

**НОВЫЕ ВЫЗОВЫ — НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ:**  
КОММУНИКАЦИОННАЯ И ФАНДРАЙЗИНГОВАЯ СТРАТЕГИИ  
ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

# PR И ФАНДРАЙЗИНГ ДЛЯ ПРАВОЗАЩИТНЫХ НКО

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ МЕНЯТЬСЯ



---

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ПРАВОЗАЩИТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ»

# PR И ФАНДРАЙЗИНГ ДЛЯ ПРАВОЗАЩИТНЫХ НКО

РУКОВОДСТВО ДЛЯ ТЕХ, КТО ХОЧЕТ МЕНЯТЬСЯ

---

Санкт-Петербург  
2017

Издание подготовлено Санкт Петербургской общественной правозащитной организацией «Гражданский контроль» в сотрудничестве с Российской ЛГБТ сетью, при участии МБОО «Центр РНО» и при финансовой поддержке Датского Министерства иностранных дел.

При полном либо частичном использовании материалов настоящего Руководства ссылка на источник обязательна.

ББК 76  
Р 90

Р 90 **PR для правозащитных НКО. Руководство для тех, кто хочет меняться.** СПб. 2017. 232 стр.

Руководство содержит материалы дистанционных курсов по PR и фандрайзингу для правозащитных организаций, которые проводились весной 2016 года в рамках проекта «Новые вызовы – новые возможности: коммуникационная и фандрайзинговая стратегии для российских правозащитных организаций».

Издание предназначено для руководителей некоммерческих организаций, менеджеров проектов, PR менеджеров и фандрайзеров с разным опытом работы, а также может быть использовано преподавателями и студентами вузов по специальностям «Социальный менеджмент», «Менеджмент НКО» и др.

Тираж 500 экземпляров

**РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ БЕСПЛАТНО**

© Санкт Петербургская общественная правозащитная организация «Гражданский контроль», 2017

## ЧАСТЬ 1. PR

### 6 ... Глава 1. Введение в PR

- 6 ..... § 1. Основные понятия
- 10 ..... § 2. Особенности PR для НКО; особенности PR для правозащитных организаций
- 12 ..... § 3. Доверие и общественная поддержка
- 13 ..... § 4. Цели PR
- 16 ..... Практикум

### 17 ... Глава 2. Разработка PR-стратегии и планирование PR-деятельности

- 17 ..... § 1. Разработка PR-стратегии
- 19 ..... § 2. Целевая аудитория
- 22 ..... § 3. Послание
- 25 ..... § 4. Оценка эффективности
- 29 ..... § 5. PR-документы в организации
- 38 ..... Практикум

### 39 ... Глава 3. Офлайн-PR

- 39 ..... § 1. Виды офлайн-PR-деятельности
- 42 ..... § 2. PR-мероприятия
- 45 ..... § 3. Пошаговый план действий
- 45 ..... § 4. Event
- 52 ..... § 5. Работа со СМИ
- 56 ..... § 6. PR-тексты
- 61 ..... § 7. Публичные выступления
- 66 ..... § 8. Социальная реклама
- 72 ..... Практикум

## ЧАСТЬ 2. ФАНДРАЙЗИНГ

### 134 .. Глава 1. Введение в фандрайзинг

- 134 ..... § 1. Терминология
- 136 ..... § 2. Источники средств на правозащитную деятельность
- 139 ..... § 3. Цикл фандрайзинга
- 142 ..... § 4. Отношения с донором
- 144 ..... Практикум

### 145 .. Глава 2. Стратегия фандрайзинга

- 145 ..... § 1. Стратегия и принципы фандрайзинга
- 147 ..... § 2. Кто занимается фандрайзингом в организации
- 150 ..... § 3. Где пролегают этические границы фандрайзинга
- 152 ..... § 4. Как оформлять фандрайзинговую деятельность в организации
- 155 ..... Практикум

### 157 .. Глава 3. Конкурсы проектов

- 157 ..... § 1. Как принять участие в конкурсе проектов
- 161 ..... § 2. По ту сторону конкурса
- 164 ..... § 3. Написание заявки
- 170 ..... § 4. Составление бюджета
- 174 ..... § 5. Получение ресурсов гос. органов
- 177 ..... § 6. Оформление
- 179 ..... Практикум

### 73 ... Глава 4. Онлайн-PR

- 73 ..... § 1. Сайт некоммерческой организации
- 78 ..... § 2. Социальные сети и smm
- 81 ..... § 3. E-mail рассылки
- 86 ..... § 4. Продвижение сайта
- 91 ..... Практикум

### 92 ... Глава 5. PR современной правозащитной организации

- 93 ..... § 1. «Джентельменский набор» для PR организации
- 95 ..... § 2. Стейкхолдеры организации
- 99 ..... § 3. Прозрачность и открытость
- 105 ..... § 4. Работа PR специалиста
- 111 ..... § 5. Типичные ошибки
- 116 ..... Практикум

### 117 .. Глава 6. Этика. Безопасность. Оформление.

- 117 ..... § 1. Этические аспекты в PR-деятельности для правозащитных НКО. Зачем третьему сектору этические кодексы
- 123 ..... § 2. Законодательные условия публичной деятельности общественных объединений
- 128 ..... § 3. Вопросы безопасности публичной деятельности организаций, включенных в реестр «иностранных агентов»
- 131 ..... Практикум

### 180 .. Глава 4. Привлечение частных пожертвований

- 181 ..... § 1. Инструменты работы с частными донорами
- 185 ..... § 2. Работа с мелкими донорами
- 187 ..... § 3. Работа с крупными донорами
- 189 ..... § 4. Способы привлечения частных пожертвований
- 193 ..... § 5. Сайты агрегаторы и краудфандинг
- 195 ..... § 6. Платежные механизмы
- 199 ..... § 7. Оформление частных пожертвований
- 202 ..... Практикум

### 204 .. Глава 5. Работа с бизнесом

- 204 ..... § 1. Социальная ответственность бизнеса
- 206 ..... § 2. Исследования о корпоративной благотворительности и тенденции ее развития
- 208 ..... § 3. Корпоративный фандрайзинг: типичные вопросы и ответы
- 211 ..... § 4. Алгоритм работы с бизнесом
- 213 ..... § 5. Переговоры
- 215 ..... § 6. Форматы взаимодействия бизнеса и НКО
- 220 ..... § 7. Оформление поступлений от бизнес-компаний
- 222 ..... Практикум

### 223 .. Глава 6. Безопасность

- 223 ..... § 1. Ошибки фандрайзера
- 226 ..... § 2. Ресурсная безопасность организации
- 229 ..... Практикум

Руководство представляет собой материалы дистанционных курсов по PR и фандрайзингу для правозащитных НКО, которые проводились весной 2016 г. Дистанционные курсы были разработаны на основе материалов исследования практик фандрайзинга и коммуникаций российских правозащитных организаций<sup>1</sup>. При подготовке материалов курса были также использованы интервью PR специалистов и руководителей НКО «Пермский региональный правозащитный центр», «Женщины Дона», Коми правозащитная комиссия «Мемориал», Правозащитная группа «Гражданин. Армия. Право» и др.

Основной целью как дистанционных курсов, так и настоящего руководства является повышение компетенции по привлечению PR-опыта в работу правозащитных НКО и социальных НКО с правозащитными компонентами. Разработчики дистанционных курсов учитывали различный опыт и региональную специфику некоммерческих организаций, поэтому в материалах читатель увидит как советы для начинающих, так и для продвинутых специалистов.

Такой взвешенный подход был обеспечен командой экспертов и разработчиков в составе:

**Анастасия Иволга**, координатор проекта «Прозрачность НКО» Автономной некоммерческой организации «Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл-Р»;

**Анна Клёцина**, директор по развитию Центра РНО и фонда «Добрый город Петербург»;

**Анна Ладошкина**, директор по разработке «Теплицы социальных технологий», веб-дизайнер и разработчик, специализируется на создании сайтов для творческих и некоммерческих проектов;

**Елена Макей**, член совета ассоциации «Юристы за гражданское общество», член совета городской общественной организации «Екатеринбургское общество «МЕМОРИАЛ»;

**Гюзелла Николайшвили**, основатель и директор АНО «Лаборатория социальной рекламы», руководитель и основатель крупного информационно-аналитического ресурса по социальной рекламе – Интернет-портала «Социальная реклама.ру» ([www.socreklama.ru](http://www.socreklama.ru));

**Виктория Рыжкова**, PR менеджер Благотворительной организации «Ночлежка»;

**Анна Смирнова**, руководитель проектов ООО «Центр РНО»;

**Анна Скворцова**, исполнительный директор МБОО «Центр РНО»;

**Елена Темичева**, директор по коммуникациям и стратегическому развитию Центра «Благосфера»;

**Елена Шахова**, председатель СПб ОО «Гражданский контроль».



Мы могли бы включить в большинство глав Руководства практические задания для закрепления материала.

*С пожеланиями успехов и плодотворной работы,  
команда проекта «Новые вызовы – новые возможности»*

## ЧАСТЬ I PR

<sup>1</sup> <http://www.citwatch.org/projects/31/>

В этом разделе вы познакомитесь с основными «профессиональными терминами», которые используются в сфере коммуникации и являются «соседями» для термина «PR». Через сравнение основных характеристик этих терминов описывается, в чем сходство и отличие таких способов коммуникации, как фандрайзинг, маркетинг и социальный маркетинг, SMM, реклама и социальная реклама, пропаганда, паблисити, адвокация – в применении к деятельности НКО. Утверждая и обозначая особенности для осуществления PR-деятельности в некоммерческой сфере и – более узко – в правозащитном секторе, мы попытаемся разобраться не только в том, какие ограничения они накладывают на НКО, но и какие шаги может предпринимать организация для их успешного преодоления.

Такие особенности касаются как внешних условий для деятельности НКО в России, сложившихся традиций и бытующих стереотипов, так и специфики самой деятельности, в первую очередь, в сфере защиты прав человека.

Принципиально важным для развития деятельности некоммерческих организаций в России сегодня нам представляется осознание необходимости достижения нужного уровня доверия к деятельности правозащитных НКО со стороны граждан и, как следствие, получения общественной поддержки. Руководство поможет найти аргументы, почему эта поддержка в настоящее время жизненно необходима, на что стоит ориентироваться правозащитной организации, разрабатывая свою PR-стратегию, и какие принципиальные моменты должны быть учтены при постановке целей в PR.

Очень важно, чтобы полученная информация не только помогла правозащитным НКО систематизировать имеющиеся базовые знания по предмету или скорректировать свои представления, но и приступить к практическим действиям – пересмотреть PR стратегию организации, чтобы в итоге достичь в своей деятельности максимального эффекта.

## § 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

### PUBLIC RELATIONS (PR)

Public Relations (PR), фонетический русский эквивалент «пиар» – переводной термин, который по-русски звучит как «связи с общественностью». Дословно PR переводится как «общественные отношения». Термин «связи с общественностью» более точен – речь ведь идет не вообще обо всех отношениях в обществе, а с определенной «общественностью» – некой группой, сообществом, которая предполагает обязательное наличие субъекта, т.е. того, с кем эта «общественность» вступает в отношения.

Обязательное наличие нескольких сторон и их соучастие в процессе – основная характеристика PR. Именно она отличает пиар от многих смежных понятий, использующих коммуникационные модели.

Существует как минимум два базовых подхода к сути пиар-деятельности. В рамках одного из них PR рассматривается как технология, в рамках другого – как общечеловеческая ценность, философия взаимоотношений в современном мире.

Рассматривая практику пиар как управление информационными потоками и коммуникациями между организацией и общественностью (по определению Джеймса Грунига), специалисты выделяют три важные и взаимосвязанные составляющие: субъект, объект и технологии.

Субъект – в нашем случае правозащитная некоммерческая организация, заинтересованная в создании положительного образа (имиджа) и известности в сообществе, продвижении транслируемых ею идей, привлечении средств и сторонников и т.п.

Объект – аудитория, сообщество, в сознании которой формируется образ, от которой организация стремится получить поддержку.

Технологии – набор умений и техник, при помощи которых достигается «трансляция» задуманного образа (работа с прессой, организация специальных мероприятий, работа в социальных сетях и т.д.).

В этом случае сама деятельность по связям с общественностью предстает перед нами именно как технология – система методов и приемов, посредством которых достигается эффективная коммуникация.

В соответствии с «философской концепцией» на первый план в деятельности по связям с общественностью выходит установление взаимоотношений, взаимопонимания, учет обоюдных интересов, создание атмосферы доброжелательности, инициирование, поддержание и развитие таких коммуникаций в обществе, которые помогают обществу развиваться, а отдельным его группам добиваться

успехов. Институт связей с общественностью (Великобритания) так трактует понятие PR: «Public Relations – спланированные и осуществляемые в течение длительного времени действия, направленные на установление и поддержание доброжелательных взаимоотношений и взаимопонимания между организацией и общественностью».

Обратим здесь внимание на «длительность» действий. Это важная характеристика PR – длительное, а не разовое воздействие.

Подход к PR как к философии общественных отношений тем более значим для некоммерческих организаций, ра-

### ВИДЫ PR

Базовая классификация PR делит его на внутренний и внешний.

*Внутренний PR* – это выстраивание отношений с «внутренней общественностью», т.е. сотрудниками организации. Такой пиар еще называют «внутрикорпоративным». Его основная цель – создание благоприятных для эффективной работы отношений руководства организации с ее персоналом на всех уровнях управления. Во внутреннем PR большое значение имеет корпоративная культура – создание внутри организации своей «культуры взаимоотношений». Компонентами корпоративной культуры являются:

- принятая система лидерства
- стили разрешения конфликтов
- действующая система коммуникации
- положение индивида в организации
- принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

*Внешний PR* – это выстраивание взаимоотношений с «внешней средой» – клиентами, партнерами, сторонни-

ботающих как бы изнутри сообщества, с одной стороны, а с другой, имеющих своей целью разрешение определенной социальной проблемы – такой как защита прав. Социальные проблемы, как правило, носят системный характер и зависят от политических, технологических, личностных, экономических, культурологических и множества других условий. Чтобы эффективно бороться с кризисной ситуацией, добиваться разрешения проблем, как минимум, необходимо добиться взаимопонимания между ключевыми персонажами, влияющими на ситуацию, из разных сфер и областей.

ками, властями – т.е. со всеми, кроме сотрудников. Мы будем говорить именно о внешнем пиаре, уделив внутреннему совсем немного внимания. Но при этом важно понимать, что внутренний и внешний PR взаимозависимы. Это означает, что для достижения успеха организации необходимо уделять внимание обоим направлениям.

Кроме базового деления на две области пиар, выделяют такие виды связей с общественностью, как антикризисный PR, стратегический PR, черный PR. Этот список можно продолжить. Эти виды сформированы либо по принципу превалирования задач, которые призван решить весь комплекс действий по связям с общественностью, либо исходя из характера применяемых технологий, либо по тематическому принципу. Например, в отношении пиар-деятельности в сфере экологии употребляют термин «зеленый PR». Можно, видимо, говорить и о «правозащитном PR» – на основе общности подходов и особенностей, характерных для связей с общественностью именно в сфере деятельности по защите прав человека.

### СМЕЖНЫЕ ПОНЯТИЯ: СХОДСТВА И ОТЛИЧИЯ

В одном из первых изданий по пиар для некоммерческих организаций – брошюре Т. В. Астаховой «Связи с общественностью для третьего сектора» – был приведен пример того, как журнал «Ридерз Дайджест» объяснял различия между понятиями из области коммуникации. «Если в город приезжает цирк и вы повесили афишу «В субботу

на ярмарке будет цирковое представление» – это реклама. Если вы прикрепите афишу на спину слона и провели его по городу – это стимулирование сбыта. Если слон прошелся по цветочной клумбе мэра – это паблисити (приобретение известности). Если вы добились того, что мэр рассмеялся – это установление связей с общественностью».

### PR И МАРКЕТИНГ

Маркетинг, согласно «Энциклопедии социологии», – это концепция управления производственно-сбытовой деятельностью, согласно которой решения применяются на основе информации о состоянии рынка товаров и услуг, потребностях потребителей, их вкусе и спросе.

Возникновение концепции маркетинга связано с развитием рынка; идеей маркетинга является ориентация на анализ потребностей покупателей и изготовление товаров и услуг, необходимых потребителю. Цель маркетинга – так познать и понять клиента, чтобы товар или услуга точно подходили последнему и «продавали себя сами». Эта цель достигается в результате эффективной организации производственных и сбытовых мероприятий (от закупки сырья до обслуживания покупателя), анализа рынка

товаров и услуг, фиксирования цены, планирования и организации сбыта, рекламы.

Например, если мы возьмем такую услугу, как юридическая консультация, маркетинговая деятельность организации будет состоять в доскональном изучении потребностей, особенностей поведения и других аспектов и характеристик аудитории граждан – потенциальных потребителей этой услуги, изучении рынка юридических услуг в целом (кто эти услуги производит, сколько стоит, как формируют потенциальных потребителей, как организован процесс), планировании исходя из этого рекламных, информационных и PR действий по продвижению такой услуги и т.п. Главная цель – максимально эффективно продать юридическую консультацию.

То есть маркетинг – это целый комплекс мероприятий в области исследований деятельности по продаже организацией конкретных продуктов – товаров и услуг – и по изучению всех факторов, оказывающих влияние

## СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ

В широком смысле социальный маркетинг понимают как продвижение социальных ценностей и в целом маркетинг в социальной среде. То есть продвижение социального проекта на рынке (рынке медиа или рынке определенных товаров или услуг – в зависимости от того, в чем суть проекта) – и есть в этом понимании социальный маркетинг.

Но чаще все же под социальным маркетингом (Cause Related Marketing, CRM) принято понимать коммерческое партнерство между компанией и некоммерческой организацией, при котором силы обоих брендов используются для достижения обоюдной выгоды: для компании – прибыли (в том числе посредством создания определенного имиджа, продвижения бренда за счет PR-мероприятий), для НКО – сбора пожертвований. Как направление маркетинга, CRM уже, чем маркетинг в целом, и шире, чем PR, который является одной из его составляющих.

## SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM)

SMM – это маркетинг в социальных сетях, то есть процесс привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные платформы: ВКонтакте, Facebook, Одноклассники, Instagram, и т.д. Это комплекс меропри-

## PR И РЕКЛАМА

Вот как сформулировано определение рекламы в федеральном законе «О рекламе»: «Информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке».

Ключевое понятие здесь – информация. Это конкретное обращение/сведения в конкретной ситуации к потенциальным клиентам. В отличие от пиар-деятельности, в процессе рекламы не устанавливаются отношения.

Чтобы организации, к примеру, добиться поддержки местных властей, никому не придет в голову увешивать мэрию рекламными обращениями в адрес чиновников, призывая их обратить внимание на организацию. Здесь нужны другие методы – не рекламные, а пиаровские.

Ядром любого рекламного мероприятия является информация о товаре или услуге – объекте рекламирования. Можно, например, рекламировать публикацию или разработанный вами дистанционный курс, и при этом вашей целью будет не долгосрочное воздействие и построение отношений, как в PR.

## PR И ПРОПАГАНДА

Очень часто в пресс-релизах и описаниях проектов НКО можно встретить фразы «пропаганда здорового образа жизни» или «пропаганда экологической ответственно-

на процесс производства и продвижения товаров и услуг от организации к потребителю.

В ряду необходимых для осуществления маркетинга действий находится и PR – в этом плане это лишь часть маркетинга, как и реклама.

Например, в сентябре 2015 года производитель жевательной резинки и кондитерских изделий компания Wrigley запустил акцию «Orbit. 2 улыбки в пачке». С каждой проданной пачки Orbit с логотипом «2 улыбки в пачке» компания перечисляет 1% средств от продаж в благотворительный проект «Лицом к лицу» фонда «Дело жизни», помогающего детям с челюстно-лицевыми дефектами. Или же благотворительная акция «Тепло души», проходившая в октябре и ноябре 2015 года в более чем 10 тыс. аптек по всей России, проходила в пользу благотворительного фонда «Катрен». В акции участвовали более 20 наименований продукции брендов «Курносик» и «Мир детства» – товары для кормления и средства по уходу за малышом. Один рубль с каждой покупки был перечислен на счет фонда, о чем информировал стикер на каждой упаковке товара.

ятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения разнообразных проектов (подробнее об этом в Главе 4. Онлайн PR).

PR же мероприятие может строиться вокруг события, мнения, акции, напрямую никак не продвигающих информацию о товарах и услугах или другом объекте PR. Например, общественная кампания вокруг подписания петиции, публичное заявление организации или флешмоб в социальной сети к Дню защиты прав человека.

Среди разных видов рекламы нас особо будет интересовать социальная реклама – этому посвящен отдельный раздел в Руководстве. Ее миссия и цели наиболее созвучны тем задачам, которые ставят перед собой некоммерческие организации в рамках своих социальных проектов.

Интересно, что термин «социальная реклама» применяется только в России. Во всем мире ему соответствуют понятия «некоммерческая» и «общественная» реклама. В чем различие, мы подробнее разберем позже.

Пока же обозначим, что социальную рекламу отличает от других видов рекламы наличие миссии – а именно изменение поведенческих моделей граждан. Социальная реклама – вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к самым актуальным проблемам общества и его нравственным ценностям, ориентированный на актуализацию проблем общества.

сти» и т.п. Насколько авторы этих текстов осознанно используют слово «пропаганда», большой вопрос.

Влияние на общественное мнение, которое заложено и в пиаре, и в пропаганде, часто является причиной подмены этих понятий. В основе пропаганды лежит технология манипулятивного управления. PR, как и пропаганду, действительно, можно рассматривать и с точки зрения манипулятивного управления обществом. Но вот способы этой манипуляции в корне различны.

Связи с общественностью стремятся подстроиться под уже сложившиеся отношения, тогда как пропаганда старается изменить эти отношения для своих целей. Основа PR – двустороннее общение. При отсутствии обратной связи с аудиторией невозможно просчитывать эффективность усилий по поддержанию продвигаемого

## PR И ПАБЛИСИТИ

Паблिसити – это действия, направленные на привлечение внимания общественности, достижение известности. Цель паблисити – популярность. Считается, что своей цели паблисити достигает, когда позитивно окрашенная информация об организации, товаре или кампании оказывается в «публичном обращении» в нужный момент времени. При этом в достижении этой цели могут использоваться различные коммуникационные технологии, в том числе и средства PR.

## PR И ФАНДРАЙЗИНГ

Фандрайзинг – привлечение средств из различных внешних источников. Для некоммерческой организации это привлечение средств на свою деятельность со стороны граждан – частных лиц или инициативных групп, некоммерческих организаций, коммерческих компаний (частных или корпоративных пожертвований).

Для успешного фандрайзинга PR необходим, поэтому следует рассматривать деятельность в сферах PR и фан-

объекта. Пропаганда же предполагает односторонний канал связи, то есть беспрекословное следование диктуемыми сверху идеям. Она стремится к тому, чтобы изменить среду обитания человека и заставить его принять определенную точку зрения. Действительно ли НКО, которая пишет, к примеру, про «пропаганду ценности прав человека», предполагает технологию безоговорочного следования этой ценности? Или же на самом деле речь идет о продвижении в обществе идей прав человека, правового воспитания, просвещения граждан?

В отличие от пропаганды, PR стремятся убеждать, достигая согласия и взаимопонимания через добровольное принятие мнений и идей.

Например, перед вами может стоять задача достижения известности вашей организации. Для этого вы разрабатываете целый комплекс мер, в том числе и PR-действий, – это и есть паблисити.

Таким образом, паблисити «больше» пиара, будучи одновременно результатом успешных связей с общественностью, но также она результат всех проектов и действий организации, завоевывающих внимание аудитории.

драйзинга как взаимосвязанную. Однако это не значит, что всякая фандрайзинговая акция должна сопровождаться громкой публичной кампанией: все зависит от целей и аудитории потенциальных жертвователей. Но устанавливать связи с общественностью, чтобы успешно включить эту общественность в круг своих жертвователей, конечно же, нужно.

## PR И АДВОКАЦИЯ

Адвокация (Advocacy) – понятие, заимствованное из области коммуникаций именно правозащитных некоммерческих организаций. Английское слово advocacy происходит от латинского корня, означающего «призывать». Основное значение, описывающее это слово: призыв к людям стать на вашу сторону. В широком смысле адвокация – это защита основных прав человека и свобод. Но чаще этот термин употребляется в более узком значении, и именно некоммерческими организациями.

Адвокация в некоммерческом секторе – это кампания, направленная на представительство и защиту прав и интересов определенной социальной группы. Такая кампания может включать в себя ведение судебных процессов, элементы лоббизма и в том числе связи с общественностью. Безусловно, адвокацию в этом смысле можно рассматривать и как PR-кампанию, если вы решаете эти задачи средствами PR. Но в данном случае это будет пиар именно с четко определенными правозащитными целями.



Фрагмент электронной рассылки для СМИ в рамках адвокационной деятельности правозащитной организации «Солдатские матери Санкт-Петербурга»

## § 2. ОСОБЕННОСТИ PR В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ СФЕРЕ. ОСОБЕННОСТИ PR ДЛЯ ПРАВООЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Прежде всего, необходимо сказать, что особенности PR в некоммерческой сфере существуют. Они касаются не PR как технологии – здесь как раз НКО не нужно стесняться использовать те же термины («продукты», «товары», «услуги»), каналы коммуникации и методы продвижения, что и в коммерческой сфере. Эти различия касаются как раз философии взаимоотношений, выстраиваемых НКО с аудиторией, целей и характера деятельности НКО, а также условий, в которых протекает их работа.

### НЕКОММЕРЧЕСКИЙ PR VS КОММЕРЧЕСКИЙ

Коммерческий и некоммерческий продукт различаются по сути, создавая вокруг себя принципиально различные коммуникационные поля и характер отношений.

В центре коммерческого пиар – товар или услуга, в центре некоммерческого – идея. Это не значит, что коммерческий PR не использует идеи – использует, разумеется, но только как проводники для продвижения товара или услуги. Чтобы лучше продавались подгузники, вам расскажут с экрана телевизора о семейных ценностях и радостях материнства. В некоммерческой сфере наоборот: разумеется, НКО создают и продвигают свои товары и услуги, но в их основе лежит именно идея: право человека на медицинскую помощь, достойную старость, безбарьерную среду и т.п. Чтобы продвинуть инклюзивное образование, НКО создает продукт – тренинги для учителей, уроки толерантности для школьников и т.п. Чтобы обеспечить престарелому больному человеку качество жизни, НКО организует курсы сиделок, выпускает мобильное приложение, собирающее пожертвования для хосписов, и т.п.

В некоммерческом PR изначально конкурируют именно идеи, а не товары или организации (это очень хорошо иллюстрирует, например, практика социальной рекламы), отсюда повышенные требования к качеству транслируемой идеи и форматов ее донесения.

Коммерческий PR чаще всего эксплуатирует поведенческие привычки аудитории, тогда как некоммерческий – ценности. Это, кстати, не безусловное разделение, и НКО хорошо бы поучиться у коммерческих компаний тому, как достучаться до аудитории именно через ее привычки (например, продвижение культуры экологичного поведения сегодня наиболее эффективно происходит, когда НКО

говорит не только о ценностях сохранения окружающей среды или здорового образа жизни, а предлагает человеку удобное воплощение его повседневных привычек и запросов: экологичная упаковка в магазине, отдельный сбор на досуговой площадке и т.п.).

Коммерческий PR, как правило, всегда более сконцентрирован – с его помощью продвигается конкретный товар, конкретная услуга и т.п. Масштабы PR-целей некоммерческого PR могут выходить далеко за уровень товара или услуги, продвигать гражданскую инициативу или явление, общечеловеческие ценности и культурные традиции. Такая широта охвата, конечно, позволяет задействовать более широкий круг методов и инструментов, но, с другой стороны, очень размывает поле. НКО нужно учиться разделять, «этапировать» цели и задачи, закладывая достижимые результаты и возможность измерить их эффективность, о чем будет подробнее сказано во второй главе руководства.

Наконец, некоммерческий PR отличается от коммерческого ограниченным бюджетом. Такое ограничение обязывает НКО, во-первых, быть более творчески изобретательными в форматах. Причем это могут быть форматы, которые не требуют высокого профессионализма в их реализации, что снижает затраты на персонал.

Во-вторых, искать технологические решения, позволяющие минимизировать затраты на производство, каналы коммуникации и т.п. (и здесь нужно в первую очередь говорить об освоении и применении ИТ-технологий).

В-третьих, если даже невозможно платить большие гонорары пиар-специалистам, можно находить пути привлечения профессиональной поддержки на волонтерских началах и повышения квалификации своих сотрудников.

### Традиции в социальной сфере

Если в западных странах рынок социальных услуг НКО давно и успешно работает, то в России, где государство традиционно несет на себе функции социальной защиты, социального обеспечения и социального развития, дверь в эту сферу для НКО приоткрылась совсем недавно. И пока российские граждане «по традиции» ждут исполнения этих функций именно от государства.

Это означает, что НКО приходится прилагать гораздо больше усилий, в том числе в сфере PR, чтобы продвигать свои товары и услуги на рынке, и при этом постоянно учитывать то, что предлагают на этом рынке государственные учреждения.

Здесь НКО могут выиграть за счет большей адресности и мобильности своих услуг, а также потому, что до узких групп населения, которые требуют в том числе правовой поддержки, государство «дотянуться» зачастую просто не способно. Общественные организации работают там, где требуется быстрое реагирование на возникшую проблему или требуется индивидуальная опека, что государство часто просто не может себе позволить.

### Государственная политика

Реформирование российского законодательства, регулирующего деятельность некоммерческих организаций, сегодня приводит к противоречивым последствиям. С одной стороны, оно формально открывает для НКО возможность войти на рынок социальных услуг: впервые российское государство делегирует НКО полномочия по осуществлению социальных функций. С другой же, такие законодательные инновации, как например введение статуса «иностранный агент», «нежелательной организации» негативно сказываются на деятельности НКО, в первую очередь именно правозащитных. В сознании граждан формируются два различных и порой никак не связанных друг с другом образа: общественные, «социальные» (чаще всего благотворительные) организации, которые приносят пользу, и некоммерческие (чаще всего правозащитные) организации,

деятельность которых трактуется как враждебная или как минимум неоднозначно общественно полезная.

Фактически это приводит к сворачиванию деятельности чаще всего именно правозащитных (в широком смысле – и экологических, и защищающих трудовые и иные права граждан) организаций. Они лишаются как общественной поддержки (даже если официально не получили статус «агента», но их могут в этом подозревать в контексте транслируемого государством месседжа), так и источников финансирования (в связи с необходимостью отказа от иностранного финансирования, а также из-за низкой общественной поддержки). А включенные в реестр «иностранных агентов» НКО вынуждены тратить свои ресурсы на дополнительную отчетность, штрафы и судебное производство, что неизбежно приводит к сокращению производимого ими общественного блага.

В этих условиях правозащитные НКО маргинализируются. Однако уже сейчас понятно, что такая угроза существует и для других НКО. Принятые в 2016 году дополнения в закон об иностранных агентах, уточнившие определение «политической деятельности», как одного из условий причисления к «иностранным агентам» наряду с наличием иностранного финансирования, касается практически всего сектора НКО, в том числе благотворительных организаций. И поэтому необходимость выстраивать новые коммуникационные стратегии, делать приоритетными другие источники финансирования – такие как частные пожертвования российских граждан, пересмотреть свою публичную деятельность в соответствии с существующими рисками, – все это уже сейчас вплотную касается всех активно работающих в социальной сфере НКО.

### СТЕРЕОТИПЫ, КОТОРЫЕ НАМ МЕШАЮТ РАЗВИВАТЬСЯ

Одной из характерных особенностей для PR в некоммерческом секторе является ряд бытующих стереотипов – как со стороны общества по отношению к некоммерческой сфере как таковой, так и со стороны некоммерческих организаций по отношению к деятельности по связям с общественностью.

#### «Мы хорошие сами по себе»

Так как в отличие от коммерческой сферы конечная цель деятельности в некоммерческой сфере подразумевает достижение некоего общественного блага, не связанного с извлечением прибыли, нередко позиция НКО такова: «Наша хорошая работа сама по себе и есть лучший пиар. Мы и так хорошие, зачем нам об этом еще рассказывать? Это бизнес пусть пиарится». При современном уровне развития общественных отношений и коммуникационных технологий такая позиция ставит НКО в заведомо проигрышную позицию.

Быть хорошим «по умолчанию» трудно в наше время не потому, что общество «очерствело» и ему требуются дополнительные доказательства, обоснования, чтобы поверить в чистоту намерений и эффективность результатов. А, прежде всего, потому, что люди сегодня сталкиваются с огромным количеством разных информационных потоков. Если специально не встраиваться в эти потоки,

не управлять их содержанием, не устанавливая те самые общественные связи, то практически невозможно эффективно развивать свою деятельность.

#### «О хороших делах молчат»

Один из распространенных стереотипов, корни которого, вероятно, кроются в религиозной традиции: добрыми делами, благотворительностью нужно заниматься молча. При этом понятие «благотворительность» проецируется на весь некоммерческий сектор. Поэтому «чего они пиарятся на благо деле?»

С таким отношением приходится, безусловно, считаться, иногда даже именно от него и отталкиваясь, выстраивая PR-стратегию (к примеру, привлекая звезд, известных людей и лидеров мнения к трансляции своих идей или моделей поведения, которые своим примером опровергают стереотип). Но гораздо важнее понимать и учитывать то, что это именно стереотип. В свое время только широкая огласка и общественная поддержка благотворительной деятельности на самых разных уровнях – от высших должностных лиц до простого человека – сделала XIX век веком благотворительности. И рассказы об успешной практике защиты прав, поддержке правозащитных организаций скорее приведут к распространению этих практик, чем их замалчивание.

Это порочный круг – объяснять слабую PR-активность высокими целями, которые не приемлют публичности, применения PR-технологий, разговоров «вслух» о достигнутых результатах («кто поймет, тот поддержит», «добро

говорит само за себя»...). Без преодоления этих стереотипов невозможно достижение доверия, а без доверия не получить общественную поддержку. Это нужно понимать любой некоммерческой организации.

## СЛОЖНОСТЬ ТЕМЫ

Именно для правозащитных НКО значительным «тормозом» в деятельности по связям с общественностью, как и фандрайзинговой деятельности, является само поле, в котором работают правозащитники.

О правах человека сложно говорить в силу низкого уровня информированности граждан о правозащите, правовой культуре, а также социальной активности, слабой готовности отстаивать свои собственные права – в силу различных причин. Гораздо легче получается вести в обществе дискуссию о социальной адресной помощи, например, детям, чем о защите прав тех же детей.

Нарушение прав и необходимость их защиты – это стресс для обычного человека, он психологически хочет дистанцироваться от опасной ситуации, ведь основными нарушителями прав человека являются государственные ведомства. Гораздо проще и безопаснее кормить бездомных животных или участвовать в программах медицинской или социальной поддержки людей в трудной жизненной ситуации.

Поэтому одной из важных составляющих деятельности правозащитной НКО является продвижение и популяризация концепции прав человека, разъяснение ценности защиты прав и того положительного эффекта для человека и общества, который достигается благодаря правозащитной деятельности.

## § 3. ДОВЕРИЕ И ОБЩЕСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА

Говоря об особенностях PR для НКО для правозащитных организаций в частности, мы так или иначе затрагивали вопросы доверия. Атмосфера доверия повышает скорость и эффективность обмена информацией, упрощает процесс убеждения и восприятия нового.

Именно доверие является платформой для выстраивания PR, фандрайзинговой и любой другой коммуникационной стратегии НКО. Без достижения достаточного уровня доверия НКО не сможет добиться необходимой общественной поддержки, особенно в нынешних условиях.

Под доверием мы понимаем основанную на объективном знании уверенность в добросовестности и правильности действий правозащитной организации. Доверие проявляется в готовности помочь организации, оказав денежную и/или волонтерскую помощь, в публичном положительном отзыве, как о конкретной деятельности/акции организации, так и о концепции прав человека, в готовности поручить правозащитной НКО те или иные действия в защиту собственных прав/интересов.

К сожалению, сегодня уровень доверия к некоммерческому сектору в целом, и к правозащитным организациям в частности, остается низким, хотя он в последнее десятилетие вырос. С большой долей вероятности можно утверждать, что подобная ситуация во многом связана и с качеством PR НКО, а уж с внешними условиями, описанными выше, – несомненно.

### Почва для недоверия

По данным исследования Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, большинство людей хоть и согласны с тем, что НКО могут участвовать в решении социальных проблем, но отводят им далеко не ведущую роль: 82% респондентов считают, что НКО должны участвовать в решении социальных проблем, но основные их функции должны заключаться в контроле, защите прав потребителей и, в лучшем случае, в выявлении потребностей незащищенных групп граждан и донесении этих потребностей до властей. Только 18% считают, что НКО могут активно действовать и оказывать услуги в сфере здравоохранения и образования. Большинство граждан просто не представляет, что НКО могут оказывать качественные услуги, основанные на знании проблем своих клиентов и реальном сочувствии к ним.

Понятно, что ситуация осложняется транслируемым со стороны государства негативным образом НКО. Когда

кампанию по дискредитации «НКО – иностранных агентов» ведут федеральные каналы, достижения последнего десятилетия по информированию НКО о своей деятельности сводятся до минимума, если не до нуля. Влияние телевидения огромное: по данным доклада Левада-центра «Российский медиа-ландшафт: телевидение, пресса, Интернет», «Телевидение является основным источником информации для большинства россиян, независимо от их места проживания, социального статуса или уровня образования, и эта картина мало менялась на протяжении последних лет». Негативный образ расплывается на весь сектор НКО. Получается, что сейчас НКО необходимо заново завоевывать доверие населения.

Низкий уровень доверия, в частности, к правозащитным НКО можно объяснить следующими факторами.

- недостаточный уровень общественной поддержки
- низкая ценность концепции защиты прав человека
- слабость государственных структур в защите прав человека

- социальный пессимизм (отсутствие веры в позитивные изменения в области защиты прав человека)
- отсутствие веры в правовое государство
- отсутствие правового образования.

### Конкуренция за доверие?

Конечно, нужно оговориться, что уровень доверия к каким бы то ни было институтам в России в принципе низок – будь то государство, бизнес, школа или благотворительные фонды. Мы в принципе живем в ситуации перманентного «кризиса доверия». Но среди других институтов НКО находится, увы, далеко не на первых позициях.

При этом некоммерческие организации сегодня конкурируют за доверие не только с государством, но и с коллегами по сектору – в особенности с бурно развивающимся в последнее время сектором гражданских инициатив.

Новые практики самоорганизации и независимой гражданской активности – довольно серьезный вызов традиционным НКО. Достаточно четко обозначился «поколенческий барьер» между профессиональными, традиционными НКО, работающими в секторе хотя бы пять лет, и новым гражданскими объединениями, которые часто вырастают из разного рода интернет-активностей, умеют эффективно пользоваться каналами новых медиа, ИКТ для своей работы, новыми фандрайзинговыми механизмами (краудфандинг), привлекать волонтеров. К таким сообществам у пользователя социальных сетей изначально больше лояльности, чем к некоммерческой организации, тем более занимающейся непростой темой защиты прав человека.

### Что делать?

Один из очевидных ответов на этот вопрос – необходимость для НКО учиться эффективно выстраивать коммуникационные процессы, в частности, деятельности по связям с общественностью.

Достижение доверия основывается, в том числе, на ряде транслируемых аудитории характеристик своей организации, которые подтверждаются реальными действиями. Среди них можно выделить такие, как:

- Профессионализм: эффективное исполнение своих задач (эффективная правовая поддержка граждан,

оказание услуг и т.п.), умение использовать современные технологии, готовность корректировать стратегию исходя из реальности и опыта и пр.

- Прозрачность: открытость, добросовестность, подотчетность гражданам, в том числе в части обращения с привлекаемыми ресурсами
- Наличие сторонников: ваши идеи и ценности уже разделяет определенный круг людей и, возможно, организаций, вы уже обладаете ресурсом общественной поддержки, который предлагаете расширить.

Понимание ценности общественной поддержки необходимо правозащитным НКО. К сожалению, многие из них привыкли видеть в гражданах только подопечных, а не возможных сторонников. В современной ситуации от изменения подхода в этом вопросе напрямую зависит выживаемость правозащитного сектора.

Расширение круга единомышленников, волонтеров, жертвователей – это сегодня первоочередные задачи для PR-деятельности правозащитных НКО. И достижение этих задач означает не только привлечение ресурсов, но и исполнение миссии общественных организаций: распространение правовой культуры, продвижение ценностей прав человека, укрепление доверия к некоммерческому сектору будут эффективными только при вовлечении граждан в эту деятельность.

В условиях недоверия граждан к НКО как к институту, непонимания обществом пользы деятельности общественных организаций действовать чрезвычайно трудно. Это подрывает социальные проекты НКО еще «на взлете», т.к. в их основе часто лежит именно общественная поддержка. Не говоря о сложности привлечения средств и ресурсов на свою деятельность.

Такая ситуация очевидным образом диктует необходимость проведения информационных и PR-кампаний, направленных на продвижение некоммерческого сектора в целом, продвижение НКО и гражданских инициатив как институтов и явлений, создание моды на социальную активность, благотворительность и добровольчество. Речь здесь может идти как о коалиционных стратегиях, так и об индивидуальных, когда организация вкладывается не только в продвижение себя и своих проектов, но и продвижение сектора – т.е. на создание комфортных для своей деятельности условий.

## § 4. ЦЕЛИ PR

Целеполагание – системообразующая часть PR-деятельности. От верной постановки цели зависит буквально образом все: в первую очередь достижимость результата, но также и выбор стратегии, выбор конкретных инструментов и многое другое.

### УРОВНИ ЦЕЛЕЙ

Ставить перед собой PR-цели можно на разных уровнях. Можно иметь в виду:

- продвижение ценностей
- продвижение сектора
- продвижение организации

- продвижение проекта
- продвижение продукта/услуги

На уровне ценностей, например, вы работаете с задачей повысить информированность граждан, просветить, поднять ту или иную проблему; на уровне сектора – лобби-

ровать интересы, изменить законодательство; на уровне организации – проинформировать, изменить имидж, привлечь ресурсы, клиентов, сторонников, партнеров и т.п.

В рамках Руководства мы будем говорить кратко о каждой из этих целей, и более подробно – о продвижении организации.

## КОНКРЕТИЗАЦИЯ ЦЕЛЕЙ

Важно понимать при этом, что это именно уровни цели, но не сама цель для PR-деятельности.

Цель должна быть предельно конкретна – соотноситься с конкретной проблемой, способом ее решения и быть измеримой: в количестве человек, которых вы привлечете на ваш сайт или страницу в социальных сетях, в сумме собранных пожертвований, в количестве и качестве привлеченных сторонников или партнеров для конкретной акции. Например, целью вашей PR-деятельности в рамках проекта, который заключается в правовом просвещении граждан, может быть увеличение к концу года числа пользователей раздела «Юридическая консультация» на вашем сайте на такое-то количество человек.

К сожалению, на практике НКО очень редко ставят перед собой конкретные PR-цели, подменяя их уровнями PR («просветить граждан» вместо «привлечь такое-то количество пользователей»).

Другая частая подмена – когда целью становится процесс PR-деятельности, разработка и применение конкретного инструмента. Не может быть, к примеру, «работа правозащитной приемной», «подготовка серии публикаций о домашнем насилии», «создание социальной рекламы» целью связей с общественностью. В случае социальной рекламы на уровне целей речь, скорее всего, идет о продвижении определенных идей или моделей поведения, что требует разработки PR-кампании, а конкретная цель PR-деятельности может заключаться в охвате определенного количества представителей нужной целевой аудитории, воспроизводимости публичной дискуссии, увеличении частоты определенных действий, совершаемых целевой группой, сумме привлеченных пожертвований и т.п.

И еще важно осознавать, что PR сам по себе не решает проблем, с которыми сталкивается организация, он создает благоприятные условия для их решения.

## ЭТАПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ

Чтобы верно сформулировать цель, нужно начинать с анализа ситуации, условий, субъектов и объектов в контексте деятельности вашей организации.

### 1. Оценка ситуации

В чем причина проблем, с которыми сталкивается НКО? К примеру, занимающаяся защитой прав детей в конкретном регионе РФ?

Почему у организации мало сторонников? Почему не удается привлечь пожертвования от граждан и вовлечь их в добровольческую активность? Почему не увеличивается количество слушателей курсов для родителей?

Причины могут лежать в разных плоскостях – и в недостаточной квалификации сотрудников самой НКО, которые не знают, как эффективно привлечь добровольцев или организовать рекламу курсов. И в том, что к правозащитным организациям в принципе относятся настороженно. И в том, к примеру, что на смену знакомому региональному омбудсмену пришел новый. Нужно постараться охватить как можно более широкий круг этих причин, соотнося их с культурным, политическим контекстом, привлекательностью самого «продукта» НКО и проч.

### 2. Определение круга «действующих лиц»

Кто/что входит в круг этой проблемы (лица, организации, законодательное поле, установившиеся нормы поведения в секторе и т.п.)?

Причины необходимо конкретизировать, облечь в лица и факты. КТО? Кто задействован в существующем положении дел? Сотрудники. Местные жители. Руководитель местной власти. ЧТО? Отсутствие достаточных законодательных норм. Отношение к НКО...

Кто еще действует в схожих с вами условиях?

У каких известных вам организаций / лиц схожие проблемы в их деятельности? Другие НКО региона тоже испытывают трудности в том, чтобы привлечь добровольцев, к примеру. Или компания, организующая курсы для родителей, тоже никак не может расширить свою аудиторию. Или есть активные сообщества в сети, обсуждающие проблемы защиты прав детей, но которым не удается эффективно собрать пожертвования на организацию своей волонтерской деятельности.

### 3. Выявление потенциальных сторонников

Кто / какие группы могли бы стать сторонниками / помощниками в решении этих проблем, и почему?

Кто из выявленных вами «соратников по несчастью», а также из тех, кто понимает важность вашей работы и разделяет ее идеологию, смог бы выступить вместе с вами? Например, другие НКО, потому что им тоже надо решать проблему привлечения добровольцев или сбора пожертвований. Или же известный в регионе общественный деятель, журналист, актер, чиновник, который не раз заявлял о важности защиты прав детей. Учителя школ, потому что они заинтересованы в воспитании ответственности у подрастающего поколения. И т.п.

### 4. Выбор и конкретизация

На решение каких из существующих проблем вы можете повлиять в первую очередь с помощью PR, и почему? В чем это можно выразить?

Из всего множества выявленных проблем-причин необходимо выбрать те, на решение которых с большей вероятностью можно повлиять средствами PR, учитывая воз-

можных сторонников, а также существующие у вас ресурсы для этой деятельности.

Например, вы считаете, что в первую очередь необходимо менять отношение граждан к ценности защиты прав ребенка. Но эта задача долгосрочная, и на данный момент для полноценной информационной, PR-кампании у вас ресурсов нет. Зато можно попытаться повысить лояльность одной из целевых групп – родителей, привлекая

потенциальных партнеров (например, образовательные центры), а также повысив квалификацию своих сотрудников, сделать их своими сторонниками, жертвователями и добровольцами.

Далее цели конкретизируются: мы хотели бы через год выйти на показатель такого-то количества слушателей курсов для родителей, привлечь столько-то пожертвованных и т.п.

## НЕСКОЛЬКО ПРАКТИЧЕСКИХ СОВЕТОВ ПРИ РАЗРАБОТКЕ ЦЕЛИ

### Подчините цели себе

Если масштаб цели не сопоставим с вашими возможностями в определенный вами временной период, то лучше её разложить на ряд этапов, которые будут подчинены вам. А цели, связанные с другими людьми, стоит продублировать несколькими вариантами их достижения.

Смоделируйте эффекты от достижения цели

Представьте, услышите, почувствуйте - что вы будете слышать, видеть и чувствовать, когда достигните своей цели? Это особенно касается неколичественных критериев для постановки цели. Проверьте последствия, которые возникнут в жизни вашей организации в том случае, если вы достигнете желаемого результата. Ключевые здесь вопросы: «Кого и как затронет этот результат?», «Что случится, если я его получу?».

### Корректируйте и закладывайте альтернативу

Иногда лучше сомневаться в своей позиции. Уверенность в себе часто мешает быть гибким в движении к цели. Иногда цели, сформулированные вчера, завтра могут перейти в разряд мечты, потому что примут новые поправки к закону или случится эпидемия гриппа. Прорабатывайте 1-2 альтернативных варианта на случай форс-мажора.

### Не усложняйте

Для того, чтобы плыть по течению в существующем потоке, всегда требуется наименьшее напряжение сил. Строительство же нового канала или продвижение против ветра – наиболее затратные тактики. Ставьте цель, которая по возможности не подразумевает изобретения или конструирования «с нуля» технологии, инструмента и т.п. в PR-деятельности, а также преодоления большого количества препятствий.

### Помните о ресурсах

Подумайте, в каких ресурсах вы нуждаетесь, чтобы достичь цели? Иногда даже правильно поставленная цель не может быть объективно достижима, так как ваша ресурсная база недостаточна. Вам не хватает специалистов? Подумайте, каким образом вы могли бы привлечь экспертную поддержку (найти сочувствующих специалистов, которые проконсультируют вас бесплатно, организовать рабочую группу из опытных коллег и т.п.). Не хватает времени? Дробите цель. Не хватает средств на реализацию? Подумайте, как вы могли бы удешевить процесс. Если у вашей цели «0» ресурсов при любом раскладе, поставьте другую цель.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ PR ДЛЯ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Подготовьте текстовый документ (1-2 страницы), в котором поставьте PR-цель для вашей организации на определенный временной период (6 месяцев, 1 год или 3 года – на выбор).

Документ должен содержать следующие разделы

### 1. Описание ситуации

Сформулируйте в 1-2 абзацах, какую проблему вы хотели бы решить средствами PR и в чем, с вашей точки зрения, причина этой проблемы.

Например:

*У вашей организации низкий уровень общественной поддержки, который выражается в частности в малом количестве волонтеров. ... Это происходит потому, что... Или: услугами нашей организации мало пользуются те, для кого изначально созданы наши продукты и услуги – студенты/ пенсионеры/ .. Это происходит потому, что...*

### 2. Определение уровня цели

Выберите, на каком уровне целей находится ваша цель

- Продвижение ценностей
- Продвижение сектора
- Продвижение организации
- Продвижение проекта
- Продвижение продукта/ услуги

### 3. Определение круга целей

Сформулируйте несколько общих целей, которые вы могли бы перед собой поставить в сфере PR на выбранном вами уровне цели.

Например:

- изменение отношения определенной аудитории к..
- повышение уровня информированности такой-то группы о вашей услуге
- привлечение пожертвований и т.п.

### 4. Оценка ресурсов

Оцените свои ресурсы, чтобы понять, к какой из целей вы можете подойти с большей уверенностью, имея в виду текущее состояние вашей организации? Выберите цель.

ЦЕЛЬ	НЕОБХОДИМЫЕ РЕСУРСЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ	ИМЕЮЩИЕСЯ РЕСУРСЫ
<b>ВЫБОР</b>		

### 5. Конкретизация целей

Поставьте конкретную PR-цель и опишите ее в количественном и качественном выражении.

Например:

*Ваш ВЫБОР – Повышение уровня информированности о деятельности вашей организации Конкретизация: привлечение посетителей на сайт организации (до ... человек/ день), повышение количества пользователей ваших социальных сетей (до ... человек в группе ВКонтакте), привлечение информационных партнеров (СМИ, учебных заведений, органов власти и т.п.) – не менее ... партнеров и т.п.*

# ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА PR-СТРАТЕГИИ И ПЛАНИРОВАНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В этой главе пойдет речь об основных этапах разработки PR-стратегии, которые являются универсальными для планирования PR-деятельности на всех уровнях – от конкретного мероприятия до стратегии всей организации.

Последовательно разбирая этапы стратегического планирования, мы узнаем, для чего и как определяются целевые аудитории, каковы базовые принципы коммуникации и как они влияют на транслируемую в рамках PR-деятельности информацию, на каком этапе начинается разработка плана оценки эффективности PR-деятельности, а также познакомимся с базовыми внутренними PR-документами организации.

Эта глава касается базовых принципов PR, которые равнозначны действенны для любого субъекта деятельности по связям с общественностью. Но при этом каждый из этапов разработки стратегии рассматривается с точки зрения именно НКО, принимая во внимания традиционные ограничения, характерные для некоммерческого сектора, и условия деятельности НКО.

## § 1. РАЗРАБОТКА PR-СТРАТЕГИИ

PR-стратегия – это совокупность последовательных, выполняемых согласно утвержденному плану, действий, которые направлены на построение эффективных связей с общественностью. Такая стратегия может разрабатываться на разных уровнях: стратегия для организации, стратегия для конкретного проекта или мероприятия. Но во всех случаях принципы разработки будут едиными.

Основные этапы разработки стратегии (о первых двух этапах говорилось в предыдущей части Руководства):

### ОЦЕНКА СИТУАЦИИ

Любое планирование начинается с фиксирования тех координат, того состояния, в котором вы находитесь. Чтобы верно поставить цели, нужно определить круг проблем, условия, в которых вы осуществляете свою деятельность, провести инвентаризацию своей ресурсной базы.

#### Основные этапы оценки ситуации

Ответьте на вопрос, на решение какой проблемы вы хотите повлиять с помощью PR? Недостаток финансирования, недостаток волонтеров, негативный имидж, низкая информированность граждан о вашей организации, низкий уровень правовой грамотности и т.п.

Определите круг единомышленников, потенциальных и существующих партнеров.

Рассмотрите условия, в которых действует ваша организация в данный период времени (политический, экономический, социальный контексты).

Оцените ваши ресурсы: человеческие, финансовые, материальные, временные.

К оценке ситуации относится также выявление и описание производимых вашей организацией «продуктов» – «товаров» и услуг – того, что может стать объектом продвижения.

Можно действовать по такой схеме.

1. Определите, что является продуктом вашей НКО? Какая услуга? Какой «товар»? К примеру, вы организуете телефон доверия. Это тоже услуга, и вы ее «продаете» - донору, целевой аудитории. Вы покажете бизнесмену, чиновнику, журналисту проект телефона доверия (клуба, акции и т.д.), который будет организован, назовете ему число молодых людей, которым необходим этот вид помощи, опишете его вклад в их будущее. Молодым людям – потенциальным пользователям вашей услугой – вы опишете эффект от ее использования, удобство использования и т.п. Это продажа и продвижение вашей услуги.
2. Ответьте на вопрос, какие выгоды это принесет? Важно при анализе вашего продукта отмечать не только его особенности, но и результаты его применения. Не только число абонентов, которые позвонят, но и помощь, которую они получают, не только число предложенных учебных программ, а расширение круга возможностей для студентов.
3. Какие гарантии вы предлагаете? Если вы что-то «продаете», у вас должна быть налажена система гарантийных услуг. Рассмотрите структуру вашей НКО, ее силы, ресурсы, целостность, связи с обществом, тех, кто помогает ему, его устои, президентов и попечителей.

лей, результаты прошлых мероприятий. Все это поможет оценить гарантии и надежность вашей НКО.

4. Какова цена? Сколько стоит ваша услуга или продукт? Сколько вы потратите на производство (обеспечение работы линии телефона доверия, выпуск брошюры, организацию работы пункта юридической консульта-

ции и т.п.). Постарайтесь выразить это в денежном эквиваленте.

Производя оценку ситуации, вы определяете таким образом предметное поле для вашей PR-деятельности, выявляя возможные объекты для продвижения.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Следующий этап – постановка цели. Про цели достаточно подробно говорилось в первом модуле Руководства. И основной вывод, который необходимо запомнить, – выбрав цель, ее необходимо конкретизировать.

Затем, исходя из поставленной цели, нужно наметить круг конкретных задач, которые вам нужно решить на пути к этой цели.

Например, ваша цель – повышение информированности местного сообщества о вашей НКО. Конкретизированная цель – увеличение числа посетителей юридической приемной вашей организации на 50%.

Задачи на пути достижения этой цели могут быть такими:

- увеличение количества посетителей сайта организации на XX за год;
- увеличение количества подписчиков вашей электронной рассылки на XX человек в месяц;
- установление партнерских отношений с местными органами власти;
- привлечение партнеров (например, образовательных учреждений) для распространения информации о приемной – не менее XX учреждений и т.п.

При формулировке целей и задач удобно пользоваться аббревиатурой SMART, принятой в управлении, которая объединяет пять главных критериев:

Smart – цель должна быть конкретная

Measurable – измеримая (устанавливаются количественные показатели, для качественных исследований – эталон отношения)

Achievable – достижимая (важно определить ресурсы, за счет которых будет достигнут результат)

Relevant – актуальная (поможет ли выполнение конкретной задачи продвижению темы и организации?)

Timely – ограничена во времени (период, в течение которого предполагается выполнить KPI).

Следующие этапы стратегического планирования будут рассмотрены по отдельности.

## ВЫБОР И ОПИСАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Самая распространенная ошибка некоммерческих организаций, чья работа, в конечном счете, связана с благополучием и социальной стабильностью всего общества, это определение адресатов своих PR-коммуникаций как «все население». Работа НКО, действительно, может быть направлена на население, к примеру, всего горо-

да или области. Но это не означает, что в PR-деятельности вы должны тратить свои усилия на то, чтобы переубедить, проинформировать, сделать сторонниками, волонтерами или жертвователями сразу всех. Вы должны сегментировать аудиторию, соотнеся ее с целью, и именно ориентируясь на нее планировать ваши действия.

## ФОРМУЛИРОВКА ПОСЛАНИЯ

После выбора целевой аудитории необходимо сформулировать, чего вы от нее хотите – уже не на уровне целей, а в виде конкретной реакции как результате ваших PR-действий. Она должна узнать о чем-то, понять что-то прийти куда-то, сделать пожертвование? Реакцию, кото-

рую вы рассчитываете получить, необходимо сформулировать в виде идеи и представить в виде призыва к нужному вам действию. Такой призыв, обращенный к целевой аудитории, и называется посланием.

## ВЫБОР КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ

На следующем этапе определяются каналы коммуникации – через ЧТО доносить до целевой аудитории послание: личные встречи, социальные сети, СМИ и т.п. Каналы и способы коммуникации будут предметом разбора в следующих модулях Руководства.

Пока важно запомнить, что определяющим моментом для выбора канала коммуникации, во-первых, будет характеристика аудитории – где «обитают», какими канала-

ми пользуются те, кто вам нужен? К каким каналам их будет легче всего привлечь?

Во-вторых, при выборе канала учитывается также идея транслируемого послания. Характеристики и суть какого канала наиболее подходят для данного послания? Например, если послание заключается в призыве подписать онлайн-петицию, логично делать ставку на такой канал, как Интернет.

## ПЛАНИРОВАНИЕ

Затем вы подробно приступаете к планированию непосредственно PR-деятельности: к выбору определенных форматов, инструментов, разработке конкретного PR-мероприятия. Об этом будет речь в следующих модулях Руководства – направления, формы и виды PR-деятельности.

Далее, казалось бы, логично поставить точку на разработке стратегии и приступить к ее реализации. Но есть еще один этап, который нельзя пропустить.

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Хронологически сама оценка эффективности должна происходить после реализации деятельности. Но это не так.

Дело в том, что оценка эффективности невозможна без заранее заложенных и просчитанных возможностей и критериев для этой оценки. О том, как вы будете изме-

рять эффективность и для чего вам это нужно, вы неизбежно должны задуматься еще на этапе постановки целей, а затем, опираясь на разработанную стратегию, запланировать ряд необходимых действий для процесса оценки.

## РЕСУРСНЫЙ И БЮДЖЕТНЫЙ ПРОЕКТ

Наконец, вы разрабатываете бюджет для реализации своей PR-стратегии. На этапе проектирования это может быть либо бюджетный план, либо даже пока только принципы формирования бюджета (описание источников) – в зависимости от того, какие у вас стартовые ресурсы, заложено ли в вашей стратегии привлечение средств на осуществление каких-то запланированных мероприятий (например, вы планируете провести PR-акцию с помо-

щью средств спонсоров или средств проектов партнерских структур).

Также вы разрабатываете план привлечения других ресурсов, помимо денежных, которые вам необходимы для осуществления проекта (кадровые, материальные).

Теперь рассмотрим этапы построения стратегии, которые следуют за постановкой целей и задач.

## § 2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

По определению Френка Джефкинса, PR-деятельность направлена на «тщательно отобранные группы людей», которые являются составными частями массовой аудитории<sup>2</sup>.

Целевая аудитория – часть аудитории, группа людей, которую можно идентифицировать по определенным характеристикам, потребностям, интересам и т.п.

Когда в ответ на вопрос, кому вы адресуете свою информацию, например, о необходимости раздельного сбора мусора, вы получаете ответ «Всем жителям города», это означает, что природоохранная организация, скорее всего, неэффективно выстраивает свои коммуникации. Что такое «все жители»? Это люди от 0 до условно 100 лет, с разным уровнем образования, разными интересами (т.е. пользуются разными источниками информации, интересуются экологической культурой или не интересуются вовсе), разной жизненной позицией (социально активные и социально пассивные), разным уровнем благосостояния (одни ездят только на личном автомобиле, другие – только в троллейбусе, они зарабатывают очень по-разному). Нацелить свои усилия на всех них означает «стрелять из пушки по воробьям». Если вы четко не определитесь со своей целевой аудиторией, ваши PR-усилия заранее обречены на провал.

Целевая аудитория – это неотъемлемая часть коммуникации. Именно реакция целевой аудитории на ваши PR-действия определит их результативность.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Процесс определения целевой аудитории называют также сегментацией рынка. Сегментация связана, прежде всего, с присвоением вашей аудитории определенных характеристик. Обычно целевые аудитории характеризуют по следующим позициям.

**Демографическая:**

- пол
- возраст
- уровень образования
- род занятий
- состав семьи

<sup>2</sup> Джефкинс Ф., Ядин Д. Паблик рилейшнз Уч. пособие для вузов. / Пер. с англ. Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2003

**Территориальная** (рамки территории, в пределах которой вы будете осуществлять свою PR-активность):

- жители района/ города/ области/ и т.п. (вы действуете в пределах района/ города и т.п.)
- учащиеся вуза/ школы (вы будете проводить свои PR-действия по месту учебы)
- посетители супермаркета и т.п.

**Экономическая:**

- уровень дохода (в количественном и качественном отображении – что целевая группа может и чего не может себе позволить): доступность разного рода социальных услуг, привычный уровень обеспечения семьи, какие магазины посещают и проч.

Чтобы определить характеристики экономического плана, можно ответить на ряд следующих вопросов:

- Зарабатывают ли представители целевой аудитории деньги?
- Насколько эти заработки «трудны» – т.е. как они зарабатывают, где, и хватает ли им этих средств на жизнь?
- Как и где они тратят деньги?
- Что они могут себе позволить сверх обеспечения прожиточного минимума (отдых, платные услуги и проч.)?

**Социально-политическая:**

- социальный статус
- политическая ориентация
- правовой статус (например, беженец)
- наличие дискриминации по отношению к аудитории в обществе (по полу, возрасту, национальности, медицинскому диагнозу и т.п.)
- уровень социальной активности

## ПЕРВИЧНАЯ И ВТОРИЧНАЯ ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ

Целевая аудитория разделяется на первичную и вторичную. Первичная целевая аудитория – это та группа людей, на которую мы хотим оказать влияние: донести свою информацию, изменить их отношение или поведение. Вторичная целевая аудитория (иногда ее называют ключевой) – это те люди, которые влияют на первичную аудиторию (т.е. предоставляют вам «ключи», чтобы открыть все замки на пути к сознанию целевой аудитории). Мнение или деятельность вторичной аудитории может заставить первичную аудиторию принять к сведению вашу информацию, изменить свое отношение или поведение к объекту PR.

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И ДРОБИМОСТЬ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ

Когда мы говорим об определении целевых аудиторий на этапе проектирования общей стратегии PR-деятельности организации, надо понимать, что для разных уровней осуществления этой стратегии – продвижения проекта, организации информационной или PR-кампании и т.п. – могут выделяться различные целевые аудитории. И для решения конкретных задач в рамках выбранных форм PR-деятельности могут также возникать свои целевые аудитории.

**Психологическая:**

- ценности
- особенности поведения
- круг общения
- способы проведения отдыха, увлечения
- наличие кумиров

При анализе психологических характеристик важно обратиться к той части анализа ситуации, которая предоставляет сведения о культуре, традициях, особенностях той среды, в которой существует целевая аудитория.

Охарактеризовав вашу аудиторию по этим позициям, вы можете превратить «жителей Нска 18+, которых волнуют проблемы города» в, например, в «мужчин и женщин от 18 до 45 лет; преимущественно с высшим образованием; не ниже среднего достатка; постоянно проживающих в городе не менее 10 лет; студентов или постоянно работающих, а также домохозяйек в благополучных семьях; занимающих активную жизненную позицию, озабоченных социальным климатом в обществе; готовых активно проводить свободное время, пользующихся социальными сетями» и т.п. Не правда ли, такая характеристика дает уже гораздо больше пищи для размышления о том, что, как и где говорить вашей целевой аудитории, чтобы склонить ее, например, к добровольчеству или практике раздельного сбора?

К примеру, вторичной по отношению к молодежной аудитории (как первичной) могут в различных ситуациях выступать родители, друзья, учителя, кумиры, молодежные лидеры и т.д. По отношению к журналистам как первичной целевой аудитории вторичной могут, к примеру, являться лидеры мнений (политики, общественные деятели, аналитики), руководство медиаструктур (главные редакторы, руководители службы информации), профессиональные союзы (Союз журналистов и т.п.).

Вы можете самостоятельно попрактиковаться в выявлении вторичных аудиторий, определив для себя первичные. Этот процесс позволяет, кроме непосредственно выявления аудиторий, идентифицировать дополнительные возможности и ресурсы для вашей PR-деятельности.

К примеру, вы определили, что для достижения поставленной цели PR-деятельности вашей организации – повышения статуса НКО в местном сообществе – первичной аудиторией для вас являются «лидеры мнений» (ряд чиновников, журналистов, общественников, руководство градообразующего предприятия). Разрабатывая план действий, вы пришли к выводу о целесообразности проведения серии специальных мероприятий для указанных групп. Ясно, что далеко не все эти мероприятия могут

быть направлены сразу на всех. И что вторичные аудитории для лиц, входящих в первичную, также различаются. Вам придется фиксировать ваши целевые аудитории на каждом этапе ваших действий.

Кроме того, вы неизбежно столкнетесь с необходимостью дробимости целевых аудиторий. «Студенты городских вузов» – это и будущие физики, и будущие медработники, и будущие психологи, бакалавры и магистранты, коренные жители и иногородние. Очевидно, что их характеристики внутри этой группы будут различаться и вам нужно на это среагировать.

## «ПОСТОЯННЫЕ» ЦЕЛЕВЫЕ АУДИТОРИИ НКО

Для некоммерческих организаций можно определить ряд постоянных групп целевых аудиторий (каждая из которых будет нуждаться в определении в рамках вашей PR-стратегии).

- Члены организации  
Это одна из основных целевых аудиторий для разного рода членских НКО, цель деятельности которых – именно удовлетворение и защита интересов своих членов.
- Клиенты (потребители социальных услуг)  
Эту аудиторию можно рассматривать как альтернативу первой: если вы работаете не для своих членов, то именно для них – «внешних» клиентов, потребителей тех социальных услуг (защита прав, оказание благотворительной помощи и т.п.), которые вы производите.
- Учредители, сотрудники  
Это базовые целевые аудитории для внутреннего PR.
- Коллеги по сектору  
В качестве коллег по сектору можно рассматривать как другие общественные организации (причем не только те, которые специализируются в той же сфере, что и вы, но и все остальные), так и незарегистрированные инициативные группы и организации, отношение и поведение которых влияет на исполнение вашей миссии.
- Доноры, спонсоры  
Эта целевая аудитория, отличающая НКО от «коллективного портрета» целевых аудиторий коммерческих компаний, – одна из наиболее специфических.
- Органы власти  
Для некоммерческих организаций представители органов властей различных уровней в существующей

Когда речь идет о дробимости, это не то же, что определение целевой аудитории. Здесь вопрос не в том, чтобы отказать от ряда подгрупп, входящих в генеральную группу целевой аудитории, а в том, чтобы от вашей достаточно разношерстной по внутреннему составу целевой группы получить адекватную реакцию, что возможно лишь при разделении этой группы на подгруппы (дробимости).

Тогда для каждой из таких подгрупп могут быть сформулированы свои варианты послания и выбраны свои формы PR-активности.

политической обстановке являются, как минимум, вторичной аудиторией – как правило, в любой PR-деятельности.

- Журналисты  
СМИ являются каналом передачи информации, и в этом плане журналистов в теории PR не рассматривают как первичную или даже вторичную целевую аудиторию. Но в деятельности НКО журналисты часто являются именно целевой аудиторией. К примеру, организации, защищающие права различных групп, подвергаемых дискриминации (ВИЧ-положительных, инвалидов, беженцев и др.) часто работают с журналистами с целью изменить именно их отношение к этим группам.
- Бизнес  
Бизнес также может считаться целевой аудиторией PR-деятельности, и не только в качестве потенциального донора и спонсора. Это особенно хорошо известно НКО, занимающимся охраной природы.
- Местное сообщество  
Одна из важнейших целевых аудиторий для НКО – и не только тех, чья деятельность непосредственно связана с местным сообществом.
- Граждане  
Это может быть как отдельная категория граждан, на которых направлены PR-усилия конкретного проекта (к примеру, молодежь, или молодые родители), либо же широкое общественное мнение, влияния на которое приходится добиваться, как правило, через вторичные целевые аудитории.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Исследование аудитории – важный и неотъемлемый этап разработки стратегии. Зачем это нужно? Во-первых, для того, чтобы верно формулировать послания, которые вы будете ей адресовать. Во-вторых, чтобы при осуществлении конкретных PR-действий корректировать вашу целевую аудиторию или дробить ее – в соответствии с мерой влияния тех факторов, которые вы выявите в ходе исследования.

Т.е. окончательно «назвать» вашу целевую аудиторию вам поможет подтверждение или опровержение обоснованности первоначального выбора, которое дает исследование целевых аудиторий.

Исследование целевых аудиторий основано на анализе «факторов влияния». Речь идет как о внешних, так и о внутренних факторах, которые будут иметь влияние на восприятие целевой аудиторией адресуемой к ней информации.

К внешним факторам можно отнести культурные, социальные, экономические и политические, к внутренним – прежде всего, моральные и интеллектуальные. В ходе исследования целевой аудитории, выявляя эти факторы, вы таким образом оцениваете ее знания, эмоциональное отношение и поведение в интересующей вас области.

Например, вам нужно выяснить отношение вашей целевой группы к благотворительности и оценить практику участия в ней. Анализируя внешние факторы, вы сможете прийти к таким выводам:

- более положительно относятся к самому явлению люди с высшим образованием (культурный фактор);
- в благотворительности участвуют чаще люди со сложившейся социальной позицией (социальный фактор);
- препятствием для участия в благотворительности является низкий доход (экономический фактор);
- подозрительно относятся к деятельности благотворительных организаций люди с определенной политической ориентацией (политический фактор).

## КАК ИССЛЕДОВАТЬ?

Если у вас есть ресурсы, то эффективнее всего будут первичные маркетинговые исследования, которые проводятся социологическими методами. Применяются количественные методы исследования (телефонные опросы, анкетирование и т.д.) и качественные (дискуссии в фокус-группах, мини-фокус-группы, глубинные интервью, прямые наблюдения, опрос ключевых информаторов). Но НКО редко когда может себе позволить заложить в бюджет расходы на такое исследование.

Исключения составляют технологичные методы исследования интернет-аудитории, когда НКО использует различные ИТ-сервисы (аналитика и метрика интернет-платформ, ресурсов, социальных сетей).

Оценивая внутренние факторы, вы можете выявить, что:

- определенные ценностные и религиозные установки в большой мере влияют на вовлеченность аудитории в благотворительность (моральный фактор);
- уровень знаний в области интернет-технологий влияет на уровень информированности аудитории о возможностях участия в благотворительной деятельности (интеллектуальный фактор).

Чаще же в некоммерческом секторе используются вторичные исследования (т.е. когда вы пользуетесь данными уже проведенных другими исследований). И вот на это точно стоит потратить время, чтобы максимально эффективно спланировать свою работу с выбранной аудиторией.

Также НКО по силам проведение первичных исследований отдельными методами. К примеру, одним из наиболее продуктивных методов качественного исследования и в то же время доступных для «самообразования» являются фокус-группы. А если вспомнить о таком методе, как «наблюдение», оперирующем, прежде всего, к вашему опыту, то с уверенностью можно сказать, что даже у малоресурсной НКО нет причин игнорировать этап исследования целевой аудитории.

## § 3. ПОСЛАНИЕ

Прежде чем подробнее разобраться с таким этапом разработки коммуникационной стратегии, как послание, мы рассмотрим несколько ключевых принципов коммуникации. Понимание этих принципов важно при составлении послания.

## ПРИНЦИПЫ КОММУНИКАЦИИ

Классической моделью коммуникации принято считать модель Г. Лассуэла, По Лассуэлу, коммуникация состоит из следующих элементов:

1. КТО – т.е. кто сообщает, источник
2. ЧТО – что сообщает, т.е. послание
3. по какому КАНАЛУ
4. КОМУ - целевая аудитория
5. с каким ЭФФЕКТОМ

Принципы коммуникации – это последовательность этапов восприятия нашим сознанием любой информации. Важно осознавать, что, попадая в сознание человека, любая информация не может не изменяться. Вопрос – как именно она изменится и в каком объеме.

Попадая в сознание человека, любая информация проходит следующие этапы:

### 1. Фильтрацию, отбор

В огромном и непрерывном потоке информации человеческое сознание должно выбрать именно это сообще-

ние, отфильтровать его из всей коммуникационной массы. Потому что оно показалось человеку важным, или интересным, или нужным, или он распознал, что оно обращено конкретно к нему и т.д.

### 2. Классификация

Попадая в сознание, сообщение должно быть «положено» в свою ячейку. Путь к этой ячейке – через огромное сито классификатора информации. Это сообщение относится к работе, личной жизни или учебе? Это необходимая информация или второстепенная? Это интересно или скучно? Вы что-то об этом уже знаете или это новость? И так далее, и так далее....

### 3. Интерпретация

Классифицировав сообщение, сознание осуществляет, собственно, основную часть коммуникации – извлекает из него ту мысль, которая и должна остаться после этой коммуникации у адресата сообщения. То, как происхо-

дит этот процесс, как легко адресат может декодировать язык сообщения, воспринять уровень сложности информации, закладывается на этапе формирования послания. Задача любого пиарщика – так изучить целевую аудито-

рию, чтобы составить максимально приемлемое для ее сознания сообщение, которое будет приниматься с минимальными искажениями.

## ИДЕЯ ПОСЛАНИЯ

Послание может предстать перед целевой аудиторией в различной форме – текста письма, плаката, устного обращения, видеоизображения, мема в соцсети. Но в любом случае в основе послания лежит конкретная идея, которую эффективнее всего излагать в виде призыва к действию. К примеру, «По жертвуйте на помощь детям», «Измените свое отношение к нашей правозащитной организации», «Станьте добровольцем», «Подпишите обращение», «Выделите помещение» и так далее. Идея – это самая суть, еще не облеченная в форму.

## ПРАВИЛА ФОРМУЛИРОВКИ ПОСЛАНИЯ<sup>3</sup>

- **Стремитесь к тому, чтобы целевая аудитория, к которой обращено послание:**
  - понимала послание однозначно;
  - чувствовала, что послание обращено к ней;
  - легко воспринимала язык и форму подачи послания.

Прежде всего, сформулированное вами послание должно быть ясным, максимально однозначно воспринимаемым. Именно поэтому в послании должна содержаться только ОДНА идея.

Понятно, что перед вами могут стоять несколько смежных PR-задач – к примеру, изменение отношения местного сообщества к деятельности НКО и привлечение сторонников к определенному некоммерческому проекту.

Но вы и сами понимаете, что прямой, без объяснения и завлечения, т.е. обоснования, призыв в очень редких случаях будет воспринят аудиторией так, как хотелось бы вам. Кроме того, в зависимости от принадлежности аудитории к той или иной возрастной, социальной и проч. группам, этот призыв должен быть сформулирован на определенном языке и определенным образом оформлен.

Второе без первого не решается. Это не значит, что надо обращаться к людям с «двойным» призывом: «Узнай, какие мы хорошие. вступи в наши ряды». Потому что две идеи, содержащиеся здесь, относятся к разным уровням сознания (отношение и действие), и пройдя через фильтр и классификатор сознания конкретного человека, попадут в разные «ячейки»: хотя бы по объему начальных знаний о предмете) некоммерческом секторе и возможности стать сторонником некоммерческих проектов). Это два разных послания: призыв узнать об организациях / изменить свое отношение / поверить именно вашей НКО и т.п. – и призыв вступить в ряды вашей конкретной НКО или конкретного проекта.

## ФОРМА И ЯЗЫК ПОСЛАНИЯ

Однозначно стоит пожертвовать ради ясности послания «красотой» его оформления или эффектностью подачи – если, конечно, красота и эффектность вступают с ясностью в противоречия.

К примеру, вы оформляете послание в форме плаката для размещения в помещениях мест общественного пользования (транспорт, магазины и проч.). Вы обращаетесь к людям среднего достатка с 20 до 40 лет. И вы нашли прекрасного художника для подготовки плаката, который оформил ваш текст в стиле «граффити». Скорее всего, далеко не вся ваша аудитория поймет, что этот плакат обращен к ней – лишь ее «молодежная» часть. А ряд магазинов просто откажется его повесить.

Или – частая ошибка НКО – вы общаетесь с чиновником, до которого хотите донести идею «Стань нашим партнером в таком-то проекте». При этом чиновник совсем не знаком с деятельностью общественных организаций «изнутри». А вы передаете ему суть вашего обращения в терминах «возможности третьего сектора по фандрайзингу», «требования доноров» и прочих оборотах «некоммерческой речи». Восприятие вашего сообщения на привычном вам языке для иных целевых аудиторий будет явно затруднено. Или они воспримут его избирательно, сделав акцент на более понятных им вещах.

- **Послание должно побуждать к определенному действию.**

Суть формулировки послания именно в том, чтобы придать вашей целевой аудитории импульс к какому-то действию. Не просто проинформировать, а указать конкретный путь, как он должен реагировать на вашу информацию. Не просто «поддержите нас», а «оформите регулярное пожертвование».

- **В послании должны быть заложены обоснования**, которые позволят аудитории понять, какие выгоды получит человек, если поступит так, как ему предлагается.

Почему это касается именно меня и что мне это дает? На эти вопросы представитель целевой аудитории должен иметь ответы после получения вашего послания.

<sup>3</sup> Кампании в СМИ. Учебное пособие для практиков и тренеров. / Д. Алексеева, Е. Алексеева, О. Баркалова, Н. Крыгина <http://www.focus-media.ru/book/200000613/>

Разберем для примера послание Гринпис Россия в адрес жителей Москвы.

### ПОСТАВЬ ЦВЕТНЫЕ БАКИ ДЛЯ ВТОРСЫРЬЯ В СВОЙ ДВОР

Пока власти Москвы медлят, мы объединяемся, чтобы добиться установки цветных баков у себя во дворах. Выберите свой округ и вливайтесь в движение волонтеров за отдельный сбор отходов.

Данное послание воспринимается однозначно и сразу «приземляет» аудиторию на уровень двора – ясно, что, если вы живете в Москве и являетесь равнодушным гражданином, которому не все равно, что происходит во дворе вашего дома, это к вам.

Послание содержит одну очень конкретную идею – поставить баки для сбора вторсырья. И это именно что призыв к действию, который вы можете даже визуализировать: вам предлагают поставить цветные баки.

Язык сообщения прост, не содержит терминов, использует разговорную лексику.

В послании есть два косвенных обоснования («пока власти Москвы медлят» и «вливайтесь в движение волонтеров»), которые говорят о значимости возможного поступка: вы измените ситуацию, несмотря на медлительность власти, и о вашей возможной «выгоде»: вы примкнете к «продвинутым москвичам», кто уже это делает.

Однако послание не содержит прямых обоснований выгоды раздельного сбора. В данном случае это обусловлено каналом размещения информации: оно опубликовано на сайте кампании, который представляет из себя интерактивную карту столицы: пользователь может выбрать свой округ и получить затем инструкции, как действовать, чтобы установить баки во дворе. Сайт в том числе содержит информацию о раздельном сборе.

Есть еще несколько советов, как повысить «проходимость» послания через фильтры нашего сознания.

#### Повтор

В материалах, которые вы создаете и распространяете в рамках ваших PR-действий, в продукции конкретных PR-акций, кампаний сформулированное вами послание может повторяться не один раз в разных формах. Незменной останется лишь его идея.

На плакате, к примеру, призыв «Помоги» может быть и в форме текста, и в форме картинки. В одном публичном выступлении вы можете несколько раз повторить вашу идею в разном «текстовом» оформлении.

#### Оригинальность

Чтобы ваше послание было выбрано целевой аудиторией, оно не должно быть банальным в восприятии этой конкретной аудитории. Вы должны по возможности постараться создать «оригинальный продукт», отличающийся от всех иных посланий, транслируемых в этом смысловом поле. При этом, разумеется, оригинальность не должна соперничать с ясностью.

## ПРИМЕРЫ ПОСЛАНИЙ В РАМКАХ КАМПАНИЙ НКО

<http://www.adme.ru/social/2008/07/24/23416/>  
Красный крест, Пожертвуйте свои органы и дайте кому-то другому шанс жить

<http://www.adme.ru/social/2008/07/10/23302/>  
акция «Человек читающий», Человек читающий – редкий, вымирающий вид

<http://www.adme.ru/social/2008/06/26/23165/>  
BBDO и фонд «Дети наши», Детям-сиротам нужна программа социальной адаптации

<http://www.adme.ru/social/2008/06/04/22956/>  
Ты отвечаешь за будущее поколение

<http://www.adme.ru/social/2008/01/31/21759/>  
правила жизни в России

<http://www.adme.ru/social/2007/12/17/21389/>  
Где есть насилие – нет семьи

<http://www.adme.ru/social/2007/12/13/21353/>  
В каждой капле есть жизнь

[http://www.adme.ru/creative\\_outdoor/2008/07/17/23357/](http://www.adme.ru/creative_outdoor/2008/07/17/23357/)

Бразильская НКО в защиту от ВИЧ, биллборды – Позитивный или негативный? Ты не знаешь. Используй презерватив.

<http://www.adme.ru/social/2008/07/28/23442/>  
Откажись от наркотиков и будь великим

<http://www.life-line.ru/news/issues/225/>  
Фонд «Линия жизни» – благотворительная акция «Красный нос – доброе сердце» – купи красный нос – помоги детям (Большое дело возможно только общими усилиями)

## ТЕСТИРОВАНИЕ

Прежде чем распечатывать или распространять готовые информационные материалы, озвучивать тексты выступлений, в форму которых вы облекли свое послание, протестируйте черновые варианты материалов на представителях вашей целевой аудитории.

Предварительное тестирование подготовленных материалов проводится для того, чтобы:

- Оценить степень их доступности, читабельности
- Оценить степень запоминаемости
- Выявить их сильные и слабые стороны

- Определить, достаточно ли они персонализированы, чтобы стать стимулом для изменения отношения или поведения вашей целевой аудитории
- Выявить противоречивые или спорные элементы сообщений.

Материалы можно предварительно опробовать двумя способами:

- С помощью индивидуальных бесед
- С помощью бесед с целевой аудиторией (фокус-групп).

Тестирование нельзя пропускать ни в коем случае, даже если и на серию индивидуальных бесед ресурсов не хватает. Покажите материалы (или опробуйте устное сообщение) хотя бы на ваших знакомых, подходящих под характеристику аудиторий. Найдите возможность побесе-

довать хотя бы с несколькими людьми. Это поможет вам более объективно оценить проделанную работу по составлению послания. Ведь наши представления о том, что должна чувствовать целевая аудитория, если мы не являемся ее представителями, это всегда в большей или меньшей степени условность. Превратить ее в реальность может только тест.

Скорее всего, в результате тестирования вы обнаружите, что ваше послание нуждается в коррекции.

После внесения необходимых изменений, если у вас есть такая возможность, тестирование следует повторить.

С технологией организации и проведения фокус-групп, а также других возможных исследований аудитории, можно ознакомиться в методических пособиях по социологии.

## § 4. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ PR

Стандарты организационного менеджмента, финансового планирования и управления информацией внутри и во внешнем поле, успешно применяемые бизнесом, давно мигрировали в некоммерческий сектор. Сегодня мало у кого вызовет удивление бизнес-терминология в описании деятельности некоммерческой организации. В конце концов, в условиях жесткой конкуренции и на фоне постоянно изменяющихся внешних условий деятельности речь идет о выживании.

В Великобритании, которая может похвастаться одними из самых комфортных условий для третьего сектора (впрочем, как и его самым весомым вкладом в экономику и социальное развитие страны), распространены консультации в области измерения влияния НКО. Можно говорить о норме измерения организационного влияния, стандартах сбора и анализа информации. В России пока нет сформированной системы оценки пиар-деятельности, специфичной для некоммерческого сектора, сама сфера оценки только развивается.

2015 год, который был объявлен ООН Международным годом оценки, придал значительный стимул для развития этой сферы. В рамках Ежегодной конференции Форума Доноров, которая была посвящена оценке, шесть некоммерческих организаций получили награду «За успехи и лидерство в области оценки»<sup>4</sup>.

Российская Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) стала инициатором создания Евразийского альянса национальных ассоциаций в сфере оценки, в настоящее время ведет разработку профессионального стандарта специалиста по оценке в социальной сфере. Тем не менее, оценка в некоммерческой сфере все еще является серьезным вызовом для сектора, в том числе в пиар-деятельности.

Если мы вспомним определение PR, которое дает Институт общественных отношений (IPR) («планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью»), то сразу выявим основную сложность, которая существует в оценке пиар-деятельности. Поддаются ли количественным / качественным измерениям отношения? восприятие? Лояльность? Вовлеченность? Как оценить – стала ли целевая аудитория более расположена к фонду N, или, например, была ли общественность в достаточной мере проинформирована о проекте X? Существуют ли универсальные KPI для специалистов по связям с общественностью и есть ли особенности оценки в некоммерческом секторе?

## ВИДЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Можно выделить три вида эффективности.

**Экономичность** – как отношение затрат к полученным результатам ( $\Xi = P/Z$ ), выражающее экономичность использования средств и ресурсов. Эффективность тем выше, чем меньше затраты позволяют получать один и тот же результат.

Чтобы рассчитать экономичность, берутся затраты – финансовые, материальные, кадровые, временные и т.п. – и делятся на единицу достигнутого результата.

<sup>4</sup> <http://www.asi.org.ru/news/shest-organizatsij-poluchili-nagradu-za-uspehi-i-liderstvo-v-oblasti-otsenki/>

**Результативность** – как отношение результата к преследовавшимся целям ( $\Xi=P/C$ ), выражающее степень реализации целей деятельности. Эффективность тем выше, чем в большей степени результаты соответствуют целям.

## УРОВНИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Каждый из видов эффективности может быть рассмотрен на следующих уровнях анализа:

- Эффективность отдельной акции, конкретного мероприятия с конкретной целевой аудиторией

## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ И СТАНДАРТЫ ОЦЕНКИ PR

До появления новых медиа основным измерителем эффективности PR служил индекс рекламной стоимости (AVE). По сути, AVE – это показатель, какую сумму сэкономила организация на рекламе. Для определения AVE объем позитивных и нейтральных публикаций пересчитывается по стоимости рекламных тарифов издания. **AVE демонстрирует экономичность как главный показатель эффективности PR-деятельности.**

Еще десять лет назад можно было говорить о том, что PR – самостоятельное направление, наравне с рекламой, маркетингом, креативом, диджитал. Сегодня мало кому интересен пиарщик в «чистом виде», не имеющим компетенций в перечисленных областях. Соответственно, эволюционируют и профессиональные KPI, которые сегодня затрагивают эти смежные области.

В сентябре 2015 в Лондоне Международная ассоциация по медиаизмерениям и оценке коммуникация (AMEC) – глобальная организация, объединяющая профессионалов рынка из более, чем 40 стран, опубликовала обновленные «Барселонские принципы». Золотой стандарт индустрии был сформулирован в ходе дискуссий ведущих PR-ассоциаций мира, и его версия 2.0 представляет собой принципы, дополненные пояснениями, как следует поступать специалистам в сфере коммуникаций (при первой публикации скорее говорилось, чего делать не надо). Вот семь развернутых методологических правил «Барселонских принципов».

**Принцип 1.** Постановка цели и измерение результата являются основополагающими для коммуникационной стратегии и PR.

Про постановку цели мы подробно говорили и в первом модуле, и в этом. Это не только первый этап разработки стратегии, но и то, без чего оценка просто невозможна.

Принцип фиксирует следующие необходимые действия:

- проводить измерения и оценку на основании четко определенных целей (вспомним про этап конкретизации в постановке цели)
- определять цели количественно или качественно (чтобы соответственно количественно и качественно можно было бы оценить результат)
- подходить к оценке целостно: включать исследование традиционных и новых медиа; оценивать изменения уровня знаний среди ключевых групп, понимание,

**Целесообразность** – как отношение целей к реальным потребностям, проблемам ( $\Xi=C/P$ ), выражающее степень рациональности выдвигаемых целей. Эффективность тем выше, чем в большей степени цели решают реальные проблемы.

- Эффективность информационного обеспечения деятельности социального проекта или со всеми целевыми аудиториями за год
- Эффективность долгосрочной коммуникативной стратегии организации в целом.

отношение и поведение; исследовать влияние на результат работы организации. Включать в оценку как отдельные PR-кампании, так и повседневную работу

- интегрировано и последовательно оценивать появление вашей информации в платных, бесплатных и собственных источниках.

Для некоммерческих организаций важно помнить, что никакие «высокие цели» не отменяют конкретизации результата, иначе оценка становится невозможной. Например, если правозащитная организация, защищающая интересы людей с ВИЧ, ставит своей целью привлечь внимание органов власти или медиа к проблеме их дискриминации, и эта цель не может быть достигнута в результате одной кампании, все равно необходимо ее максимально конкретизировать.

К примеру: привлечь к участию в общественной дискуссии двух представителей власти, добиться 300 репостов в социальных сетях, достичь охвата публикации не менее 100 тыс. и т.п.

Это то, что позволит произвести максимально точную оценку.

Следующие два принципа взаимосвязаны.

**Принцип 2:** Рекомендуется измерять результаты воздействия коммуникационной кампании на бизнес (работу организации в целом), а не просто результаты кампании.

**Принцип 3:** Влияние на деятельность организации может и должно быть оценено всегда, когда это возможно.

Что делать:

- измерять результаты коммуникационной работы, которые определяют влияние на деятельность организации, принимая во внимания другие переменные;
- использовать модели, которые определяют влияние количества и качества коммуникационных результатов на результаты деятельности организации. Например, обязательно включать оценку влияния на целевые аудитории, использовать опросные исследования;
- по возможности применять для оценки сложные интегрированные маркетинговые и коммуникационные модели, в том числе через эконометрику (анализ связей между различными экономическими показателями на основании реальных статистических данных с применением методов теории вероятностей и математической статистики) и сложный опросный анализ.

В полном объеме следовать этому принципу некоммерческой организации редко когда под силу – из-за других, в отличие от коммерческих структур, приоритетов и ограниченности ресурсов. Но есть методы, которые вполне по плечу НКО, но которыми, к сожалению, они часто пренебрегают. Это методы, которые также относятся к глубинным качественным исследованиям: фокус-группы, опросы, интервью. Когда вы планируете проект и его бюджет, постарайтесь по возможности заложить такие мероприятия. Важно понимать, что плановая работа по определению успешности коммуникации имеет значение для жизнедеятельности самой организации, так как помогает сконцентрироваться на наиболее эффективных каналах донесения ключевых сообщений и оптимизировать ресурсы.

Наиболее распространенным критерием успешности коммуникации является запоминание информационного обращения. Принято считать, что PR-кампания считается результативной, если информационное обращение запоминает не менее 50% целевой аудитории. Результативная PR-кампания считается эффективной, если более 7% целевой аудитории, запомнившей информационное обращение, позитивно отреагировали на обращение<sup>5</sup> (например, подписали петицию, приняли участие в дискуссии, разместили у себя на странице обращение и пр.).

**Принцип 4:** Измерение и оценка требуют как количественных, так и качественных методов.

Что делать:

- помнить, что качественные методы предоставляют лучшее объяснение, чем количественные (или заменяют их в некоторых случаях);
- при измерении традиционных и новых медиа должны приниматься во внимание характер контактов внутри целевой аудитории; качество медиапокрытия, включая тональность, доверие и релевантность способа донесения, популярность информации именно в рамках данного канала и т.п. качественные характеристики;
- помнить, что измеряются в том числе результаты и прогресс, не обязательно успех. Качественные показатели могут быть негативными, положительными или нейтральными.

Оценивая, например, информационную кампанию по повышению уровня правовых знаний у молодых людей призывного возраста, следует принимать во внимание не только охват аудитории, количество прошедших вебинары, открытые уроки и другие просветительские мероприятия, количество просмотров постов организации в соцсетях, но и отзывы представителей целевой аудитории об этих мероприятиях, комментарии под сообщениями, популярность репостов и т.п.

Качество медиаполя измеряется путем анализа каждой публикации и учитывает такие качественные критерии материала, как позитивная тональность, наличие развернутого комментария представителя НКО и сторонних спикеров, насколько публикация отражает ключевое сообщение организации и т.п. Оценка среднего коэффициента приближения публикации к идеалу способна дать представление о динамике качественных характеристик медиаполя.

Обратите внимание не рекомендацию видеть как предмет оценки не только возможный успех. В процессе оценки вы можете выявить недоучтенные возможности, несработавшие приемы, потенциальные и реальные про-

блемы, и это будет не менее ценный результат. Например, одна из НКО, которая получила награду Форума Доноров в 2015 году в области оценки, – Фонд поддержки социальных инициатив «Содействие» (Пермь).

Организация отмечена за практическое применение методов оценки программной деятельности фонда, за разработку «Социальной карты территории», позволяющей оценить проблемы, выявить недоучтенные возможности, потенциал сообщества и «точки развития» территорий. Опыт «Содействия» взяли коллеги в Кировской, Оренбургской, Нижегородской областях, республик Удмуртия и Башкортостан.

**Принцип 5:** Показатель эквивалента рекламной стоимости (AVE) не является ценностью коммуникации.

Для НКО это в меньшей степени актуально, т.к. редко, когда НКО в принципе задумывается об экономической оценке вложенных усилий и полученных результатов. Например, оценивает рыночную стоимость размещения рекламы, которую удалось разместить со скидкой или бесплатно как социальную, и т.п. Это, действительно, не ценность коммуникации. Но это, например, может быть весомым аргументом для предъявления результативности своей деятельности потенциальным донорам, партнерам, сторонникам.

**Принцип 6:** Новые медиа должны быть оценены наравне с другим медиаканалами.

Что делать:

- определить четкие цели и результаты, которых вы хотите добиться в социальных медиа;
- включить такие методы оценки, как анализ медиаконтента, посещаемость сайта и поисковые запросы, данные CRM-систем, данные опросов пользователей;
- оценивать качество и количество новых медиа (как и в случае с традиционными);
- в оценке обратить внимание на вовлеченность, «обсуждения» и «участие в сообществах», а не только на «покрытие» и отметки «мне нравится».

Анализ социальных медиа может быть проведен с помощью инструментов администратора, которые предлагают основные социальные сети, и специально разработанных программных решений. Несмотря на то, что SMM – часть современной информационной культуры, доступные сегодня способы сбора статистической информации далеки от совершенства, так как не учитывают специфику коммуникации пользователей разных социальных сетей и форматы активности пользователей. Оценивается охват аудитории, индекс вовлеченности (Engagement), благосклонности (Social Media Favorability Index) и данные о пользователе (социально-демографические характеристики, регион)<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Абанкина Т.В. «PR некоммерческой организации: теоретические основы современных PR-технологий и моделей коммуникации» (<http://www.future-museum.ru/part01/articles/010501.zip>)

<sup>6</sup> Подробнее: 12 инструментов для мониторинга и аналитики социальных медиа <https://te-st.ru/tools/tools-monitoring-and-analysis-of-social-media/>

Детальная статистика пользователей веб-сайта организации доступна благодаря специальным счетчикам, которые устанавливаются для анализа поведения пользователей в интернете.

**Принцип 7:** Измерение и оценка должны быть прозрачными, состоятельными и обоснованными.

Что делать:

- обеспечить целостность, честность, открытость и применение этических практик;
- использовать обоснованные количественные и качественные методы;
- оценить потенциальные искажения (при высказывании мнений, анализе результатов и пр.).

Проще говоря, ни у вас, ни у ваших заинтересованных сторон не должно возникнуть вопроса относительно адекватности и релевантности вашей оценки. А это достигается за счет использования понятных и открытых методик.

Если вы делаете контент-анализ СМИ, используйте одобренные и зарекомендовавшие себя системы критериев, релевантные базы публикаций СМИ и т.п.

## НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Методы оценки эффективности разнообразны. Не существует одного надежного и однозначно верного инструмента для оценки эффективности PR-деятельности. Различные эксперты предлагают свои подходы к процессу оценки. Мы предлагаем вам ознакомиться с наиболее распространенными из них.

### 1. Оценка по стратегическому плану

Детальное планирование PR-деятельности дает возможность оценки ее эффективности путем сравнения желаемых и полученных показателей.

На этапе планирования PR-деятельности следует ответить на ряд вопросов, ответы на которые впоследствии зададут критерии оценки эффективности:

- Каковы цели PR-активности или коммуникативной программы? Могут ли они быть выражены таким образом, чтобы их можно было измерить?
- Кто из руководителей и сотрудников НКО может быть ее публичным представителем?
- Каковы основные темы и ключевые послания, в распространении которых мы заинтересованы?
- Каковы наши целевые аудитории?
- Какие каналы коммуникации были использованы и планируются для использования в дальнейшем?
- Какова стратегия и тактика осуществления PR-активности? Какие инструменты мы планируем использовать?
- Каковы горизонты планирования PR-программы или кампании?
- На достижение каких конкретных результатов нацелена наша PR-деятельность, какова шкала их приоритетности?
- Насколько соответствуют планы по PR-деятельности выделенным на них организационным и финансовым ресурсам?

И чтобы избежать ошибок, нужно задуматься об искажениях. Обратитесь за помощью к профессионалам, чтобы верно сформулировать вопрос для анкеты. Некорректно поставленный вопрос вернее всего приведет к получению нерелевантного результата. Подумайте об условиях, в которых вы получаете качественный срез. Опрашивая, например, волонтеров в процессе акции, когда они находятся на эмоциональном подъеме, вы получите, вероятнее всего, немного другие комментарии, чем если бы вы их опросили после осуществления проекта, когда они уже смогли осмыслить свою деятельность и ее последствия для себя и окружающих.

Эти принципы – универсальны. Они должны применяться для анализа коммуникаций в целом. Тем не менее, единые принципы исследования требуют разработки разных практических подходов по измерению и оценке для каждой конкретной организации или кампании, ориентируясь на затрагиваемые каналы коммуникации, форматы мероприятий и проч.

Сопоставляя свои ответы на этапе стратегического планирования с реально полученным результатом, вы оцениваете эффективность.

### 2. Оценка по схеме коммуникации

Данная схема основана на классической модели коммуникации Г. Лассуэла (см. раздел «Послание»). Для любой структурной составляющей коммуникации могут быть выработаны критерии, посредством которых можно измерить результаты PR-действий.

Примеры критериев для структурных элементов модели КТО: выбор спикеров, цитаты ньюсмейкеров, развитие индивидуальности ньюсмейкера;

ЧТО: тон публикации (позитивная/негативная/нейтральная), частота присутствия «дружественных» ключевых посланий, характер информационных поводов;

КАНАЛ: упоминаемость в СМИ (coverage); характер публикации (аналитическая / фактологическая статья, интервью, рейтинг и пр.); расширение числа каналов; создание дополнительных каналов коммуникации (например, учреждение профессиональных ассоциаций, конкурсов и пр.);

КОМУ: расширение целевых аудиторий; характер воздействия на целевые аудитории; число участников мероприятия (к примеру, журналистов, пришедших на пресс-конференцию)

ЭФФЕКТ: формирование/ развитие имиджа организации, динамика посланий, изменение отношения целевых аудиторий.

Разумеется, этот список не является исчерпывающим, но, как правило, позитивная динамика большинства данных параметров позволяет судить о высокой эффективности проводимых мероприятий.

### 3. Контент-анализ

Контент-анализ – это количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых закономерностей.

Контент-анализ может стать инструментом оценки эффективности PR-деятельности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

К примеру, эффективность проведенной пресс-конференции можно оценивать по тому, сколько журналистов аккредитовались на мероприятие, представители каких изданий пришли, сколько из них написали материалы и, наконец, в каких медиа-материалах были использованы те ключевые послания, которые были заложены вами в процессе подготовки мероприятия.

Можно использовать такие критерии изучения контента, как источник информации (газета, журнал, федеральные/ региональные СМИ, online-издания, эфирные СМИ), дата публикации, жанр материала (новость, аналитика, интервью и пр.), динамика информационных поводов и пр.

Наиболее продуктивным представляется анализ информационного поля с точки зрения информационных поводов и ключевых посланий. Для проведения такого исследования лучше привлекать значительный массив материалов СМИ с использованием как федеральной, так и региональной прессы. Анализ информационных поводов дает нам возможность проследить, какие именно события в деятельности НКО неизменно вызывают интерес СМИ, а какие проходят незамеченными. При этом разбор подвергаются ключевые послания, составляющие основное содержание сообщений СМИ.

Пожалуй, самым интересным с точки зрения результатов (хотя и самым сложным для осуществления) является анализ информационного поля в отношении представленных образов, метафор и причинно-следственных связей. К примеру, анализируя тему «помощь пожилым» мы можем получить результаты, согласно которым наиболее частой логической связкой в публикациях является «пенсионеры – социальная карта», а наименее часто встречается связка «пожилые – активный образ жизни». Если

ваш проект был нацелен на изменение отношения к людям старшего поколения в обществе, эти результаты будут свидетельствовать о его малой эффективности. Хотя, конечно, наиболее объективным будет анализ журналистских текстов до и после проекта. Если до проекта связки «пожилые – активный образ жизни» были единичны, а после вышли на уровень 10% – это, несомненно, результат.

### 4. Экспертный опрос

Очень часто именно экспертное сообщество является одной из важнейших целевых аудиторий PR-деятельности, на изменение мнения которого и направлен вектор PR-активности. Регулярное («до» и «после») проведение экспертных опросов позволяет выявить динамику отношения экспертов к предмету исследования, определить как полярные мнения, так и некоторый общий вектор настроений внутри данной группы профессионалов.

Результаты первого опроса, проводимого перед запуском кампании, как правило, фиксируют настороженное отношение экспертного сообщества к новым идеям, наличие устойчивых негативных ассоциаций с проектом, низкую осведомленность о планах и стратегии ведущей организации, отсутствие знания о лидерах организации и проекта. Второй опрос проводится на финальном этапе деятельности, и если она была эффективна, должен показать, что эксперты в подавляющем большинстве продемонстрировали понимание проекта и основных приоритетов деятельности организации, стали гораздо лояльнее оценивать новые инициативы и деятельность руководителей, организация закрепила в экспертном сообществе образ инициатора новых подходов к решению социальных проблем, повысила привлекательность всего общественного сектора. Такой экспертный опрос позволяет зафиксировать динамику образа организации, рост лояльности целевой аудитории, развитие публичных образов ключевых ньюсмейкеров.

В этом руководстве мы будем обращать внимание на подходы и особенности оценки того или иного вида PR-деятельности или оценку при использовании определенного канала коммуникации.

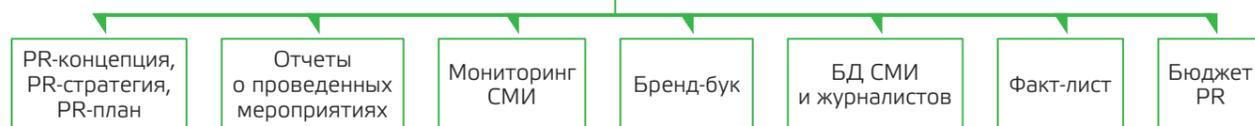
## § 5. PR ДОКУМЕНТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ<sup>8</sup>

В организации есть два вида PR-документов: внутренние, которые нужны для осуществления PR-деятельности, и внешние, которые позволяют выстраивать отношения с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). На внешних документах мы остановимся в третьей главе, когда будем рассматривать офлайн PR. Стейкхолдеров рассмотрим в пятой главе, когда речь пойдет о PR современной правозащитной организации. Здесь же сконцентрируемся на внутренних PR-документах организации.

<sup>7</sup> Пример контент-анализа: раздел «Благотворительная деятельность в зеркале СМИ» в Ежегодном докладе Форума Доноров <http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2015/10/Doklad-o-sostoyanii-i-razvitiifondov-v-Rossii.pdf>

<sup>8</sup> См. примеры PR документов, о которых рассказывается в этом параграфе, в конце главы.

## ВНУТРЕННИЕ PR-ДОКУМЕНТЫ



### PR-КОНЦЕПЦИЯ, PR-СТРАТЕГИЯ, PR-ПЛАН

Это основополагающие документы, которые регулируют PR-деятельность организации. Несмотря на то, что они перечислены через запятую, строго говоря, они не являются синонимами. В идеале нужно иметь все три документа в организации, но на практике есть либо какой-то один из них, либо гибрид всех трех. Мы не призываем бю-

рократизировать вашу PR-деятельность и заводить все три документа только ради того, чтобы они были. Ниже вы найдете более подробное описание каждого из них. Решите для себя, что нужно именно вам. Мы рекомендуем, чтобы в каком-то виде был хотя бы один из этих документов, пусть даже в «гибридном».

#### PR-КОНЦЕПЦИЯ

Описание документа: генеральный замысел, идеология и принципы всей предстоящей PR-деятельности организации. Для чего нужен документ, в чем его ценность: дает общее представление о том, как продвигать организацию, на что делать ставку прежде всего, а чем заниматься по остаточному принципу в условиях ограниченных ресурсов.

Примерная структура документа:

- Цель и задачи коммуникации
- Целевые группы, на которые в первую очередь направлены PR-действия организации

- Ограничения, которые существуют у организации и которые важно учитывать при реализации концепции
- Несколько возможных вариантов реализации концепции

Все варианты реализации PR-концепции желательно протестировать на дружественных журналистах, партнерах и других заинтересованных сторонах, чье мнение для вас важно и чья роль в реализации концепции высока. Тестировать можно с помощью проведения интервью и фокус-групп. Исходя из полученных данных, вы сможете выбрать финальный вариант концепции, которую оформите в PR-стратегию.

#### PR-СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Описание документа: описание того, как воспринимается организация целевыми аудиториями в данный момент и как она должна восприниматься после соответствующих PR-действий. В идеале основывается на стратегии организации, раскрывает ее в PR ракурсе и детализирует PR-концепцию.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: позволяет структурировать общие идеи продвижения и идеологию PR, сфокусировать PR-действия и заложить их эффективность.

Примерная структура документа:

- Описание текущей ситуации (внутри организации и во внешней среде)
- Цель и задачи на определенный период времени
- Целевая аудитория, включая целевые группы и подгруппы
- Основные направления стратегии
- Задачи по каждому направлению, включая количественные и качественные показатели
- Механизмы / инструменты реализации задач
- Основные действия
- Бюджет и/либо принципы его формирования
- Инструменты для мониторинга эффективности реализации стратегии

о том, как добиться поставленных целей. План может быть годовой, полугодовой, квартальный, месячный, недельный.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: позволяет «заземлить» PR-концепцию и PR-стратегию до конкретных действий с измеримым результатом.

Примерная структура документа:

ЗАДАЧА ПО ОПРЕДЕЛЕННОМУ НАПРАВЛЕНИЮ	ЧТО СДЕЛАТЬ	КОГДА СДЕЛАТЬ	КОМУ СДЕЛАТЬ	СКОЛЬКО НУЖНО РЕСУРСОВ

### ОТЧЕТЫ О ПРОВЕДЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ

Описание документа: подробное описание всех проведенных PR-мероприятий и подтверждающая документация: анонсы, публикации, фотоотчеты, отзывы участников и т.п.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: помогает легче планировать следующие PR-мероприятия, а также оценивать их эффективность, особенно, если мероприятие является повторяемым.

Примерная структура документа:

- название мероприятия
- дата проведения

- место проведения
- количество участников
- ответственные за проведение
- цели, которые ставились и результаты, которых удалось достичь
- фактологическая информация / статистика, подтверждающая достигнутые результаты
- результаты, которых не удалось достичь, анализ причин
- рекомендации и выводы на будущее

#### Пример документа:

«Трансперенси Интернешнл – Россия» и Лаборатория антикоррупционной политики НИУ ВШЭ (ПУЛ АП) проводят до трех-четырёх мероприятий в месяц. Для проведения каждого организации направляют как минимум двух, а чаще – трех сотрудников. Один конспектирует сказанное для отчета, один фотографирует, один выступает модератором. Если есть техническая возможность и формат позволяет (например, если организации организуют круглый стол или открытую лекцию), они стараются записывать мероприятие на диктофон. Это помогает при расшифровке. Кроме того, организации стараются размещать на площадке мероприятия мобильные стенды со своими логотипами. Отчеты потом размещаются на сайте организаций, а также организации пишут про прошедшие мероприятия в социальных сетях.

- Отчет одного из заседаний дискуссионного клуба Проектно-учебной лаборатории антикоррупционной политики, который проводили совместно «Трансперенси Интернешнл – Россия» и Лаборатория антикоррупционной политики НИУ ВШЭ (ПУЛ АП): <https://lap.hse.ru/news/173630134.html>
- Отчет с публичного обсуждения проекта городского бюджета Барнаула, которое проводил Региональный центр «Трансперенси Интернешнл – Р»: <http://transparency.org.ru/nashi-publikacii/gorodskoi-budzheta-barnaula-dorogi-budut-otremontirovany-cherez-231-god>
- Отчет о конференции «Россия и Совет Европы: реализация закона об альтернативной гражданской службе в свете международных норм». <http://www.realarmy.org/nko-obsudili-s-chinovnikami-potencial-razvitiya-ags/>, которую организовывала Общественная инициатива «Гражданин и Армия».

#### МОНИТОРИНГ СМИ

Описание документа: обычно электронный файл, который содержит подборки печатных и интернет-публикаций, записей сюжетов теле- и радиоэфира. Файл пополняется за счет регулярного мониторинга публикаций СМИ об организации, конкурентах и сфере деятельности. Информация анализируется и структурируется под цели и задачи PR-деятельности организации.

Вместо файла или в дополнение к нему можно использовать <http://news.yandex.ru/> – Яндекс.Новости (средство для мониторинга СМИ). Для этого нужно настроить его, например, на название организации или на ключевые слова.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: дает представление о позиции организации в информационном поле, восприятии ее журналистами и обществом.

Примерная структура документа:

- Месяц и дата публикации
- Название материала, заголовок
- Тип материала (новость, статья, анонс, интервью и т.п.)
- Название издания, опубликовавшего материал

- Тип источника (интернет-портал, сайт, газета, радио и т.п.)
- Тональность (положительная, отрицательная, нейтральная)
- Ссылка на материал
- Примечания

#### Пример:

Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл – Р» проводит медиамониторинг каждые две недели. Для этого организация использует поиск по ключевым словам в «Яндекс-новостях» и «Медиагогу». Организация подбирает новости, в которых упоминается «Трансперенси Интернешнл – Россия» и ключевые спикеры организации. Также организация просит журналистов теле- и радиостанций присылать записи эфира со своими спикерами. Подробный мониторинг необходим для отчетности перед донорами, а также для внутренней оценки эффективности работы организации. Также общий годовой мониторинг входит в ежегодный отчет о работе организации: [https://issuu.com/ti-russia/docs/ti-r\\_2014\\_web](https://issuu.com/ti-russia/docs/ti-r_2014_web)

#### БРЕНД-БУК (ЭЛЕМЕНТЫ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ)

Описание документа: описание всех типов и контекстов использования элементов идентификации организации. Например, как оформляются документы, визитки, печатные материалы и т.п.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: позволяет выделить организацию среди других НКО, сделать ее обращение заметным и запоминающимся. Кроме того, позволяет правильно, без искажений использовать фирменный стиль организации.

Примерная структура документа:

- Фирменный стиль: логотип, цвет, шрифт и т.п.
- Шаблоны деловой документации: визитка, бланк, конверт, папка и т.п.
- Полиграфическая продукция: лифлеты, буклеты, каталоги, годовые отчеты и т.п.

- Электронные носители: электронная подпись, шаблон презентации Power Point (главная страница, внутренние страницы с размещением текста и иллюстраций), веб-сайт и т.п.
- Сувенирная продукция: кружка, футболка, сумка/паплет и т.п.

## БАЗА ДАННЫХ СМИ И ЖУРНАЛИСТОВ

Описание документа: обычно таблица в формате word или excel с данными по основным СМИ, интересным для продвижения организации. Основным критерий отбора — влияние СМИ на целевую аудиторию.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: позволяет хранить все контакты и историю отношений с изданиями и журналистами в одном месте. При необходимости приглашать на мероприятия, делать рассылки, отправлять пресс и пост-релизы.

Примерная структура документа:

- название издания;
- тип издания;
- контакты (телефон, факс, адрес сайта, адрес фактический, электронная почта);
- ФИО и должность лица, принимающего решения о публикации/журналиста;
- личные контакты журналиста (мобильный телефон, личная электронная почта);
- примечания.

## ФАКТ-ЛИСТ ОПИСАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Описание документа: краткая структурированная информация об организации, ее персонах, истории, конкурентных преимуществах и успехах. Может быть три варианта (типа) документа:

- с исторической справкой о развитии организации, с приведением основных дат, имен лиц, сделавших вклад в ее становление;
- с фактами, касающимися деятельности организации только в настоящее время;
- с конкретной информацией об определенном проекте, мероприятии, запланированном на ближайшее время.

В идеале объем факт-листа не должен превышать одного листа формата А4. Если же весь желаемый текст не удалось разместить на одной странице, продолжение печатают на оборотной стороне.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: это своего рода визитная карточка организации, которая может прикладываться к любым публичным материалам.

Примерная структура документа:

- краткая справка о направлениях деятельности организации;
- основные даты из истории становления организации;
- список партнеров и доноров организации;
- контактная информация.

У организации может не быть факт-листа, тогда общая информация берется со страницы «О нас» / «Об организации» и т.п. на сайте.

### Например

<http://transparency.org.ru/nashi-publikacii/o-nas-transperensi-interneshnl-rossiia>

## БЮДЖЕТ PR

Описание документа: обозначает ресурсы, необходимые для PR-организации и их стоимость.

Для чего нужен документ, в чем его ценность: позволяет осознавать расходы, необходимые для продвижения организации, планировать их и искать на них ресурсы.

Примерная структура документа

- зарплата сотрудников – например: руководитель PR-службы, пресс-секретарь, специалист по связям с общественностью, редактор сайта,
- расходы на приобретение лицензий необходимого ПО – например, Adobe Photoshop

- подписка на фотобанк,
- изготовление промо-продукции – например, баннеров или ролл-апов, печать визиток и брошюр
- и т.п.

### Например:

у организации может не быть отдельного бюджета на PR, тогда расходы на PR переносятся на другие проекты.

Это не исчерпывающий список PR-документов и он не является строго обязательным. Мы считаем, что перечисленные документы скорее помогают организации в PR, чем бюрократизируют коммуникационную деятельность. Опыт других организаций подтверждает, что это работающий и нужный список. Он систематизирует и развивает PR-деятельность организации. Вы можете взять его за основу полностью либо использовать только отдельные документы, которые на данном этапе развития вашей организации будут полезны.

## ПРИМЕРЫ PR ДОКУМЕНТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

### PR-КОНЦЕПЦИЯ

В связи с тем, что на ближайшую перспективу основная задача организации – избежать включения в реестр иностранных агентов, организация планирует усиленно маскироваться. В связи с этим упор будет сделан на просветительской и правовой работе.

На данный момент у организации два сайта – один для работы с целевой аудиторией (X), другой для работы со СМИ и экспертами (Y).

На первом сайте (X) будет убрана вся информация об организации, чтобы он никак не ассоциировался с ее работой. Так как целевая аудитория организации – молодежь ..., сайт будет подстроен под их предпочтения: молодежный дизайн, использование популярных в молодежной среде способов подачи информации – инфографика, видео и т.п. Тексты будут изложены простым языком. На сайте будут опубликованы истории читателей сайта организации. Помимо правовой информации, организация планирует завуалированным образом пиарить работу правозащитных НКО.

Основная стратегия по этому сайту – обеспечивать максимальную его посещаемость, завоевывать доверие целевой аудитории. Эту задачу планируется решать путем работы в соцсетях, через почту сайта, на которую поступают письма читателей, а также через дискуссию на самом сайте (работа с комментариями читателей к текстам). Это будет ежедневная работа, которая предполагает максимально быструю реакцию на поступающие вопросы и письма читателей.

Сайт Y существует в основном для взаимодействия со СМИ, так как нецелесообразно работать с прессой от имени анонимного сайта X.

СМИ получают пресс-релизы именно от сайта Y, эксперты организации также представляются как представители данной инициативы.

Стратегия по работе со СМИ планируется такая: обеспечить узнаваемость организации в ряде СМИ, позиционировать ее, в том числе, как экспертную, к которой можно обратиться за комментариями по теме правовых аспектов ...

### PR-СТРАТЕГИЯ

#### A. Общая часть

Основная цель – повышение видимости Организации и значимости общественных проблем, с которыми работает Организация. Задачи: увеличение публичности Организации, поддержание видимости деятельности, создание условий для успешного краудфандинга Организации, информирование о событиях, существенно влияющих на ситуацию с правом в сфере... в России.

Зоны возможностей: ..., публичные события (круглые столы, семинары, тренинги, конференции), результаты мониторингов и исследовательской деятельности Организации, а также публичная реакция на сторонние релевантные события. Магистральные тематические направления деятельности, создающие информационные поводы для СМИ: стратегические дела, экспертная деятельность, адвокаты.

#### B. Коммуникационная матрица

Организация работает напрямую только с русскоязычными аудиториями и англоязычным правозащитным сообществом. С остальными англоязычными аудиториями Организация работает через своих зарубежных и международных партнеров.

	ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА	КЛЮЧЕВОЕ ПОСЛАНИЕ	КАНАЛ
Аффилированные группы	Члены Правления	Организация нуждается в экспертном потенциале членов Правления	Встречи, рассылка
	Сторонники и волонтеры	Организация работает на благо общества и помогает людям	«Facebook»
	Партнеры	Организация – надежный партнер	«Facebook», сайт, рассылка, встречи
Клиенты	Посетители ...	Организация всегда готова помочь в случае нарушения прав человека в ...	СМИ, сайт
Нишевые группы	Русскоязычные правозащитники и гражданские активисты	Организация активно участвует в защите прав человека в России	«Facebook», сайт, либеральные СМИ
	Англоязычные правозащитники и гражданские активисты	Организация содействует приведению российского права и применительной практики в области прав человека ближе к международным стандартам	Рассылки, сайт, «Facebook»
	Грантодатели	Организация – команда высокоэффективных менеджеров, работающих на результат	Рассылки, сайт, встречи
Проф. группы	Юристы и паралигалы	Организация – высокоэкспертная организация, готовая поделиться опытом	Специализированные СМИ
	Работники ...	Организация – политически нейтральная организация, осуществляющая независимое наблюдение	Специализированные СМИ
	Работники органов власти, МСУ и силовых структур	Правозащитные организации – помощники государства в деле защиты прав человека	Консервативные СМИ
	Работники системы образования	Настоящее гражданское образование возможно исключительно в сотрудничестве с правозащитным сектором	Специализированные СМИ
	Журналисты и блоггеры	Организация – высокоэкспертная организация, готовая поделиться опытом	Рассылки

### С. Приоритетные СМИ

**Информационные агентства:** Росбалт, Фонтанка, Интерфакс, РИА Новости, Рендун, Собкор, РАПСИ.

**Онлайн-СМИ:** Gazeta.ru, Grani.ru, Kasparov.ru, Slon.ru, Lenta.ru, Частный корреспондент, Собеседник, 7x7.

**Радио:** Эхо Москвы, Свобода, Фонтанка FM.

**ТВ:** Дождь, МГТРК «Мир», Пятый канал, ВОР.

**Газеты:** Известия, Комсомольская правда, Московский комсомолец, Метро, АиФ, Ведомости, Независимая газета, Новая газета, Мой район, муниципальные газеты.

**Специализированные издания:** Журнал «...».

### D. Информационная политика

- D1. Планирование, инициирование и подготовка пресс-релизов – ответственность Координатора по коммуникациям. В случаях необходимости подготовки пресс-релизов по отдельным направлениям (проектам) координатор проекта предоставляет соответствующую фактуру в текстовом виде. Среди СМИ информация распространяется исключительно в случаях наличия информационного повода – внутреннего или внешнего. Внутренние поводы создаются проактивными действиями Организации и оформляются пресс-релизами; внешние – стимулируют информационную реакцию в виде комментариев, позиции, заявлений.
- D2. Для рассылки пресс-релизов действует дедлайн – сутки с момента события. В исключительных случаях интервал сокращается. Примерный перечень таких случаев согласовывается отдельно с заместителем председателя.
- D3. Координатор по коммуникациям имеет максимальный доступ ко всей информации, касающейся деятельности Организации. Координатор по коммуникациям имеет право в любой момент запрашивать любую информацию у любого сотрудника Организации.
- D4. Официальная позиция Организации формулируется первыми лицами Организации – Председателем и/или Заместителем председателя при консультациях с координаторами при наличии времени и необходимости. Продвижение в публичном поле первых лиц Организации – задача Координатора по коммуникациям.
- D5. Координатор по коммуникациям имеет право самостоятельно давать комментарии для СМИ и привле-

кать к этому других сотрудников Организации. Общие комментарии, а также комментарии относительно внешних поводов от имени Организации – прерогатива первых лиц Организации. Координаторы проектов могут давать комментарии по своим проектам.

### E. PR-концепция

- E1. Существующий имидж: Организация – традиционная и консервативная правозащитная организация; организация одного человека; организация-офис; организация, мало понятна, чем занимающаяся и чем и кому может помочь.
- E2. Планируемый имидж: Организация – это команда серьезных и принципиальных правозащитников с большим экспертным потенциалом, реально помогающая людям и системно участвующая в продвижении прав человека.
- E3. Позиционирование целесообразно по высококонкурентным группам.
- E3.1. Сторонники и волонтеры. Организация помогает в таких случаях, в которых квалифицированную и эффективную помощь могут оказать единичные организации.
- E3.2. Правозащитники и гражданские активисты. Организация – центр правозащитного сообщества в городе N; одна из ключевых правозащитных организаций в России, так как конвертирует свой экспертный потенциал в изменения на макроуровнях.
- E3.3. Грантодатели. Организация – одна из старейших правозащитных организаций в России, которая на протяжении всей своей истории выполняла взятые на себя обязательства.
- E3.4. Работники органов власти, МСУ и силовых структур. Организация не политизирует ситуации, на которые обращает свое внимание и стремится к равному диалогу.
- E4. Будут созданы специализированные рассылки с целью более системного взаимодействия со стейкхолдерами и целевыми группами; страница в Facebook и аккаунт в Twitter; медакарта; годовые отчеты; брендбук и промопакет. Использование корпоративного домена в рабочих коммуникациях. Адаптация сайта для потенциальных клиентов и жертвователей.

### PR-ПЛАН НА КВАРТАЛ

ЧТО/КОГДА/ГДЕ	ДЛЯ КОГО	ЗАЧЕМ	ЧТО НУЖНО	СТОИМОСТЬ (ПРИБЛИЗИТЕЛЬНАЯ)
Встреча по разработке PR-стратегии/начало марта/город N	Для сотрудников организации	Брейнсторминг для написания PR-стратегии	Гости: Питание: Место:	150 евро
Презентация Годового отчета за 2015/конец марта/город N/наш офис	Партнерские правозащитные организации/консульства/сообщество?	Расширение и укрепление контактов	Место: Кофебрейки: Раздатка:	150 евро
Тренинги по viral media/апрель	Сотрудники организации/партнерские правозащитные организации	Улучшение качества работы, новые возможности влияния на аудиторию		Согласование
Инфо-кампания/май	Для сообщества	Информационная кампания	Видео? попросить высказаться кого-то	Сувенирка Дополнительно – картинки для электронного распространения – 50 евро Возможно – наклейки (300 штук)

### PR-ПЛАН ПО ЗАДАЧАМ НА МЕСЯЦ

#### Менеджер проекта и главный редактор

4 интервью  
2 репортажа (совместно)  
Работа в офлайне (2 мероприятия)  
30 цитат  
15 дежурств по главной странице  
Наполнение раздела «XXX»  
Курирование разделов «Репортажи» и «Интервью»  
Управление сотрудниками, их замещение в случае отсутствия

#### Заместитель главного редактора

4 галереи в месяц  
2 репортажа (совместно)  
Отбор 8 видео с youtube и 2 авторских видео  
Съемка видео на интервью  
15 дежурств по главной странице  
Курирование раздела «Мультимедиа»

#### Корреспондент №1

150 новостей в месяц (5 в день)  
Курирование раздела «Мониторинг»  
30 дней мониторинга новостей, статей, блогов по теме

#### Корреспондент №2

Договоренности (и их ведение) о 4 колонках вивов  
Курирование раздела «Колонки»  
Рейтинг 2 историй в неделю  
Ведение блога (3 поста)

### МОНИТОРИНГ СМИ

	ДАТА	НАЗВАНИЕ МАТЕРИАЛА	ТИП МАТЕРИАЛА	НАЗВАНИЕ ИСТОЧНИКА	ТИП ИСТОЧНИКА	ТОНАЛЬНОСТЬ ПУБЛИКАЦИИ	ССЫЛКА	ПРИМЕЧАНИЯ (ОПЦИОНАЛЬНО)
Январь 2016: СМИ, кроме тематических порталов	03.01.2015		новость	ПОЛИТ.РУ	интернет-портал	нейтральная		открытое письмо
	16.01.2015		новость/статья	Газета.Ру	интернет-портал	отрицательная		прямая речь руководителя
	19.01.2015		обзор новостей	ОВД-Инфо	интернет-портал	нейтральная		прямая речь руководителя
	23.01.2015		новость	Article20	информационное агентство	отрицательная		прямая речь юриста
	26.01.2015		новость	Каспаров.Ру	интернет-газета	положительная		прямая речь менеджера проекта
Январь 2016: тематические порталы и сайты дружественных организаций	10.01.2015		статья		сайт организации	положительная		прямая речь руководителя
	14.01.2015		статья		сайт организации	нейтральная		прямая речь юриста
	23.01.2015		новость		сайт организации	нейтральная		прямая речь менеджера проекта
	26.01.2015		новость		интернет-портал	положительная		прямая речь руководителя
	26.01.2015		новость		интернет-портал	нейтральная		прямая речь руководителя

### МОНИТОРИНГ СМИ

Период \_\_\_\_\_

#### 1. ПУБЛИКАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРЕСС-РЕЛИЗОВ ОРГАНИЗАЦИИ:

##### 1. Пресс-релиз по контрактникам

В приоритетных СМИ:  
РИА Новости  
<http://ria.ru/incidents/20140829/1021877826.html>  
Ведомости  
<http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2014/08/26/spch-prosit-proverit-dannye-ogibeli-voennosluzhaschih-pod>

РБК  
<http://top.rbc.ru/society/26/08/2014/945059.shtml>  
Газета.ру  
[http://www.gazeta.ru/social/2014/08/26/6190369.shtml?hc\\_location=ufi](http://www.gazeta.ru/social/2014/08/26/6190369.shtml?hc_location=ufi)  
Росбалт  
<http://www.rosbalt.ru/main/2014/10/11/1325958.html>

Другие СМИ:  
Кавказский узел  
<http://www.kavkaz-uzel.ru/articles/248099/>  
Новая газета  
<http://www.novayagazeta.ru/news/1686250.html>  
Новые известия  
<http://www.newizv.ru/accidents/2014-09-04/207205-oni-ne-pozvonjat.html>

## 2. Преследование правозащитника

Интерфакс  
<http://www.interfax.ru/russia/403005>  
Ведомости  
<http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2014/10/20/ne-trevozhte-soldat>  
Коммерсант  
<http://www.kommersant.ru/doc/2593539>  
ТК «Дождь»  
[http://tvrain.ru/teleshov/here\\_and\\_now/sergej\\_krivenko\\_chlen\\_spch\\_u\\_nas\\_do\\_sih\\_por\\_net\\_teksta\\_obvinitelnogo\\_zakljuchenija\\_po\\_delu\\_ljudmily\\_bogatenkovej-376825/](http://tvrain.ru/teleshov/here_and_now/sergej_krivenko_chlen_spch_u_nas_do_sih_por_net_teksta_obvinitelnogo_zakljuchenija_po_delu_ljudmily_bogatenkovej-376825/)

Росбалт  
<http://www.rosbalt.ru/federal/2014/10/19/1328688.html>  
Радио «Свобода»  
<http://www.svoboda.org/archive/radio-svoboda-news/98/016564/16564.html?id=26643468>  
Радио «Говорит Москва»  
<http://govoritmoskva.ru/news/16163/>  
Новая Газета  
<http://www.novayagazeta.ru/news/1688445.html>

## 3. Суд по контрактнику

Новые Известия  
<http://www.newizv.ru/society/2015-03-23/216875-pereshli-vse-granicy.html>  
Росбалт  
<http://www.rosbalt.ru/main/2015/03/23/1380866.html>

## 4. незаконный призыв студентов

Новые Известия  
<http://www.newizv.ru/society/2015-04-10/217974-otsrochka-shredingera.html>

## 2. КОММЕНТАРИИ И ВЫСТУПЛЕНИЯ ЭКСПЕРТОВ ОРГАНИЗАЦИИ:

### 1. По погибшим военнослужащим:

В приоритетных СМИ:  
РИА Новости  
[http://ria.ru/defense\\_safety/20151210/1339678715.html](http://ria.ru/defense_safety/20151210/1339678715.html)  
Ведомости  
<http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2014/11/11/krasnorechivoe-umolchanie>  
РБК (всего 3 публикации)  
<http://www.rbc.ru/politics/08/12/2015/5665d6fa9a7947555133716f>  
<http://rbcdaily.ru/politics/562949993098486>  
Эхо Москвы  
<http://echo.msk.ru/news/1701640-echo.html>  
Другие СМИ  
Новые Известия (всего три текста)  
<http://www.newizv.ru/society/2014-11-12/210243-pravozashitnik-sergej-krivenko.html>  
<http://www.newizv.ru/society/2014-11-12/210243-pravozashitnik-sergej-krivenko.html>  
<http://www.newizv.ru/accidents/2014-09-04/207205-oni-ne-pozvonjat.html>  
Росбалт  
<http://www.rosbalt.ru/federal/2016/01/28/1484553.html>  
NEWSru  
<http://www.newsru.com/russia/20mar2015/vyplaty.html>

### 2. Нарушение прав контрактников:

Приоритетные СМИ:  
«Аргументы и Факты»  
[http://www.aif.ru/dontknows/actual/v\\_kakoy\\_forme\\_dolzhen\\_otdavatsya\\_prikaz\\_v\\_armii](http://www.aif.ru/dontknows/actual/v_kakoy_forme_dolzhen_otdavatsya_prikaz_v_armii)  
Газета.ру  
[http://www.gazeta.ru/politics/2015/02/11\\_a\\_6408545.shtml](http://www.gazeta.ru/politics/2015/02/11_a_6408545.shtml)  
ТК «Дождь»  
[http://tvrain.ru/news/ofitser\\_voynskoj\\_chasti\\_pod\\_murmanskom\\_objasnil\\_svoi\\_slova\\_o\\_vozmozhnoj\\_otpravke\\_soldat\\_v\\_ukrainu-381947/](http://tvrain.ru/news/ofitser_voynskoj_chasti_pod_murmanskom_objasnil_svoi_slova_o_vozmozhnoj_otpravke_soldat_v_ukrainu-381947/)  
[http://tvrain.ru/teleshov/here\\_and\\_now/oni\\_govorili\\_chno\\_eto\\_budet\\_komandirovka\\_chlen\\_spch\\_sergej\\_krivenko\\_o\\_vozmozhnoj\\_otpravke\\_kontraktnikov\\_na\\_territoriju\\_ukrainy-381953/](http://tvrain.ru/teleshov/here_and_now/oni_govorili_chno_eto_budet_komandirovka_chlen_spch_sergej_krivenko_o_vozmozhnoj_otpravke_kontraktnikov_na_territoriju_ukrainy-381953/)  
Другие СМИ:  
NEWSru  
<http://www.newsru.com/russia/18feb2015/murmansk.html>  
NEWSLAND  
<http://newsland.com/news/detail/id/1499903/>  
Обозреватель  
<http://obozrevatel.com/abroad/83246-posle-gromkogo-skandala-murmanskih-kontraktnikov-roobeschali-ne-otpravlyat-na-donbass-no-poka.htm>  
Радио «Свобода»  
<http://www.svoboda.org/content/article/26849693.html>

### 3. По проблемам военной службы:

Приоритетные СМИ:  
МК  
<http://www.mk.ru/politics/2013/06/17/870202-otsluzhivshie-v-armii-smogut-poluchat-vtoroe-vysshhee-obrazovanie-besplatno.html>

### 4. По проблемам и вопросам призыва:

Приоритетные СМИ:  
Радио «Маяк»  
<http://radiomayak.ru/guests/guest/id/213372/>  
Коммерсантъ  
<http://www.kommersant.ru/doc/2703354>  
<http://www.kommersant.ru/doc/2699442>

## ФАКТ-ЛИСТ

Правозащитная группа (название) \_\_\_\_\_

### Защита призывников, военнослужащих и альтернативнослужащих: действия по обеспечению верховенства права

Правозащитная группа оказывает содействие в соблюдении прав призывников, военнослужащих и альтернативнослужащих в соответствии с действующим законодательством РФ и международными конвенциями, подписанными Россией.

Правозащитная группа предоставляет гражданам России юридические консультации и правовую поддержку по вопросам призыва, прохождения военной и альтернативной гражданской службы (АГС), ведет просветительскую деятельность, направленную на повышение уровня правового сознания граждан

Директор Правозащитной группы является председателем постоянной комиссии по военно-гражданским отношениям Совета при Президенте РФ по развитию гражданского общества и правам человека

Контакты Правозащитной группы: \_\_\_\_\_

Правовая линия: \_\_\_\_\_

Контакты для СМИ \_\_\_\_\_

## БЮДЖЕТ PR

что	сколько	цель, место, вид
Сайт	12 000 в месяц за техобслуживание и 1 200 в год за домен – 145 200	При том, что поставщики услуг останутся те же самые
Годовой отчет	200 штук (по 100 русскоязычных и англоязычных) Дизайн и верстка: 450 Печать: 1 050 Перевод на английский: 350	50 страниц, формат прошлого года
Визитки	9 000 за 3 тысячи визиток - 150 + 50 евро на новые макеты	
Значки	От 400 до 799 штук: 3.7 см (11,1 руб./шт): 500 штук 5.8 см (16,3 руб./шт): 500 штук	Не слишком большие, пластиковые. Внешний вид: круглый белый значок. На нем либо логотип, либо слоган
Майки/футболки	300 штук. Стоимость футболки: 250-300 – 75 000 Стоимость печати: 1) В 2 цвета – 7 200 (150) 2) Сублимация – 30 000 (520)	Логотип или слоган, расчёты сделаны при изображении формата А4
Ручки	Ручка – 45 р/шт Нанесение – 15-25 рублей (зависит от цветности и макета) 500 штук – 2250 – 40 (ручки) – 40 Нанесение логотипа - 12 500 – 250	
Блокноты	500 экз А4 = 47400 р. 500 экз А5 = 29700 р Дизайн 50	
Листовка о работе организации	1000 штук Дизайн и верстка – 90 Печать: 260	
Сумки	300 штук – 45 000 – 775 Хлопок, 35 на 40, от 150 рублей с нанесением.	Дизайн нужно придумывать отдельно.

## ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ И РАЗРАБОТАЙТЕ ДЛЯ НЕЕ ПОСЛАНИЕ

### Определите целевую аудиторию

Ориентируясь на цель, которую вы перед собой поставили, выполняя практическое задание первой главы, определите первичную целевую аудиторию, на которую должны быть направлены ваши действия.

1. Назовите целевую аудиторию
2. Опишите ее основные характеристики
  - демографические
  - территориальные
  - экономические
  - социально-политические
  - психологические
3. Определите вторичную целевую аудиторию по отношению к сформулированной вами первичной аудитории
4. Разделите вашу основную (первичную) целевую аудиторию на возможные подгруппы, для которых, как вы считаете, нужно будет создавать разные варианты посланий.

### Разработайте послание для вашей основной целевой аудитории

1. Сформулируйте идею послания
 

Обращаем ваше внимание, что на данном этапе не нужно разрабатывать послание полностью – как готовый текст или визуальный образ. Только идея (пожертвуйте на организацию летнего лагеря для детей с особенностями развития, подпишите наше обращение в адрес того-то).
2. Напишите на основе идеи текстовое обращение к целевой аудитории (не более 1 абзаца).
3. Протестируйте ваше сообщение на знакомых – представителей данной целевой аудитории.
4. Скорректируйте текст исходя из реакции аудитории.
 

Текст вашего выполненного задания должен содержать: идею, сформулированную в виде текста послание, скорректированный текст.

## § 1. ВИДЫ ОФЛАЙН-PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ

По сути индивидуальная работа с целевыми аудиториями – это основа для построения любых связей с общественностью. Установленные индивидуальные связи – это необходимый ресурс для организации любых PR-действий, условие для создания и тестирования посланий, а также опора для публицити и лоббирования.

Самые распространенные формы индивидуальной работы – **переписка, личные встречи** (в том числе неформальные), **телефонные и офлайн переговоры**. Также индивидуальная работа может встраиваться в формат **массового мероприятия** – общение в кулуарах, до или после мероприятия. Установление индивидуальных отношений может происходить и **без личного контакта** – через распространение информации или сувенирной продукции, опосредованное знакомство (просьба рассказать о себе третьему лицу, хорошо знакомому с нужным вам человеком) и др.

Часто для выполнения PR-задач требуется индивидуальная работа не столько с представителями первичных целевых аудиторий, сколько с представителями вторичных аудиторий – тех, кто может влиять на первичную. Например, это необходимость выстраивания индивидуальных контактов с публичными персонами, лидерами общественного мнения и людьми, принимающими решения. Сами по себе они могут никак не подпадать под характеристику целевой аудитории, но установление индивидуальных связей с ними будет намного более эффективным для достижения выбранной цели, чем индивидуальная работа с представителями первичной аудитории.

### ИЗГОТОВЛЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ

Этот вид деятельности является одинаково актуальным как для офлайн, так и для онлайн PR. Это база для массового охвата целевой аудитории и, конечно, для работы со СМИ. Пресс-релизы по электронной почте, листовки на акции или инсталляции в городской среде, несущие информацию – при создании и распространении любого рода информационного продукта вы в первую очередь транслируете разработанное вами послание.

Информационные материалы, которые с целью PR могут распространяться от лица организации, в самом общем

виде можно классифицировать по типу восприятия информации человеком:

- Печатные и онлайн-материалы для чтения
- Аудиоматериалы
- Визуальные материалы

В каждом из этих типов, в свою очередь, может существовать разделение на подвиды и формы по разным признакам – размеру информации, ее периодичности, функциональной принадлежности (в каких случаях используется именно эта форма) и т.п. Можно также создавать мультимедийные материалы, включающие сразу несколько типов (лонгриды, например).

### ПЕЧАТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

«Малые формы» печатных материалов – это всем нам хорошо известные короткие информационные жанры, необходимость в эксплуатации которых возникает, прежде всего, при подготовке PR-мероприятия. Вот основные из них:

- приглашение
- анонс
- пресс-релиз
- программа
- бэкграундер, или информационный листок
- лист вопросов и ответов
- памятка
- пресс-кит

Другой большой пласт «малых форм» – информация, которую распространяют при необходимости публичного сообщения о событиях в жизни организации (запуске новой программы, прошедшем мероприятии, определении победителей конкурса, смены руководителя или адреса – т.п.) – всего того, что важно вашей целевой аудитории. Наиболее распространены среди них:

- объявление
- информационное сообщение для СМИ
- пост-пресс-релиз

Наконец, необходимость публично выразить позицию организации по какому-либо актуальному вопросу, проблеме,

отреагировать на изменение ситуации (политической, экономической и пр.) – еще один традиционный повод обратиться к «малым формам». Этими формами активно пользуются правозащитные, экологические и другие организации, которые постоянно работают с актуальной практикой:

- Заявление
- обращение
- открытое письмо

## АУДИОМАТЕРИАЛЫ

К использованию аудиоматериалов в целях PR чаще всего прибегают в рамках PR-кампаний, а также для оформления PR-мероприятий.

Наиболее распространенные формы:

### Радиоролики (джинглы)

Джинглы – это короткие аудиоролики, содержащие информационно-рекламное послание с музыкальным сопровождением.

Джинглы чаще всего используются в социальной рекламе или имиджмейкинге. В записи джинглов часто используется участие знаменитости – актера, музыканта, деятеля, чей голос легко узнаваем, а авторитет и популярность высоки.

Джинглы размещают для трансляции на радио, а также в общественных местах (общественном транспорте, торговых залах, фойе кинотеатров и т.п.).

## ВИЗУАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Распространение «визуальной» информации может стать элементом любого из видов деятельности PR.

### Видеоматериалы

**Видеоролики** – в первую очередь, это ролики социальной рекламы, но также и короткие смонтированные организацией видео, которые можно использовать для распространения в Интернете или в качестве иллюстрации на офлайн-мероприятиях.

Визуальная информация – это практически всегда большой плюс, т.к. именно визуальная информация сейчас главенствует в современном информационном потоке. И НКО стоит почаще пользоваться этим инструментом. Это не всегда означает большие затраты на производство. Если речь не идет о создании профессиональной социальной рекламы, вы можете воспользоваться доступными ИТ-технологиями для съемки и монтажа ролика. Кроме того, вы можете попросить для трансляции на ваших мероприятиях ролики коллег. Для коллег это возможность выйти на дополнительную аудиторию со своим продуктом, для вас – возможность иллюстрировать ваши идеи и послания.

**Видеопрезентации**, которые чаще всего используют для сопровождения выступлений на мероприятиях, а также для оформления мероприятий. Для создания эффектных видеопрезентаций сегодня можно использовать множество онлайн-инструментов.

«Большие формы» печатных PR-материалов – это изданные вами буклеты, брошюры (в том числе отчеты), каталоги, газеты и журналы, книги, – все то, что вы с целью PR передаете вашей целевой аудитории. Чаще всего «большие формы» распространяются на PR-мероприятиях и при личных встречах, переговорах с представителями целевых аудиторий. Подробнее о ключевых принципах PR-текстов и некоторых формах печатных материалов мы поговорим в отдельном параграфе этой темы.

### Аудиоподкасты

Подкаст – это технология распространения звуковых файлов или видео (подкастов) в сети Интернет. Аудиоподкасты – это звуковые файлы, записанные и сгруппированные автором по определенной теме для распространения в Интернете.

### Интервью/ комментарий для трансляции

Для передачи радиожурналистам или для оформления мероприятия можно специально записать интервью с руководителем вашей организации или проекта, участником акции и т.д. Это особенно обосновано, когда этот человек (или люди) не может лично присутствовать на мероприятии, либо же это мнение vip-персоны. Такое «аудиомнение» можно включить и в рамках мероприятия (например, круглого стола).

### Фотоматериалы

Фотографии могут быть как самостоятельно распространяемым контентом, так и сопровождением текстовых материалов. Мы очень рекомендуем прикладывать фото к вашим релизам, и, конечно, иллюстрировать фотографиями информацию на сайте, посты в социальных сетях.

### Инфографика

Инфографика – это графический способ подачи информации, данных и знаний, целью которого является быстро и четко преподнести сложную информацию. Одна из форм информационного дизайна.

Инфографикой удобно делиться в Интернете, это может быть также и печатный материал – как самостоятельный, так и использоваться как элемент буклета или брошюры. Инфографика также может быть анимированной. Для создания инфографики существует множество доступных онлайн-инструментов.

### Объекты/ предметы

#### Информационные стенды, стойки

Информационные стенды и стойки НКО часто используют в рамках массовых мероприятий, в которых принимает участие сразу много организаций и где организация может быть представлена на своей мини-площадке (выставки, конференции, благотворительные ярмарки).

### PR-Объекты

Информацию могут нести в себе не только тексты, аудио или визуальные носители, но и объекты, предметы. К примеру, НКО работает над социальной адаптацией людей с инвалидностью. В мастерских они создают картины или поделки, которые можно продемонстрировать или даже подарить участникам мероприятия, на котором вы

## ИЗГОТОВЛЕНИЕ И РАСПРОСТРАНЕНИЕ РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ И СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИИ

Разделение, которое мы применили относительно информационных материалов, можно использовать и в отношении рекламных материалов и сувенирной продукции. Она также бывает печатной, аудио- и визуальной, а также мультимедийной. И также среди этих форм выделяются «малые» и «большие». Мы вспомним о тех, что наиболее часто применяются в практике PR и, в том числе, успешно применяются НКО в рамках своей PR-деятельности.

Наиболее часто используемые **печатные рекламные материалы**:

- визитки
- открытки, флаеры
- календарики
- наклейки
- билеты
- купоны
- плакаты

**Визуальные материалы больших форм**, чаще всего используемые в рекламных целях:

- баннеры
- билборды
- рекламные щиты.

К визуальной рекламе относятся и так называемые «эмбиент медиа» – интеграция рекламного сообщения в городское пространство, окружающую среду. Например, скамейки, раскрашенные под редкие виды животных, которых при-

## ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Выступить эффективно с точки зрения PR – это означает транслировать сообщение целевой аудитории с минимальными искажениями и запланированным влиянием. Этого не так-то просто добиться, особенно если речь идет о потоке выступлений, в который вы встраиваетесь, имея в своем распоряжении очень ограниченное время.

## ПРОВЕДЕНИЕ PR-МЕРОПРИЯТИЙ

PR-мероприятия можно классифицировать по разным признакам. Как правило, выделяют традиционные мероприятия (пресс-конференции, круглые столы) и специальные мероприятия – события (event). Мероприятия могут

## PR-КАМПАНИЯ

PR-кампания – это целенаправленная, системно организованная и завершенная совокупность PR-мероприятий, объединенных общим стратегическим замыслом, направленная на решение конкретной проблемы организации, проведенная в обозначенный промежуток времени с целью достижения конкретных результатов.

рассказываете об этой части своей деятельности. Можно продемонстрировать мешок для мусора, которые использовали добровольцы, когда очищали городской парк, предметы быта, которые положены осужденным, и так далее – на что хватит вашей фантазии. Такое «предметное» подтверждение вашей информации всегда способствует более эффективному ее усвоению.

зывает защищать НКО, гигантская книга «Декларация прав человека» на городской площади. Австралийский Красный Крест сделал пакет с донорской кровью в образе подушки безопасности и надувного батута, которые спасают жизни.

«Ambient Media»<sup>9</sup> – относящиеся к наружной рекламе средства использования окружающей среды, в которой пребывает целевая аудитория. Понятие «ambient media» возникло в британском жаргоне работников СМИ приблизительно в 2002 г.

**Сувенирная продукция**, которая используется в целях PR, для НКО достаточно распространенное явление. Наиболее часто используемая «сувенирка»: ручки, кружки, папки, пакеты, календари, флешки, футболки, банданы, толстовки, бейсболки, игрушки. Перечислить все виды невозможно по определению. Потому что «сувениром» может стать любой предмет, который уместно подарить в каждом конкретном случае.

Сочетание информационных, рекламных и сувенирных материалов, используемых организацией постоянно, составляют ее «презентационный пакет». Такой пакет – полностью или частично – может распространяться с другими PR-материалами на мероприятиях или личных встречах с представителями целевых аудиторий.

Примеры использования рекламной и сувенирной продукции в некоммерческих проектах вы найдете в списке дополнительных источников к этому модулю.

Проектирование публичного выступления, или, как это еще называют, информационный дизайн – отдельная и очень интересная область PR. О публичном выступлении будет рассказано отдельно.

разделяться по аудитории: мероприятия для СМИ, мероприятия по привлечению клиентов и проч. Или по месту организации – «уличные», «зальные», «выездные».

Ее планирование подчиняется той же логике, что из разработка отдельного PR-мероприятия.

<sup>9</sup> Подробнее об «Ambient Media» см. <http://www.1soc.ru/pages/view/72>

## § 2. PR-МЕРОПРИЯТИЯ

PR-мероприятия можно классифицировать по разным признакам. В общем они делятся на **традиционные и специальные**. Независимо от того, к какому типу относится то или иное PR-мероприятие, его необходимо готовить.

Иногда у организации возникает интересная PR-идея, которую она тут же стремится воплотить в мероприятии, не продумав концепцию и план. Зачастую это может привести к тому, что хорошая задумка получит не очень качественную реализацию.

Для того, чтобы такое не случалось, необходимо в начале все продумать, прописать, а потом уже приступать к реализации. Это не значит, что нужно каждое небольшое PR-мероприятие разрабатывать как полномасштабный проект. Но мы рекомендуем для каждого мероприятия иметь документы, к которым вы могли бы обращаться сами, показывать своим партнерам, сотрудникам, волонтерам, донорам. Таких документов лучше всего иметь два:

- 1) Концепция PR-мероприятия, описать которую помогут ответы на восемь вопросов (ниже). Это может быть небольшой текст объемом одна страница или максимум несколько страниц.
  - 2) Пошаговый план реализации этой концепции – в нем нужно детально прописать всю цепочку действий, необходимых для подготовки и проведения мероприятия.
- (1) «Концепция PR-мероприятия» – этот документ должен ответить на 8 вопросов:
1. Зачем проводить PR-мероприятие и за какие результаты можно себя похвалить?
  2. Для кого проводить PR-мероприятие?
  3. Как его проводить?
  4. С кем его проводить?
  5. Когда его проводить?
  6. Где проводить?
  7. Как организовать мероприятие?
  8. Как составить бюджет?

Затем составляется (2) «Пошаговый план действий».

## ВОСЕМЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ PR-МЕРОПРИЯТИЯ

### 1. Зачем проводить PR-мероприятие и за какие результаты можно себя похвалить?

Зачем вы хотите провести PR-мероприятие? Какую цель перед собой ставите? Цель нужна для того, чтобы отсеять лишнее, сверять все ваши действия с тем, приведут

ли они к тому, что вы хотели, или только отвлекут и так ограниченные ресурсы.

Цель может быть поставлена на трех основных уровнях.

#### 1. Уровень информирования

##### Пример:

В 2014 году Государственная Дума приняла ряд нормативно-правовых актов, затрагивающих права и свободы человека.

Организация Amnesty International поставила цель проинформировать население о проблеме свободы слова.

Для этого она организовала креативный одиночный пикет. На одну из московских улиц близ станции метро «Кропоткинская» сторонники Amnesty вынесли кухонный гарнитур (стол, пару стульев) со всей чайной утварью. За столом сидел человек с плакатом

«В России каждый может свободно говорить все, что думает, только у себя на кухне».

В результате событие привлекло внимание как простых горожан, так и телеканала «Дождь», радио «Свобода» и «Эхо Москвы», а потом и региональных независимых интернет-изданий. Организации удалось проинформировать широкие слои населения о проблеме свободы слова, а также увеличить русскоговорящую аудиторию страниц своей НКО в социальных сетях и привлечь новых сторонников.

#### 2. Уровень изменения отношения

##### Пример:

В ноябре 2011 года Законодательным собранием Санкт-Петербурга был инициирован законопроект о «гей-пропаганде» в виде статьи о штрафах за «публичные действия, направленные на пропаганду мужеложства, лесбиянства, бисексуализма, трансгендерности среди несовершеннолетних».

ЛГБТ-организация «Выход» поставила цель изменить негативное отношение горожан и СМИ к ЛГБТ-сообществу и ассоциирование с гей-парадами.

Для этого организация провела серию уличных PR-акций, которые впоследствии дополнила сбором подписей против поправки и предложениями всем неравнодушным отправить факс или письмо своему депутату.

В результате за год (с конца 2011 по конец 2012) было опубликовано около 2 тыс. статей в различных СМИ. Акции привлекли региональную прессу и «новые медиа». В итоге СМИ стали использовать правильную терминологию («ЛГБТ-сообщество»), писать о серьезных вещах, например, о судопроизводстве, тогда как раньше писали только о скандальных гей-парадах. Вокруг организации сформировалось активное сообщество: появились сторонники и лояльные медиа-ресурсы. «Выход», благодаря политике информирования и открытости, стал одним из самых сильных российских брендов среди НКО, занимающихся ЛГБТ-тематикой.

#### 3. Уровень изменения поведения

##### Пример:

Во время финансового кризиса 2008-2009 гг. работодатели начали в массовом порядке избавляться от самых незащищенных и незащищенных сотрудниц: молодых матерей и женщин, находящихся в декретных отпусках. Кроме того, запутанная схема выплат Фонда социального страхования позволяла работодателям не выплачивать детские пособия, а определенные манипуляции с положениями трудового кодекса позволяли увольнять сотрудниц «задним числом», не принимая компетентных женщин на вакантные должности.

«Петербургская Эгида» поставила цель внести изменения в законодательство, чтобы права женщин не ущемлялись.

Для этого организация с 2009 до 2013 гг. накануне главных женских праздников (Дня матери и Международного женского дня) проводила уличные PR-акции, на которых использовались понятные лозунги и плакаты, например, «Не дарите цветы, подарите закон!» и «Место женщины - не в доме, а в Думе» и др.

В результате эти действия организации позволили вывести локальную общественную проблему занятости молодых матерей в публичную сферу. После ряда публикаций в федеральных СМИ, ряд требований и законодательных инициатив петербургских женщин был принят к рассмотрению Государственной думой. В 2014 году была реформирована система выплат молодым матерям, изменениям подверглась система материнских выплат. С 2014 г. суды начали принимать решения в пользу обманутых женщин и обязали нерадивых работодателей платить по счетам.

Мы рекомендуем, чтобы цель у PR-мероприятия была одна. Все остальное – задачи, которые способствуют достижению этой цели.

Также заранее нужно спланировать **результаты**, которых вы собираетесь достичь, и выразить их в количественном эквиваленте. Например, количество людей, которые примут участие/узнают о вашем мероприятии; количество публикаций в СМИ; количество волонтеров, которых вам удастся привлечь; количество людей, которых вы подпишете на рассылку, количество партнеров, которых вам удастся привлечь и др.

Чем лучше вы сформулируете результаты, тем точнее сможете направить свои действия на их достижение, тем меньше будет соблазна отвлекаться на вроде бы привлекательные, не ведущие к достижению результатов действия.

### 2. Для кого проводить?

Для кого вы собираетесь проводить PR-мероприятие, исходя из поставленных целей? Кто будут его участники? Ответ на этот вопрос поможет сфокусировать ваши усилия по продвижению. Очень важно максимально конкретно представлять себе **портрет** тех, для кого вы собираетесь проводить мероприятие – вашу целевую аудиторию, какой она может быть. Подробнее об этом говорит-

ся во втором модуле Руководства, здесь лишь коротко вспомним, о чем шла речь:

Внутренняя целевая аудитория:

- Учредители
- Сотрудники
- Члены организации (если ваша организация членская)

Внешняя целевая аудитория:

- Коллеги по сектору
- Клиенты – те, кто потребляет услуги, которые вы производите
- Бизнес-компания
- Органы власти
- Фонды
- Граждане
- СМИ

Также мы помним, что целевые аудитории разделяются на первичные и вторичные, а при необходимости и те, другие могут делиться на подгруппы.

После максимально конкретного определения целевой аудитории сформулируйте **послание** (ключевое сообщение), с которым к ним вы к ней обратитесь. Также подберите **каналы коммуникации**, по которым это сообщение отправить, чтобы оно точно было услышано. Об этом также подробно говорится во втором модуле.

Советуем приглашать на мероприятия больше людей, например, если вам нужно 100 человек, то позвать следует 300, чтобы 100 из них пришли.

### 3. Как проводить?

Определив цель, результаты и целевую аудиторию, можно переходить к выбору типа PR-мероприятия. О разных типах PR-мероприятий мы поговорим в следующих разделах.

### 4. С кем проводить?

Вы можете провести PR-мероприятие **самостоятельно**. А можете **в партнерстве** с другими НКО, органами власти, бизнес-компаниями, СМИ.

Прежде чем вступать в партнерство, проанализируйте, насколько оно приблизит вас к поставленной цели или, наоборот, оттянет имеющиеся ресурсы. Если вы поймете, что в партнерстве это мероприятие проводить лучше, выгоднее, чем в одиночку, то четко проговорите, а потом и пропишите **взаимные обязательства и выгоды (блага)**, которые получит каждая из сторон в результате этих отношений. Помните, что партнерство – это вклад всех сторон, а не вклад одной стороны и потребление полученного результата другой.

### 5. Когда проводить?

Определите, когда именно вы будете проводить PR-мероприятие – у некоторых есть **сезонность**. Какие-то мероприятия лучше проводить, например, в декабре, под Новый год, когда у людей есть порыв сделать что-то доброе и полезное. Какие-то мероприятия будут иметь больший успех перед началом учебного года. На какие-то из них сезонность не оказывает существенного влияния. Когда лучше всего проводить именно ваше PR-мероприятие – подскажет здравый смысл и опыт проведения аналогичных мероприятий.

Выбирая время для проведения PR-мероприятия, вы столкнетесь с более или менее сильной **информационной конкуренцией** за внимание вашей целевой аудитории. Вы с ней справитесь? Иногда можно осознанно вступить в конкуренцию, например, в декабре, когда проходит огромное количество событий. Если вы понимаете, что не обладаете ресурсом нужного информационного воздействия, то выбирайте более «спокойные» месяцы и даты, когда главными в социальном информационном пространстве будете только вы, только к вам будет приковано все внимание.

Уточните **дату** проведения PR-мероприятия. Прежде чем ее объявлять, проверьте, не проходит ли в эти дни в вашем городе какое-то масштабное или просто похожее событие, на которое ваша целевая группа придет с большей вероятностью, чем к вам. Утверждайте дату только после того, как вы убедитесь, что выбранные даты свободны, и по возможности скорее анонсируйте ее, чтобы «забить свое время».

### 6. Где проводить?

В зависимости от ответов на предыдущие вопросы вам предстоит определить **место проведения** PR-мероприятия. Это могут быть разные варианты: от помещения под

открытым небом до закрытой площадки; от креативного пространства (мастерской) до фешенебельного отеля; от небольшой уютной комнаты до огромного ангара или стадиона. Выбор помещения определяют и цели, и характер аудитории, и предмет разговора с аудиторией.

### 7. Как организовать проведение мероприятия?

Для этого вам потребуется **команда**.

Если **организация или PR-мероприятие небольшое**, то часто все делают **один-два человека**, выполняя функции, описанные ниже, а также могут привлекаться **волонтеры**.

Если **организация или PR-мероприятие более крупное**, то команда может состоять из: **постоянных сотрудников** организации, **привлеченных специалистов, волонтеров**, и каждый человек может взять всего 1-2 функции из перечисленных ниже.

Итак, какие функции вам потребуется реализовать.

Необходимо выбрать человека, который мог бы взять на себя роль **руководителя** PR-мероприятия. Его основными функциями могут быть: общая координация; управление командой; ведение переговоров с партнерами; поиск ресурсов для проведения мероприятия; контроль качества; написание содержательно отчета.

Если PR-мероприятие большое и позволяют ресурсы, то у руководителя может быть **помощник / ассистент / менеджер**, который выполняет уже более мелкие и конкретные задачи, связанные с организацией и проведением мероприятия. Например, заказ полиграфии, печать сувенирной продукции, обеспечение транспортом, питанием, помещением для проведения мероприятия и др.

Не забудьте про **бухгалтера**, ведь именно он будет осуществлять все финансовые операции по данному мероприятию, а в конце писать финансовый отчет с подготовкой всех первичных документов. Если у вас есть такой человек в штате – можете задействовать его. Если нет – то привлечайте извне по договору возмездного оказания услуг.

Скорее всего, руководителем или главным исполнителем PR-мероприятия станет **PR менеджер**, если он у вас есть. Если такого сотрудника нет в штате организации, то это может быть привлеченный специалист или волонтер. Функциями такого человека могут быть: информирование о мероприятии через сайт и социальные сети; взаимодействие со СМИ; работа с информационными партнерами; регулярное размещение информации о ходе мероприятия; организация специальных PR-акций и др.

Еще один специалист, который поможет вам оставить хорошую память о PR-мероприятии, – **фотограф**. Ему важно сформулировать четкое техническое задание, что вы хотите получить на выходе. Старайтесь найти профессионала. Хороший фотограф стоит дорого, но это того стоит. Качественные снимки вы потом сможете еще долго использовать как отчет по данному мероприятию. Иногда удается привлекать профессиональных фотографов про-боно.

### 8. Как посчитать бюджет?

Планируя PR-мероприятие, важно максимально точно **просчитать все расходы**, связанные с его проведением – составить грамотно **бюджет**.

Бюджет будет состоять из:

- **Прямых расходов на проведение мероприятия** – то, что вам непосредственно потребуется. Например, ливестовки, аренда зала, транспортные расходы и др.
- **Расходов на штатных и привлеченных сотрудников** – руководитель, менеджер, бухгалтер, PR менеджер, фотограф и др.
- **Административных расходов** – связанных с организацией данного мероприятия внутри вашей НКО. Например, оплата аренды офиса, коммунальные платежи, телефон, интернет, банковское обслуживание и др.

Грамотное бюджетирование расходов, связанных с проведением PR-мероприятий, важно. На этапе подготовки хороший бюджет поможет уточнить, на какие статьи вы должны найти средства внутри или вне организации, чтобы мероприятие состоялось. Может быть так, что все ресурсы вам достанутся бесплатно, а люди будут работать в качестве волонтеров. Это идеальная ситуация, но тоже бывает. Некоторые организации к ней осознанно стре-

мятся и не проводят PR-мероприятие, если оно стоит каких-либо денег, либо тщательно выбирают тип мероприятия, чтобы он был минимально затратным. Мы рекомендуем в любом случае просчитывать бюджет, чтобы вы понимали, какие ресурсы вам нужны, а дальше, будете ли вы искать на них деньги или они достанутся вам бесплатно, – это уже предмет вашего управления бюджетом.

Отвечив на эти восемь вопросов, вы получите концепцию PR-мероприятия. Она позволит держать фокус и не отвлекаться на действия, которые не ведут к цели мероприятия.

Познакомьте команду с этой концепцией, воодушевите их, пусть они понимают, что не просто выполняют какие-то мелкие функции, а делают большое и нужное дело. Также из этой концепции можно делать другие документы. Например, спонсорский пакет, предложения о сотрудничестве, информационные материалы и др.

Теперь, когда есть концепция, важно превратить ее в пошаговый план действий.

## § 3. ПОШАГОВЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Важно, чтобы этот план был. Как именно он будет выглядеть – зависит от вашего удобства и привычки управлять проектами/мероприятиями. Кому-то удобно оформить его в Word, кто-то больше любит таблицы Excel. Кто-то хо-

рошо разбирается в специальных программах по управлению проектами, например, MindMap, ProjectManager др. Вам понадобятся следующие основные графы:

ЧТО СДЕЛАТЬ	КОГДА СДЕЛАТЬ	КТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ	КОММЕНТАРИИ

Из таблицы вы и ваша команда сможете в любой момент четко понять, какие действия сейчас необходимы.

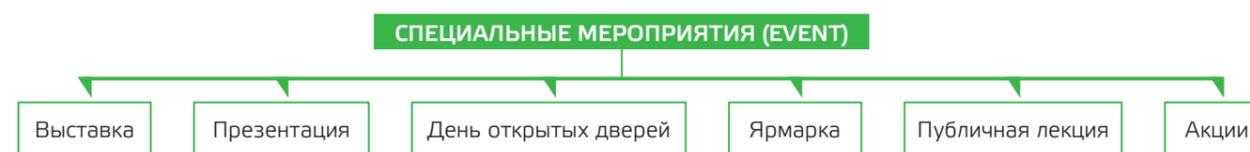
Теперь вы знаете, что для любого PR-мероприятия важно прописывать концепцию и составлять план его реализации.

Хорошо эти документы иметь в письменном виде, чтобы ими могли пользоваться члены вашей команды для работы, а руководитель – еще и для того, чтобы создавать документы для партнеров, доноров, СМИ и других заинтересованных сторон.

## § 4. EVENT

С английского языка слово event (ивент) переводится как событие, мероприятие. Мы уже говорили о том, что PR-мероприятия бывают традиционные: пресс-конференция, брифинг, пресс-тур, круглый стол и др. – и специальные. Специальные мероприятия еще называют event.

Специальное мероприятие – то, которое вы придумываете и разрабатываете сами. Ограничений в форматах здесь нет. Но можно выделить некоторые наиболее часто используемые НКО форматы ивентов.



В чем же их «специальность» и отличие от традиционных мероприятий?

Во-первых, они являются одним из наиболее **сложных** инструментов PR.

Во-вторых, они – один из наиболее **эффективных** инструментов.

В-третьих, это один из наиболее **ярких** PR-инструментов.

Все это достигается за счет прямого контакта и прямого эмоционального воздействия на целевые аудитории.

Суть event можно представить так:

**ИНФОРМАЦИЯ** → **ЭМОЦИЯ** → **ДЕЙСТВИЕ**

Т.е. за счет соответствующим образом поданной информации вызывается определенная эмоция, приводящая к необходимым действиям целевой аудитории, что в конечном счете позволяет вам достичь поставленную PR-цель.

Все специальные события можно классифицировать разными способами. Рассмотрим некоторые из них<sup>10</sup>.

## КЛАССИФИКАЦИЯ EVENT

### По форме

Статичные – любят проводить НКО, но их не любят освещать СМИ, т.к. нет «картинки». Например, конференции, семинары и т.п.

Динамичные – любые, где люди что-то делают, а не просто сидят за столом в помещении. Например, праздники, посадка деревьев, уборка мусора и т.п.

### По содержанию

Экологические – например, уборка, посадка зеленых насаждений, благоустройство территорий;

Фандрайзинговые – например, акции по сбору пожертвований;

Благотворительные – например, акции по передаче пожертвований;

Информационные – например, горячие линии, консультации, дни открытых дверей;

Волонтерские – например, волонтеры моют и утепляют окна в приютах;

Праздничные – например, чаепития, балы, конкурсы, игры; Культурные мероприятия – например, приуроченные к какой-то памятной дате;

Спортивные праздники – например, соревнования по какому-то виду спорта;

Позиционные (идеологические) – суть акции – в выражении позиции организации по тому или иному вопросу;

Смешанного типа – например, спортивно-благотворительные: известные люди играют в футбол, все средства от продажи билетов идут на юридические консультации для людей в сложной ситуации.

### По целевым аудиториям

Только для СМИ – например, пресс-конференции, брифинги, пресс-туры, пресс-ланчи и т.п.

Для других целевых аудиторий (куда могут быть приглашены в том числе СМИ) – например, для доноров, партнеров, целевой группы, сотрудников и т.п.

### По целям

Информирующие – дают необходимую информацию.

Воздействующие – вызывают у целевой аудитории необходимые эмоции.

Побуждающие – формируют желание совершить требуемое действие.

### По периодичности

Однократные – проводятся один раз и больше не повторяются

Многokrатные – проводятся с определенной периодичностью, например, каждый год, или проводятся параллельно в различных местах.

### По наличию повода

По поводу – например, приурочены к какой-то памятной дате

Без повода – формального повода нет, но это не означает, что его нельзя создать

Перечисленная классификация специальных событий поможет вам лучше осознать и фокусироваться на цели и формате, а также может натолкнуть вас на создание нового вида event.

Рассмотрим теперь более подробно каждый вид event.

<sup>10</sup>Тажирова О. Специальные события. Биологическое разнообразие. Жанры и виды. Как повысить известность своей НКО. Справочник для социально ориентированных некоммерческих организаций. М.: Агентство социальной информации, 2012 – 47 с.

## ВИДЫ EVENT

Поскольку event – дело преимущественно творческое, мы не будем описывать жесткую структуру проведения каждого вида, тем более что ее и не существует. Предлагаем вам сценарий в самом общем виде, как образ, картинку, которую дальше вы уже самостоятельно сможете сфокусировать и заточить под ваши PR-цели. Также опишем возможных участников мероприятий помимо СМИ и то, что стоит не забыть и отдельно продумать при организации.

### Выставка

#### Сценарий

НКО выставляет какие-то предметы для всеобщего обозрения. Как правило, предметы или тематически связаны с деятельностью НКО, или имеют отношение к теме выставки. В качестве предметов могут быть: фотографии, вещи известных людей, рисунки/поделки детей и т.п. НКО приглашает всех желающих, в том числе журналистов, посетить выставку и познакомиться с этими предметами.

Если приглашены журналисты, то важно придумать для них специальное событие, например, открытие или закрытие; брифинг и т.п. или же подготовить необходимые им информационные материалы.

Открытие выставки можно построить по принципу презентации (об этом формате подробнее см. ниже).

#### Участники

Люди, проявившие интерес к предметам выставки

#### Не забыть

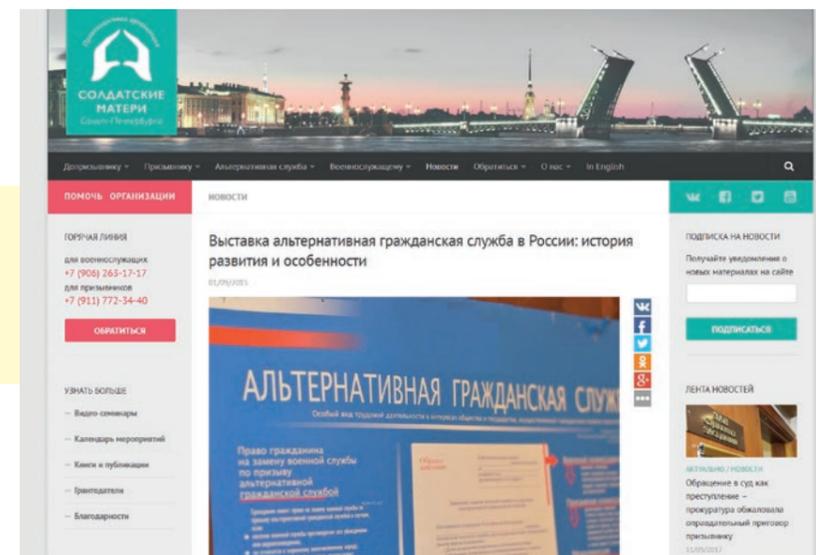
Продумать помещение, в котором будет проходить выставка: желательно, чтобы до него было удобно добираться; оно было просторное; с хорошим освещением, вентиляцией, наличием розеток и отдельного просторного помещения для съемок.

Сделать так, чтобы это не были просто разложенные предметы, а как-то их творчески оформить: сопроводить пояснительной табличкой, создать тематический антураж, возможно, включить интерактивные элементы (можно взять в руки, что-то с ними сделать) и т.п.

Продумать экскурсионное сопровождение: что рассказывать, кто будет рассказывать.

Создать расписание выставки. Стоит подготовить иллюстративный материал для журналистов: буклеты, афиши, пригласительные билеты, распечатанные фотографии из выставочного каталога и т.п. – это повысит вероятность прихода журналистов.

Обеспечить безопасность и сохранность экспонатов. Возможно, организовать дополнительные мероприятия: мастер-классы, театрализованное представление, аукцион и т.п.



#### Пример

Правозащитная организация «Солдатские матери Санкт-Петербурга» проводит выставку «Альтернативная гражданская служба в России: история развития и особенности»

### Презентация

#### Сценарий

НКО выбирает то, что будет презентовать: проект / его результаты / проблему, которую требуется решить и т.п. Далее готовит презентацию по схеме: введение – основная часть – заключение.

В качестве введения журналистам можно представить мини-выставку, видео, подготовить разные виды печатных материалов, пригласить известных людей и т.п. Тематически введение должно повторять ту идею, которая заложена в презентацию, только в разных форматах.

Первые 10-15 минут обычно уходят на адаптацию участников, поэтому не стоит ставить в это время важных сообщений. Основную часть лучше начать через 20-25 минут после старта презентации. Считается, что это самое «полезное» время для передачи нужного послания. В качестве методов подачи информации не стоит использовать только вербальные методы, можно включить в презентацию элемент действия, к которому смогут присоединиться участники. Это существенно повысит эффективность восприятия передаваемой информации. Через 40 минут после начала можно переходить к заключению – свободному общению, фуршету или концерту.

Основные риски, которые стоит учесть при проведении презентации: наличие своего мнения у участников по поводу темы, о которой будет идти речь; отсутствие у участников базового представления о вещах, затрагиваемых в презентации; неудачный докладчик и выступающие для участников. В связи с этим стоит заранее тщательно готовиться и изучать участников, которые будут на презентации.

#### Участники

Если грамотно построить презентацию, то она может быть интересна как разным типам и видам СМИ: анали-

тическим, новостным, ТВ, радио и т.п., так и другим НКО, власти, бизнесу, фондам и т.п.

#### Не забыть

Продумать отдельное помещение, в котором журналисты могли бы записывать интервью. Позаботиться о максимальной иллюстративности и зрелищности всего того, о чем будет идти речь, иначе аудитория заскучает. Подготовить фирменные папки с презентационными материалами, диски с электронными презентациями – это поможет участникам в любой момент воскресить в памяти необходимую информацию о содержании презентации.

#### Пример

Презентация доклада Amnesty International «Права человека в современном мире»



#### День открытых дверей

##### Сценарий

День открытых дверей (ДОД) – это день, когда любой желающий, в том числе журналист, может прийти в организацию и найти ответы на волнующие его вопросы, начиная от сути деятельности организации до обоснования эффективности финансовых затрат.

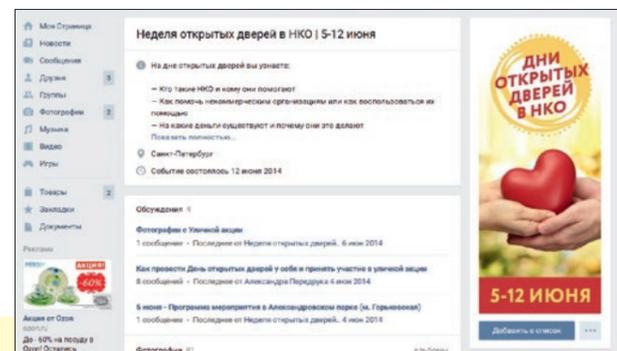
Возможно проведение коллективного дня открытых дверей с целью усилить его эффект. Это не только оптимизирует расходы, но и сделает хороший информационный повод. А он в свою очередь привлечет внимание к организациям, его устраивающим, не только их друзей и партнеров, но и СМИ, и широкую публику.

##### Участники

Участниками могут выступить клиенты организации, доноры, партнеры из бизнеса, органов государственной власти, фондов, волонтеры и любой прохожий.

##### Не забыть

Стоит заранее продумать, кого и как приглашать, разработать сценарий дня и распределить ответственности. Важно уделить особое внимание безопасности офисных и личных вещей сотрудников. Не забыть напечатать раздаточные материалы для разных категорий посетителей, в том числе для журналистов. Подготовиться к каверзным и неожиданным вопросам. Если вы решите проводить коллективный ДОД, важно придумать для него необычный формат, который гарантированно привлечет внимание СМИ.



#### Пример

Дни открытых дверей НКО Санкт-Петербурга 5-12 июня 2014 года. Фотографии с дня открытых дверей



#### Ярмарка

##### Сценарий

НКО собирает товары, которые могут изготовить ее подопечные или профессиональные художники и дизайнеры. Далее или мастера продают свой товар самостоятельно, или все передают свой товар организатору, который его реализует. Собранные средства идут или тем, кто изготовил товар, или другой целевой группе.

##### Участники

Участниками могут быть люди, которые пришли на ярмарку специально за товаром или те, кто пришел на какие-то мероприятия ярмарки и заодно может что-то приобрести. Популярны семейные ярмарки.



#### Публичная лекция

##### Сценарий

НКО выбирает тему, которую ей важно осветить, подбирает лектора, который владеет технологией проведения публичных лекций. Далее приглашается аудитория, которой потенциально может быть интересна данная тема,

#### Не забыть

Продумать помещение, в котором все будет происходить, чтобы не было тесно, душно, мрачно. Определить, какими должны быть стеллажи, чтобы с одной стороны все было видно, с другой стороны, чтобы они не занимали много места. Столы, стулья, оформление места, где расположены товары. Удачно, если получится еще на ярмарке провести мастер-классы – это привлечет дополнительных участников и журналистов.

Если вы хотите, чтобы приходили семьи, важно продумать детскую комнату, комнату отдыха, туалеты, питание. Также хорошо, если будет какая-то театрализованная программа, в том числе рассчитанная и на детей, музыкальное сопровождение, ведущий, сценарий. Важно, чтобы различным аудиториям: женщинам, семьям с детьми, мужчинам было интересно, для каждого из них был бы отдельный элемент программы, в котором они могли бы участвовать.



#### Пример

Участие правозащитных организаций в ярмарке в честь юбилея Волгодонска  
Новогодняя благотворительная «Ярмарка чудес» БФ «Добрый город Петербург»  
Благотворительная вербная ярмарка БФ «Адвита»

в том числе журналисты изданий, которые эту тему каким-то образом освещают. Последовательность действий может быть обратной. Исходя из целевой аудитории лекции, которая по каким-то причинам важна для НКО, ее интересов и запросов подбирается тема и лектор.

##### Участники

Люди, заинтересовавшиеся темой лекции

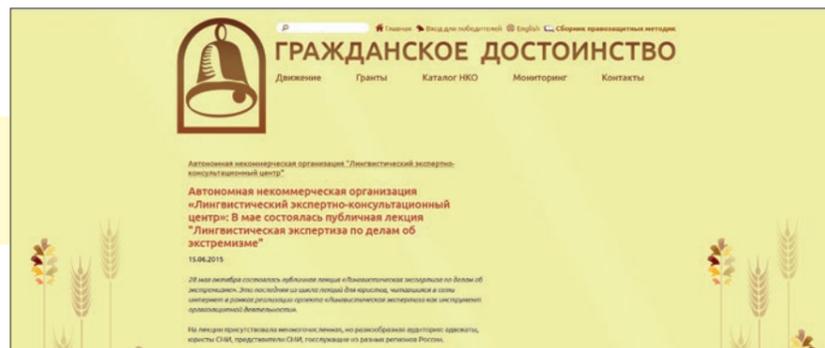
## Не забыть

В зависимости от формата и содержания лекции может потребоваться специальное оборудование. Особое внимание стоит уделить подбору лектора. К нему обычно предъявляется ряд требований: наличие реальных зна-

ний по теме лекции; желательность авторитет в соответствующей сфере; умение ориентироваться по ситуации; навыки взаимодействия с аудиторией; наличие личных наблюдений и переживаний по заявленной теме.

## Пример

Публичная лекция «Лингвистическая экспертиза по делам об экстремизме»



## Акции

### Сценарий

Основу акции составляет вовлечение участников в действия, запланированные организаторами. Соответственно необходимо придумать такое действие, которое будет максимально отвечать интересам участников и стимулировать не просто оставаться пассивными наблюдателями, а принять непосредственное участие. Журналистов может заинтересовать уже сам факт проведения акции. Кроме того, выбирая формат акции, можно задействовать основные каналы восприятия информации: зрение, слух, обоняние, вкус, осязание, ощущение от изменения температуры, давления и равновесия.

Для того чтобы акция сработала правильно и подтолкнула текущую ситуацию к изменениям, рекомендуем пригласить нескольких заинтересованных в решении проблемы и уважаемых в городе людей. Главное событие акции

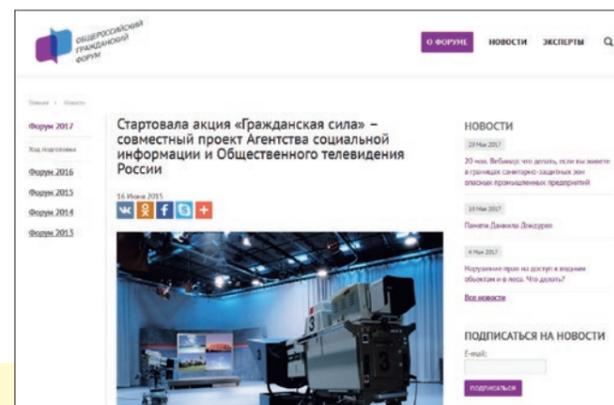
лучше проводить вначале, пока журналисты не ушли. Разновидностью акций являются флешмобы<sup>11</sup>.

### Участники

Целевая группа, на которую вы хотите направить основное воздействие акции

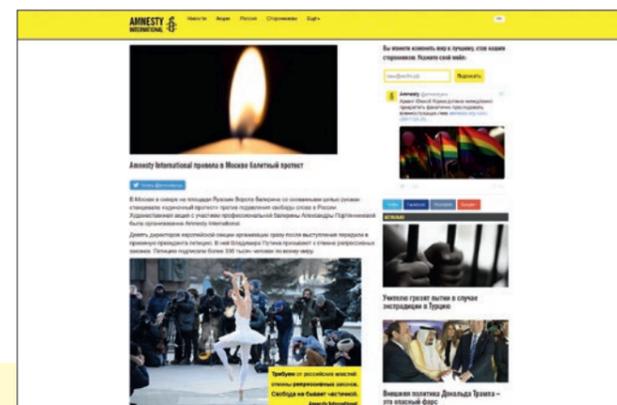
### Не забыть

Необходимо тщательно продумать логистику акции в зависимости от формата и сценария. Особое значение стоит уделить системе навигации (указатели, название помещений и мероприятий и т.п.). Важно продумать систему регистрации, если она необходима. Также позаботьтесь о наличии ведущего. Журналистам лучше заранее предоставить план акции с указанием времени начала и окончания событий и ориентиров на местности. План также может включать описание каждого мероприятия, построенное из ответов на четыре вопроса: когда, где, как называется, что происходит.



## Пример

Акция «Гражданская сила»  
Акция Умиравший лебедь»



<sup>11</sup> Флешмоб – заранее спланированная массовая акция, в которой большая группа людей появляется в общественном месте, выполняет заранее оговоренные действия (сценарий) и затем расходится. Сбор участников флешмоба осуществляется посредством связи, в основном через Интернет. Флешмоб рассчитан на случайных зрителей, вызывая смешанные чувства непонимания, интереса и даже участия.

## Пример

ЛГБТ-флешмоб «День молчания»  
Танцевальный ЛГБТ-флешмоб



Мы перечислили основные виды events. Безусловно, это не исчерпывающий список. Вы можете его дополнять, придумывая свои мероприятия, комбинируя выше перечисленные или добавляя креатив в какой-либо из элементов:

- Креатив места – например, провести презентацию в бане, а выставку на крыше самого высокого здания города и т.п.
- Креатив времени – например, в мае ежегодно проходит международная акция «Ночь музеев» по привлечению в музеи посетителей. В рамках этой акции в музее можно побывать ночью. Но можно креативить не только со временем суток, но и со временем года.
- Креатив участников – например, провести забег Дедов Морозов.
- Креатив целевой аудитории – например, учащиеся школы проводят образовательное мероприятие для своих учителей (целевые аудитории поменялись местами).

- Креатив формы – например, провести презентацию в форме заседания суда, где присяжные – журналисты, которые выносят свой вердикт презентуемой услуге.
- Креатив содержания – например, в обычном календаре можно найти очень много интересных идей. Также за основу креатива можно взять исторические события, географические особенности, политические события, анекдоты, погодные условия и т.п.

Безусловно, креатив украсит и выделит из череды других любой event, но мы бы рекомендовали в погоне за креативом не забывать о содержании и PR-цели. Не стоит делать креативное мероприятие только ради того, чтобы сделать мероприятие креативным – вы впустую потратите ваши ресурсы и время журналистов, а также можете вызвать обратный эффект и даже сформировать негативный имидж у своей организации. Также не стоит перебарщивать с креативом, во всем должно быть чувство меры.

## ПРЕИМУЩЕСТВА EVENT

В заключении подчеркнем основные преимущества event, которые стоит учитывать, принимая решение, проводить специальные мероприятия или нет.

1. Вы можете органично вплести **послание**, которое хотите донести до целевой группы, в канву мероприятия, тем самым сделаете его восприятие **более легким, ненавязчивым и эффективным**.
2. Позитивные эмоции от успешного мероприятия переносятся на организацию, которая его проводила. Это способствует формированию **лояльности целевой аудитории**.
3. Можно сделать так, что **мероприятие станет брендом**, это позволит широко использовать его при **построении дальнейшей PR-стратегии** организации.
4. У специальных мероприятий есть **долгосрочный эффект**. Мероприятие фактически начинается в анонсах, афишах, приглашениях, пресс-конференциях и продолжается в последующих итоговых публикациях СМИ.
5. Креативность и гибкость, заложенная в event; позволяет проводить самые **разнообразные мероприятия для различных целевых групп**.

6. Мероприятия можно делать **малобюджетными** за счет **совместного проведения** с другими организациями (не только некоммерческими).
7. Вы можете **совершенствовать имеющиеся и тестировать новые услуги**, используя аудиторию, которая участвует в мероприятии, в качестве огромной фокус группы.
8. Event – это не только возможность для **достижения PR-**, но и **фандрайзинговых целей**.
9. Event является хорошим **информационным поводом**, который позволит наладить **необходимые контакты с журналистами**.

Теперь, когда вы знаете, что такое event, их классификацию, основные виды и преимущества использования, вы можете более обоснованно принять решение, проводить их наряду или вместо традиционных PR-событий или нет. Надеемся, что предложенные виды events расширят ваш арсенал PR-инструментов. И, исходя из плюсов и минусов каждого вида events, а также из того, что вам больше нравится, что вы лучше умеете, а главное, что наиболее соответствует PR-целям, вы сможете более точно подбирать мероприятия.

## § 5. РАБОТА СО СМИ

Одной из ваших PR-целей, скорее всего, является продвижение организации или какой-то значимой проблемы. Для достижения этих целей вам необходимо работать со СМИ. В этом файле поговорим, в чем особенности разных видов СМИ, в чем собственно будет заключаться работа с ними. Основные виды СМИ – это печатные, радио, телевидение и интернет-медиа.

### Особенности разных видов СМИ

Работая со СМИ, вам, с одной стороны, важно **задавать свои правила игры**, которые они могли бы учитывать, обращаясь к вам. Например, фонд «Право матери» сформулировал эти правила и разместил на своем сайте: <http://mright.hro.org/node/40>.

С другой стороны, вам необходимо **понимать правила игры СМИ**. Рассмотрим их по разным основаниям в сравнении друг с другом.

	ПЕЧАТНЫЕ	РАДИО	ТВ	ИНТЕРНЕТ
Задействование различных каналов восприятия	Визуальный и кинестетический	Только аудиальный	Аудиальный и визуальный	Аудиальный и визуальный
Оперативность информации	Средняя или (в основном) низкая, зависит от выхода издания	Высокая (особенно если прямой эфир)	Высокая (особенно если прямой эфир)	Высокая (постоянное обновление новостей)
Объем предоставляемой информации	Ограничен полосой, которая выделена	Ограничен рамками программы/эфира/ролика	Ограничен рамками программы/эфира/ролика	Не ограничен, есть гиперссылки на доп. инфо
Возможность параллельно получать информацию из этого же источника	Есть (можно просматривать другие статьи, другие издания)	Отсутствует	Отсутствует	Есть (можно просматривать другие страницы)
Привязка к месту / времени / устройству получения информации	Отсутствует (всегда можно взять с собой и прочитать в любое время, в любом месте)	К месту нет (если портативное радио) / ко времени и устройству есть	Есть ко всему (в определенное время нужно оказаться у телевизора)	Есть к устройству / можно получать информацию в любое время, из любой точки мира
Возможность диалога с целевой аудиторией	Отсутствует	Есть (но только в прямом эфире)	Есть (но только в прямом эфире)	Есть (если предусмотрены комментарии, формы обратной связи и т.п.)
Управление получаемой информацией	Есть (можно выборочно знакомиться, подробно читать, перечитывать повторно, хранить, делать пометки)	Отсутствует	Отсутствует	Есть (см. печатные СМИ, а также выбирать объем информации; форму предоставления: текст, видео, аудио; делать закладки; оформлять подписку)
Основная проблема	Низкая оперативность	Задействует только один канал восприятия	Наименьшая подконтрольность аудитории	Перенасыщение информацией
Главное преимущество	Пользуется наибольшим доверием у большей части людей	Есть почти в каждой квартире, большой охват	Есть «картинка»	Позволяет одновременно использовать видео, аудио, фото и текст

### РАБОТА СО СМИ



Рассмотрим каждый пункт подробнее.

## ВЕДЕТСЯ БАЗА ДАННЫХ СМИ И ЖУРНАЛИСТОВ

О том, что из себя представляет база (ее назначение и структура), мы говорили во втором модуле, когда рассматривали основные PR-документы. Сейчас рассмотрим основные шаги, которые необходимо предпринять, чтобы она появилась.

1. Составьте **список СМИ**, с которыми у вас уже **есть контакт**
2. Проведите **мониторинг СМИ**, с которыми **нет контакта**, формат и редакционная политика которых предусматривает освещение социальной проблематики. Например, имеющих раздел «Общество». Ранжируйте СМИ по географическому принципу. Например,
  - транснациональные (регулярно обслуживают информационные потребности людей в международном масштабе, на территории нескольких государств);
  - национальные (работают одновременно на всей территории страны или на большей ее части);

- региональные (работают в конкретном регионе страны);
  - местные (районные, городские, корпоративные, организационные и т.п.).
3. Проведите отдельно **мониторинг журналистов** (из СМИ, с которыми есть контакт и с которыми контакта нет), которые пишут на социальные темы.
  4. Составьте список контактов отделов «Общество» в редакциях СМИ, а также конкретных журналистов.
  5. Создайте удобные вам **категории**, по которым вы можете разделить СМИ для адресного распространения одного типа информации (например, новостные издания, массовые, аналитические и т.п.). А также **графы**, которые помогут вам фиксировать всю необходимую информацию о СМИ.
  6. Составьте **базу СМИ** (примеры см. в модуле 1) в word, excel или другой удобной для вас программе.
  7. Регулярно **пополняйте и обновляйте базу**. Ведите ее так, чтобы записи были понятны не только вам, а любому сотруднику организации.

## ВЕДЕТСЯ МОНИТОРИНГ СМИ

Об этом мы кратко упоминали в главе 2 Руководства, сейчас более подробно.

Благодаря мониторингу информационного поля (которое формируется в том числе из материалов СМИ), вы сможете понять, как вас воспринимают журналисты и общественность. Кроме того, это позволит наблюдать за скачками интереса к вашей организации и теме, которой вы занимаетесь. Это в свою очередь поможет вам корректировать свою активность в зависимости от реакции целевых групп.

Что можно мониторить:

- содержание публикаций
- позитивные, нейтральные и негативные материалы в СМИ
- реакции в соцсетях
- прямую речь ключевых людей и экспертов организации
- интерпретацию вашей информации
- ключевые слова, связанные с вашей темой

Продуктами мониторинга могут быть: подборки публикаций; записи сюжетов теле- и радиоэфира; публикации или комментарии в соцсетях.

## ВЕДЕТСЯ КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ

Календарь мероприятий помогает в любой момент времени иметь наглядную картину того, какие даты и мероприятия можно использовать в качестве информационного повода для СМИ. Календарь мероприятий – это:

- календарь тематических дат на год, которые наиболее близки к роду деятельности вашей организации – 13 столбцов (12 из которых – месяцы), 32 строки

(по максимальному количеству дней в месяце). На пересечении числа и месяца помещается информация о том, какая дата приходится на этот день. Информацию можно найти в Интернете на ресурсах как общего характера (например, [calend.ru](http://calend.ru)), так и по вашей проблематике ([asi.org.ru](http://asi.org.ru)).

	ЯНВ	ФЕВ	МАР	АПР	МАЙ	ИЮН	ИЮЛ	АВГ	СЕН	ОКТ	НОЯ	ДЕК
1			Всемирный день иммунитета			Международный день защиты детей				Международный день пожилых людей		Всемирный день борьбы со СПИДом
2...				Всемирный день распространения информации о проблеме аутизма								

- календарь мероприятий организации в краткосрочном и/или долгосрочном периоде – что, где, когда будет проходить.

## ВЕДЕТСЯ КОНТЕНТ-ПЛАН

Контент-план позволяет спланировать публикацию определенного содержания (контента) в определенных СМИ с определенной периодичностью для достижения поставленных PR-целей (например, способствовать совершению каких-либо действий целевой аудиторией).

Существует три основных типа контента:

- Сторонний – информация, написанная не вами, но относящаяся к сфере деятельности вашей организации
- «Рекламный» – информация, которая содержит призыв к каким-либо действиям по отношению к вашей организации (например, сделать пожертвование)
- Уникальный – информация, написанная вами, которая непосредственно относится к деятельности вашей организации или сфере, в которой вы работаете

Для того чтобы наиболее эффективно добиться поставленных целей за счет публикации контента, рекомендуется следовать следующему правилу: 30% – уникальный контент, 60% – сторонний контент, 10% – «рекламный» контент.

Контент-план можно также рассматривать в более широком смысле – как расширенный календарь мероприятий, о котором мы говорили выше. В таком случае контент-план может содержать следующую информацию: тематическая дата, планируемое к этой дате мероприятие и способы его освещения.

В создании такого плана вам могут помочь дружественные журналисты, которые подскажут, на чем сделать акцент в материале и в каком жанре он может быть написан.

Число/месяц	Дата	Событие фонда	Тема	Жанр	Дедлайн	СМИ	Дополнения/ссылка на публикацию
2 апреля	Всемирный день распространения информации о проблеме аутизма	Шествие		Новость	До 2 апреля (включительно)		
				Репортаж	2–3 апреля		
		Акция «Зажги синим»...	Фотолента	2–3 апреля			

## ПРОВОДЯТСЯ ТРАДИЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Рассмотрим наиболее распространенные традиционные PR-мероприятия: пресс-конференцию, брифинги, круглые столы и пресс-туры. Это не исчерпывающий список, вы можете его дополнять и комбинировать, в зависимости от целей, которые перед собой ставите по работе со СМИ.

### Пресс-конференция

Описание формата: встреча с журналистами, на которой они узнают важную новость / вашу реакцию на актуальное событие и смогут задать уточняющие вопросы

Продолжительность: не больше 1 часа, включая встречу-проводы и ответы на вопросы. Оптимальное соотношение – 30 минут встреча и информационная часть + 30 минут вопросы, свободное общение, проводы.

Особенности формата: наличие новостного, событийного повода, а не освещение текущей деятельности организации; возможность получить информацию из первых рук. Если такой новости нет – нужно ее создать, например, приурочив событие к какой-то значимой дате.

Что важно учесть при подготовке и проведении:

- Статус выступающего, который озвучивает новость
- Запланировать время на вопросы и общение в свободном режиме
- Место проведения должно быть привычным для журналистов или статусное
- Должен быть ведущий-модератор
- Можно заготовить «подсадного зрителя», который задаст нужный вопрос (обычно первый разъяснительный вопрос, который как бы уточняет уже сказанное)
- Продумать завершение, чтобы журналисты ушли с чувством удовлетворения

### Брифинг

Описание формата: короткое оперативное выступление перед прессой по свежим следам важных событий. Сообщение на брифинге носит односторонний оповещательный характер с иллюстрацией конкретных фактов.

Продолжительность: не более 20-30 минут; 10 мин., как правило, отводится выступающему; 10 – 20 мин. на брифинг-ответы на вопросы журналистов.

Особенности формата: чаще используется на мероприятиях, которые не предназначены специально для журналистов (фестивали, ярмарки, конференции и т.п.). Но может проводиться как отдельное мероприятие, если нужно коротко проинформировать журналистов о чем-либо важном.

Что важно учесть при подготовке и проведении:

- Можно провести стоя, не рассаживая журналистов и выступающих за столы
- Тот, кто обнаруживает информацию или высказывает свою позицию, должен обладать достаточным статусом или известностью, чтобы пришли СМИ

- Краткая форма изложения информации может подтолкнуть СМИ обратиться за комментариями к тем, кого вы считаете оппонентами или у кого недостаточная квалификация по данному вопросу

### Пример:

Анонс брифинга «Молодежь и права человека в России: доступ запрещен?»

[http://yhrm.org/ru/news/regions/sankt-peterburg/press\\_briefing\\_molodezh\\_i\\_prava\\_cheloveka\\_v\\_rossii\\_dostup\\_zapreshchen](http://yhrm.org/ru/news/regions/sankt-peterburg/press_briefing_molodezh_i_prava_cheloveka_v_rossii_dostup_zapreshchen)

Видео брифинга по итогам

посещения исправительной колонии № 1 ГУ ФСИН РФ по Нижегородской области

[http://www.youtube.com/watch?v=Nexc\\_NKfPIs](http://www.youtube.com/watch?v=Nexc_NKfPIs)

### Пресс-тур (поездки для журналистов)

Описание формата: непосредственное знакомство журналистов с деятельностью организации /целевой группой /проблемой

Продолжительность: от нескольких часов до нескольких дней

Особенности формата: вам должно быть, что показать («картинка»), ради чего журналисты поедут; то, что они должны именно увидеть своими глазами.

Что важно учесть при подготовке и проведении:

- Четко сформулировать послание, которое вы хотите донести до журналистов, показывая работу организации
- Создать четкую и незатянутую программу
- Хорошо продумать логистику

### Пример:

Несостоявшийся пресс-тур для журналистов по правозащитным организациям Чечни

<http://kavpolit.com/articles/123-24090/>

### Круглый стол

Описание формата: одна из форм обсуждения проблемы, имеющей значение для широких кругов общественности или какой-либо целевой аудитории

Продолжительность: от 1,5 до 2 часов и даже больше

Особенности формата: должна быть проблема, вопрос для обсуждения

Что важно учесть при подготовке и проведении:

- Уместно устраивать дискуссию, представлять разные точки зрения, вовлекать журналистов
- Этот формат скорее не заинтересует оперативные СМИ и информационные агентства, но будет интересен какому-то отделу газеты, специализированному интернет-СМИ, какой-то программе ТВ или радио, которые доносят обзорные или аналитические материалы до слушателей
- Найти профессионального модератора
- Вся обсуждаемая информация должна быть публичной, а не закрытой или экспертной
- Посадка участников не обязательно должна быть по кругу, в зависимости от целей и ролей
- Материалы по итогам могут выйти не сразу

### Пример:

Круглый стол на тему: «Доступ к правосудию для активистов и журналистов»

<http://www.antipytki.ru/news/7354>

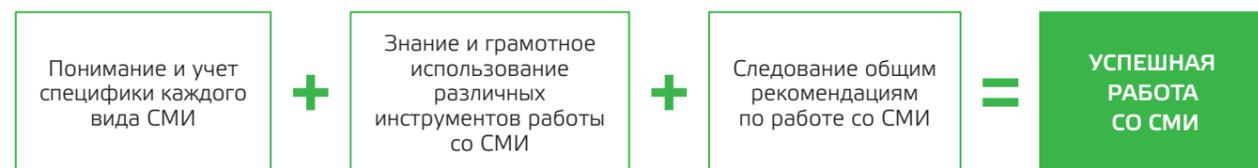
Мы рассмотрели основные составляющие работы со СМИ. Исходя из этого можно выделить следующие рекомендации, которые помогут сделать эту работу максимально эффективной.

## ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ СО СМИ<sup>12</sup>

1. Создавайте **информационные поводы**:
  - Публикуйте актуальные новости о вашей деятельности
  - Проводите яркие события
  - Регулярно публикуйте отчеты о своей деятельности
  - Собирайте аналитику по своей проблеме
  - Используйте тематические даты
  - Давайте комментарии
  - Привлекайте известных персон
2. Станьте **экспертами в свое теме**, тогда СМИ сами будут обращаться к вам
3. Будьте **интересны для разноплановых СМИ**
4. Будьте **привлекательны для журналистов**:
  - Оперативно работайте с запросами
  - Будьте доступны для корреспондентов
  - Умейте добыть нужную информацию у коллег
  - Знайте положение дел во всей сфере
5. Ведите **сайт и социальные сети**:
  - Выкладывайте все новости на сайте организации
  - Перерабатывайте новости для соцсетей
6. Выберите **медийные лица организации**
7. Создайте **информационную политику**:
  - Советуйтесь с журналистами
  - Изучайте опыт коллег
  - Прислушивайтесь к здравому смыслу
  - Работайте с качественными СМИ
8. **Анализируйте** свою работу со СМИ:
  - Осуществляйте регулярный мониторинг СМИ
  - Отрабатывайте западающие направления
  - Работайте с ошибками журналистов
9. Следите за **информационным стилем**

<sup>12</sup>Гасникова В. Благотворительная организация «Ночлежка»

Формулу успешной работы со СМИ можно представить так:



Придерживайтесь ее, и у вас обязательно все получится!

## § 6. PR ТЕКСТЫ

Практически любое PR-действие связано с написанием тех или иных текстов. В чем отличие PR-текстов от журналистских и рекламных; существуют ли правила написания и есть ли структура у PR-текстов; какими видами текстов преимущественно пользуются НКО – об этом пойдет речь ниже.

Для начала пойдем, в чем особенность PR-текстов и чем они отличаются от журналистских и рекламных.

### ОТЛИЧИЕ PR ТЕКСТОВ ОТ ЖУРНАЛИСТСКИХ И РЕКЛАМНЫХ

КРИТЕРИИ	PR-ТЕКСТЫ	ЖУРНАЛИСТСКИЕ ТЕКСТЫ	РЕКЛАМНЫЕ ТЕКСТЫ
Регулирование законом	Нет, только этические кодексы	Закон о СМИ	Закон о рекламе
Цель	Спровоцировать целевую группу на определенные действия или изменение собственной позиции, создать положительный имидж организации и управлять им	Собрать, обработать и объективно изложить информацию	Изменить взгляды, вкусы, привычки
Методы	Убеждение, внушение	Убеждение	Внушение
Инициатор создания	Тот, кто хочет о себе рассказать	Редакция СМИ или сам журналист	Рекламодатель
Адресат	Определенная целевая аудитория	Аудитория СМИ	Определенный сегмент потребителей товара и услуги
Тип информации	Факт или событие, которые важны и для того, кто о себе рассказывает, и для целевой аудитории	Факт или событие, которые действительно существуют в реальности	Факт или событие, которые являются привлекательными для потребителя
Чьи интересы представляются	Того, кто хочет о себе рассказать, и целевой группы, с которой он работает	Широкой общественности, защищают общественные ценности	Заказчика рекламы
Стоимость публикации	Бесплатно	Бесплатно	Платно

### ПРАВИЛА НАПИСАНИЯ PR-ТЕКСТОВ

#### 1. Пишите короткими предложениями.

Используйте не более одной идеи и не более одного образа в одном предложении. Короткие предложения обеспечивают изящество и скорость изложения. Они помогают достичь ясности. Предложения длиной 8 слов и менее читаются очень легко. Предложения из 29 слов и более очень трудны для чтения.

Соблюдайте ритм текста. Он определяется сочетанием предложений, имеющих определенную длину. Предложения примерно одинаковой длины (из 10-15 слов), следующие друг за другом, создают впечатление монотонности, однообразия и скуки. Наиболее удачным считается ритм: длинное, короткое, очень короткое, немного длиннее. При этом средняя длина предложения не должна превышать 20 слов. Еще лучше, если это будет 12-15 слов.

Длина параграфа должна быть небольшой. Средняя длина параграфа текста определяется делением общего числа слов в тексте на число параграфов. Идеальны параграфы длиной 50–70 слов. Один из способов держать длину параграфа малой – это ограничить параграф тремя-четырьмя предложениями.

Длина параграфа должна быть небольшой. Средняя длина параграфа текста определяется делением общего числа слов в тексте на число параграфов. Идеальны параграфы длиной 50–70 слов. Один из способов держать длину параграфа малой – это ограничить параграф тремя-четырьмя предложениями.

#### 2. Пишите простыми словами.

Чем меньше больших, длинных слов, тем лучше. Длинных слов должно быть не более чем одно из десяти. Выстраивайте предложения в активной, а не пассивной форме. Откажитесь от употребления причастных и деепричастных оборотов. Использование точно подобранных существительных для обозначения предметов позволяет избежать прилагательных и наречий, загромождающих текст. Используйте глаголы, они придают тексту динамизм, облегчают его восприятие.

#### 3. Пишите убедительно.

Позиция автора должна быть поддержана фактами, цифрами, документами настолько, чтобы убедить читателя в точном отражении событий. Можно использовать репортажный стиль, когда читатель становится очевидцем событий.

#### 4. Пишите естественно.

Писать надо тем языком, которым вы говорите.

#### 5. Продумывайте оформление.

Выделяйте ключевые слова. Например, гиперссылки традиционно выделяются синим цветом. Используйте заголовки и подзаголовки для подчеркивания основных идей. Используйте поясняющие примеры. Чередуйте текстовый материал с иллюстрациями, акцентирующими внимание на основных моментах. Если вы используете иллюстрацию, то они должны быть:

- простыми и не перегруженными деталями;
- легко узнаваемыми;
- иметь прямое или ассоциативное отношение к рассматриваемому вопросу и быть значимыми для читателей;
- использоваться для усиления, а не в противовес текстовой части.

#### При написании PR-текстов избегайте

- Перегруженности красочными оборотами, образами, метафорами, эпитетами, отступлениями и другими литературными средствами
- Мелкого шрифта (меньше 10-го петита)
- В больших количествах прописных букв и выделений курсивом
- Технических терминов
- Сокращений

### СТРУКТУРА PR-ТЕКСТОВ

1. Введение – проясняет назначение данного текста.
2. Основной текст – пишется с учетом правила «перевернутой пирамиды». Все важные материалы излагаются в самом начале текста – в одной-двух первых фразах или абзацах. Остальная информация располагается далее в порядке снижения значимости.
3. Заключение – делает резюме основных моментов.

В последнее время все больше используются электронные PR-тексты для наполнения сайтов, ведения социальных сетей и блогов и т.п.

Рассмотрим особенности этого вида текстов

### ОСОБЕННОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ PR-ТЕКСТОВ<sup>13</sup>

1. Отличаются **оперативностью передачи и получения информации**.
2. **Распространение PR-текстов** в Интернет-среде может осуществляться **автоматически**, например, с помощью RSS-рассылки<sup>14</sup>.
3. Есть возможность **направлять PR-сообщения узким целевым группам**, разбивать их на подгруппы для более персонализированной коммуникации, например, в социальных сетях и блогах.
4. Возможность **ведения диалога**. Например, анкетирование и опросы на сайте, рассылка вопросов и получение ответов по электронной почте, комментарии и отзывы на форумах и блогах, выражение мнения о содержании видеороликов в YouTube и т.п.
5. **Объем текста практически не ограничен**, кроме здравого смысла. Есть возможность делать гиперссылки и переходить по ним на дополнительную информацию.
6. Важную роль играют **визуальные элементы фирменного стиля** организации – цветовая гамма, логотип, особенности шрифта. Они повышают узнаваемость организации.
7. У интернет-пользователей есть стремление к «живому», непринужденному общению, результатом которого нередко становится некоторая **стилевая «раскованность»**, **речевая небрежность** и, как следствие, **наличие элементов разговорного стиля, сленга**.
8. Тексты все больше читают с мобильных устройств, у которых небольшой размер экрана. Поэтому **текста должно быть мало, картинок – много**.

<sup>13</sup>Балахонская Л.В., Быков И.А. Особенности PR-текстов в сети Интернет: коммуникативно-прагматический аспект // Научный вестник Воронеж. гос. арх.-строит. ун-та. Современные лингвистические и методико-дидактические исследования. 2014. Вып. 2(22). С. 41-59.

<sup>14</sup>RSS – это один из форматов, используемых для передачи информации через интернет. Расшифровывается «Really Simple Syndication». Вместо необходимости посетить множество интернет-страниц, чтобы узнать, обновлялись ли они, вы посещаете одну страничку и моментально видите всю картину.

Рекомендации по составлению электронных PR-текстов:

1. Стоит органично **вплести ключевые слова и словосочетания** (иногда целые фразы) с целью оптимизации сайта в поисковых системах – так называемый seo-копирайтинг<sup>15</sup>. Именно по ключевым словам<sup>16</sup> будет регистрироваться web-сайт в поисковых системах.
2. Стоит **использовать хэштеги**<sup>17</sup>. Они дают возможность объединить ряд сообщений по ключевому слову.
3. Стоит **использовать фото-, аудио- и видеоматериалы**. Они усиливают информативность и экспрессив-

ность текста. Пользователи Интернета предпочитают смотреть, а не читать.

Тексты нужны не только для письменной коммуникации. Часть обращений, которые необходимо сделать организации, – устные. Не всегда устные означает экспромтные. Зачастую тексты, которые предстоит услышать вашей целевой аудитории, требуют даже большей выверенности, чем письменные тексты, о которых мы уже говорили. Что не исключает, а дополняет все вышесказанное.

Теперь у вас есть общее представление о том, какие бывают тексты и как их грамотно писать. Рассмотрим конкретные виды PR-текстов, с которыми вы можете столкнуться для реализации своих PR-целей.

## ОСОБЕННОСТИ НАПИСАНИЯ «УСТНЫХ» ТЕКСТОВ

Помните, ваша целевая аудитория имеет лишь одну возможность прослушать и понять сообщение. Если оно не воспринято слушателем с первого раза, оно почти не имеет шансов быть воспринятым вообще. Поэтому важно завладеть вниманием с самого начала. Для этого стоит:

- Писать короткими фразами
- Избегать длинных и сложносо составных предложений
- Не злоупотреблять длинными, труднопроизносимыми словами

## ВИДЫ PR-ТЕКСТОВ

Перечислим основные виды PR-текстов, которые чаще всего используют НКО



Рассмотрим каждый вид подробнее.

### Пресс-релиз

Что это: информационное сообщение, содержащее в себе новость об организации, изложение её позиции по какому-либо вопросу. Как правило, содержит официальную позицию организации в виде реакции на тот или иной информационный повод.

Кому / для чего / когда нужно: СМИ / информировать о важных событиях, произошедших в организации и явля-

ющихся интересными или необходимыми для освещения их широкой общественности и/или конкретной целевой аудитории / радио – за 3 дня; ТВ – за 4 дня; ежедневные издания – за 10 дней; еженедельные издания – за 2-3 недели; ежемесячные издания – за 6-8 недель.

Структура:

Заголовок – должен предельно точно отражать мысль всего текста, быть интересным, чтобы хотелось читать дальше.

Лид (вводный абзац) – должен содержать ответы на вопросы: что, кто, где, когда, как и почему.

<sup>15</sup>Целью seo-копирайтинга является улучшение позиции сайта в поисковых запросах, размещение его адреса в верхних строчках поиска.

<sup>16</sup>Ключевые слова определяются при помощи статистики поисковых запросов в основных поисковых системах, таких как Google и Яндекс.

<sup>17</sup>Хэштег от англ. hashtag – слово или фраза, которой предшествует символ # (решетка). Пройдя по хэштегу, пользователь получает доступ к набору публикаций, которые его содержат.

Основной текст (пишется по принципу «перевернутой пирамиды») – Первый абзац (или первые два абзаца) более подробно раскрывают то, что было заявлено во вводном абзаце. Следующие абзацы раскрывают детали.

Завершение

Рекомендации по составлению/использованию:

- Оформлять на фирменном бланке с указанием даты, номеров телефонов, и имени контактного лица
- Не превышать объем 1 лист А4. Текст набирать через двойной интервал, 12 шрифтом, слева и справа оставлять широкие поля – 2,54 сантиметра для правок в редакции, если понадобится. Если релиз занимает больше одного листа, то в конце каждого листа указывать: «Продолжение»
- Для разных СМИ – разные релизы, учитывая специфику СМИ
- Приводить цитаты и комментарии от первых лиц. Они не должны быть слишком длинными, скучными и общими. Они не должны повторять текст вашего релиза. Они должны быть яркими, запоминающимися, точно отражающими отношение человека к событию, о котором идет речь
- Прикладывать качественные фотографии

Существует несколько основных типов пресс-релизов:

### Ньюз-релиз

Что это: новостное сообщение организации

Кому / для чего / когда нужно: конкретной заинтересованной целевой аудитории / проинформировать о том или ином важном событии из жизни организации / в зависимости от целей, которые ставит организации по распространению данной новости

Структура: та же, что у пресс-релиза

Рекомендации по составлению/использованию:

- Перечислять только факты
- Дополнительные материалы (фото, документы и т.п.) прикреплять отдельным файлом
- Должен последовательно отвечать на 5 вопросов: кто? что? где? когда? почему?

### Анонс

Что это: информационный материал, предварительно оповещающий о каком-либо событии.

Кому / для чего / когда нужно: СМИ, партнерам / обеспечить присутствие представителей прессы на событии / см. пресс-релиз

Структура:

Сообщение о точной дате;  
Сообщение о точном времени;  
Сообщение о точном месте;  
Краткое изложение сути события;  
Предположение об аудитории данного события; (необязательно)  
Способ попадания на событие (где приобрести билет) (необязательно).

Рекомендации по составлению/использованию:

- Можно указать, что увидят или услышат журналисты
- Можно написать, почему организуется такое событие.
- Можно представить выступающих на событии, особенно, если это известные люди.

### Пример:

Фонд «Право матери». Некоторые судебные процессы фонда «Право Матери» в феврале <http://mright.hro.org/node/2496>

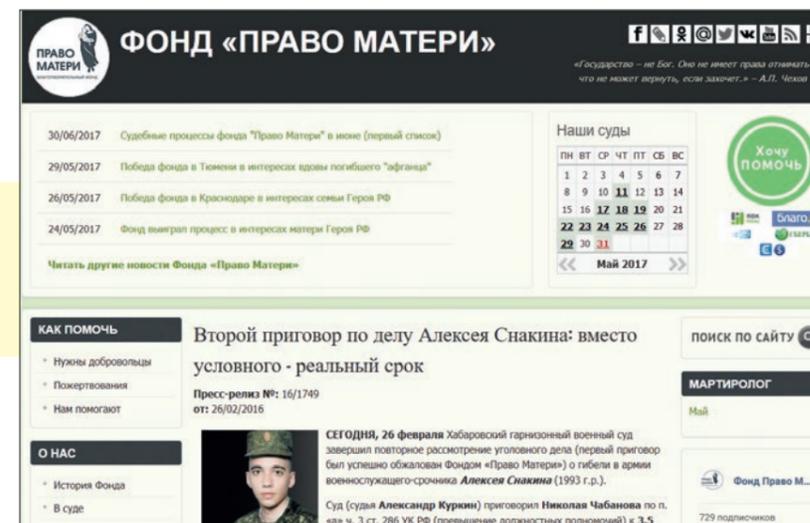
### Пост-релиз

Что это: информационный материал, рассказывающий о прошедшем событии.

Кому / для чего / когда нужно: СМИ / знать о событии, особенно, если они не смогли на нем присутствовать лично / сразу после окончания мероприятия (максимум через сутки)

Структура:

Название мероприятия,  
Дата проведения,  
Чему посвящено мероприятие,  
Кто участвовал,  
О чем говорили,  
Что решили,  
Что было самым ярким.



### Пример ньюз-релиза

Фонд «Право матери». Второй приговор по делу Алексея Снакина: вместо условного – реальный срок <http://mright.hro.org/node/2516>

Рекомендации по составлению/использованию:

- Вставить цитаты участников;
- Добавить фотографии (обязательно);
- Добавить аудио или видеозапись (по возможности);
- Указать контакты для связи;
- Может быть полезен для расстановки нужных акцентов;
- Стоит не только рассылать его по журналистам, но и распространять через сайт<sup>18</sup> и социальные сети.
- Не должен дублировать пресс-релиз.
- «Рыбу» (шаблон) пост-релиза желательно подготовить еще до события, а сразу после его окончания необходимо внести актуальную информацию и разместить вместе с фотографиями в те СМИ и организации, которым вы рассылали пресс-релизы или анонсы.
- Желательно сопроводить рассылку пост-релиза коротким индивидуальным обращением к журналисту.

#### Пример:

Пост-релиз. Вторая семейная лгбтк-конференция 14-15 ноября 2015  
<http://resourcerus.org/ru/%D0%91%D0%BB%D0%BE%D0%B3/post-reliz-vtoraya-semejnyaya-lgbtka-konferenciya-14-15-noyabrya-2015/>

#### Сообщение для СМИ

Что это: информационный материал, предназначенный для обнародования каких-либо сведений.

Кому / для чего / когда нужно: СМИ / получить официальные данные от организации / в тот момент, когда это нужно организации

Структура: на усмотрение организации

Рекомендации по составлению / использованию:

- Для составления можно использовать структуру пресс-релиза
- Может быть еще короче, чем пресс-релиз

#### Пример:

Сообщество «Гражданин и право». Вышел доклад о нарушениях прав призывников, военнослужащих и альтернативнослужащих  
<http://www.army-hr.ru/article/13173.html>

#### Заявление

Что это: информационное сообщение аналитического характера, которое демонстрирует позицию организации к конкретному факту или событию.

Кому / для чего / когда нужно: организации / публично представить свою позицию / в момент сложившейся ситуации

Структура:

- 1 абзац – указание на информационный повод – причину заявления;
- 2 абзац – причины или мотивы сложившейся ситуации (1-3 абзаца);
- 3 абзац – дальнейшие шаги по урегулированию ситуации.

Существуют два варианта концовки заявления:

Первый – сообщение о юридических действиях организации, подающей заявление (т.е. к кому и когда она обратится – суд, адвокат, министерства и т.д.);  
Второй – апелляция к общественному мнению (не более 1 стр).

Рекомендации по составлению / использованию:

- Всегда пишется без заголовка
- В подзаголовке стоит употреблять слова вроде «позиция» или «мнение»
- Текст должен отвечать на три вопроса: что есть? что было? что следует сделать?
- Важно, чтобы объем заявления был не слишком большим – как правило, достаточно четверти, в особых случаях – половины полосы издания.
- Заявление не подписывается и публикуется обычно на платной основе.

#### Примеры:

Заявление правозащитных организаций Свердловской области  
<http://www.prison.org/content/zayavlenie-pravozashchitnyh-organizacij-sverdlovskoy-oblasti>  
Заявление Оргкомитета Общероссийского гражданского форума по поводу давления на Правозащитный центр «Мемориал»  
<https://www.civil-forum.ru/news/zayavlenie-orgkomiteta-obshcherossiyskogo-grazhdanskogo-foruma.html>

#### Лист вопросов и ответов

Что это: информация, представленная в виде вопросов и ответов на них. Это может быть информация, извлеченная методом обычного интервью.

Кому / для чего / когда нужно: организации / представить максимально полную информацию, которая создавала бы положительный имидж организации, проекта или предоставляемых услуг / в зависимости от целей организации

Структура: произвольная, в зависимости от цели

Рекомендации по составлению / использованию:

Стоит использовать, когда нужны эмоции, более ярко и наглядно, образно представить событие, организацию, проект.

#### Пример:

Международная сеть «Молодежное правозащитное движение». Интервью с Александром Друком о правозащитной деятельности в России  
[http://yhrm.org/ru/publish/intervyu\\_s\\_aleksandrom\\_drukom\\_o\\_pravozashchitnoy\\_deyatelnosti\\_v\\_rossii](http://yhrm.org/ru/publish/intervyu_s_aleksandrom_drukom_o_pravozashchitnoy_deyatelnosti_v_rossii)

<sup>18</sup>Если ваши пост-релизы можно будет читать как интересные статьи, то в скором времени ваш сайт может превратиться в СМИ по определенной проблеме, если вы будете его хорошо продвигать. О продвижении мы поговорим в следующем модуле.

#### Биография

Что это: опорные биографические сведения о конкретном человеке – руководителе организации, эксперте, спикере на мероприятии.

Кому / для чего / когда нужно: организации / рассказать о конкретном человеке / в зависимости от целей организации

Структура:

- 1 блок – Ф.И.О., дата рождения
- 2 блок – образование, специальность, ВУЗ, диплом с отличием, образовательные курсы и т.д.
- 3 блок – периоды работы в организациях, должность, карьерный рост и т.д.
- 4 блок – холост/женат/разведен, замужем/незамужем/разведена, наличие детей и т.д.
- 5 блок – увлечения, интересы, достижения в спорте и т.д.
- 6 блок – планы на будущее

#### Примеры:

Биография сотрудников организации «Гражданский контроль»  
<http://www.citwatch.org/aboutus/persons/>  
Биография сотрудника благотворительной организации «Ночлежка» Виктории Рыжковой в форме интервью  
<http://homeless.ru/about/personal/979/>

Рекомендации по составлению / использованию:

- Структура может использоваться та же, что при написании резюме
- Может быть представлена в виде связного текста, разбитого на абзацы. В этом случае будут использоваться сказуемые (пришел, окончил, поступил и т.д.)

Все перечисленные выше PR-тексты и не только могут быть собраны в **пресс-пакет (пресс-кит)**. Он не относится к текстам, а является набором информационных материалов по определенной теме, подготовленных для раздачи СМИ. Раздаваться пресс-пакет может на мероприятии или он может быть направлен в редакцию, например, если журналист заинтересовался темой мероприятия, но не смог принять в нем участие. Основная задача пресс-кита – предоставить СМИ исчерпывающую информацию о происходящем событии и его основных действующих лицах.

Пресс-пакет, как правило, состоит из:

- программы мероприятия
- пресс-релиза
- списка участников
- информации о деятельности организации
- биографий
- фотографий
- и др.

Не стоит в него включать все, что есть у организации на данный момент из информационных материалов. Помните цель и целевую аудиторию мероприятия.

Стоит продумать визуальное сопровождение информации, которую вы предоставляете. Для этого подойдет подборка качественных **фотографий, видео, инфографика**<sup>19</sup> и другие средства визуализации.

Теперь вы представляете, по каким законам существуют PR-тексты. Понимая и соблюдая их, вы сможете более успешно достигать тех PR-целей, для которых необходимы тексты.

А мы от преимущественно письменной коммуникации перейдем к устной – в следующем файле поговорим о публичных выступлениях и что необходимо, чтобы они были успешными.

## § 7. ПУБЛИЧНЫЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Если вы – руководитель НКО, то вам хотя бы один раз уже пришлось выступать публично, если еще нет, то обязательно придется. Если вы – PR-специалист, то скорее всего вы выступаете регулярно. Что важно знать о публичных выступлениях, какие особенности разных СМИ необходимо учитывать, как можно подготовиться к выступлениям – об этом мы поговорим ниже.

Для начала познакомимся с основными видами публичных выступлений и рассмотрим их особенности.

<sup>19</sup>Про инфографику для правозащитных организаций см. вебинар Агентства социальной информации: <https://www.youtube.com/watch?v=bGWEbzNAkoM>

<sup>20</sup>Владиминова Т.Л., Доцент кафедры русского языка и литературы ИМОЯК, доцент кафедры инженерной педагогики. Виды публичных выступлений. Презентация

## ВИДЫ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ ПО ФОРМЕ

ФОРМА	СОДЕРЖАНИЕ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
Доклад	Развернутое сообщение, раскрывающее важную научную или общественно-политическую проблему.	от 10–15 мин до 3-х часов
Сообщение	Выступление (маленький доклад на одну тему), в котором рассматривается один вопрос / одна проблема	5–15 мин
Выступление	Краткое, обычно подготовленное сообщение при обсуждении какого-либо заранее объявленного вопроса. Тема выступления может быть выбрана заранее или же сформулирована в ходе обсуждения проблемы (импровизационное выступление).	3–5 мин
Лекция	Связное, развернутое изложение какого-либо вопроса. В лекции должны быть выделены отдельные вопросы (пункты).	от 20–30 мин до 90 мин
Беседа	Развернутый, подготовленный диалог со слушателями. Может включать продолжительные отрезки речи оратора (монологи), но она предполагает вопросы слушателям, анализ и комментирование их ответов. Беседа используется в публичной речи, когда аудитория небольшая – не более 20–30 человек, когда слушатели заинтересованы в информации, которую им сообщают.	от 20–30 мин до нескольких часов

Теперь рассмотрим виды публичных выступлений с точки зрения их цели. Все цели можно поделить на четыре основные: проинформировать; поприветствовать; развлечь и убедить. Рассмотрим каждую из этих целей подробнее.

## ВИДЫ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ ПО ЦЕЛИ

### Информационные выступления

Наиболее распространенные виды: объяснение, инструкция, объявление, аннотация, лекция, доклад, сообщение, устный ответ, автобиография.

Основные требования к информационной речи:

- Передача информации должна быть полной.
- Речь должна быть понятной и интересной для слушателей.
- Информационное выступление должно содержать новую для слушателей информацию, быть актуальным.
- Выступление должно заинтересовать слушателей в получении новой, дополнительной информации по данной теме.
- Выступление должно быть кратким, содержать 2–3 раздела (пункта плана), должен быть четкий переход от одного пункта плана к другому.
- Выступление не должно быть слишком эмоциональным (необходимо следить за жестами и мимикой).

### Протольно-этикетные выступления

Наиболее распространенные виды: речь при встрече официальных гостей; официальное поздравление юбиляра; официальный тост на банкете или юбилее в честь лица или события; приветственная речь на открытии мероприятия, учреждения, памятника, мемориальной доски; речь с оценкой заслуг известного человека (например, писателя, ученого, основателя учреждения, научно-направленного и др.); вступительное слово при открытии мероприятия (встречи, собрания, конференции, съезда); приветственное слово в адрес собрания, съезда или другого мероприятия, производимое от имени родственной организации или учреждения и др.; приветственное слово старшего, руководителя в адрес младших, подчиненных; заключительное слово при подведении итогов, закрытии

мероприятия (конференции, собрания, торжественного заседания); траурная речь.

Цель – соблюсти традиции общения в официальных ситуациях, выполнить соответствующие требования этикета, ритуала.

Основные требования к протольно-этикетным выступлениям:

- должно быть кратким,
- должно воодушевлять слушателей,
- должно быть в меру энергичным и эмоциональным,
- не должно содержать ничего спорного, вызывающего несогласие,
- должно произноситься «без бумажки»,
- должно пробуждать благородные чувства: восторг, благодарность, преданность, привязанность, восхищение.

### Развлекательные выступления

Цель – развлечь, позабавить слушателей, дать им возможность улыбнуться, приятно провести время.

Развлекательная речь должна быть занимательной, приятной для слушателей на всем своем протяжении. Она предназначена для приятного общения на досуге и должна оставить слушателей в хорошем оптимистическом настроении, с улыбкой на устах.

Основные требования к развлекательной речи:

- Основное требование – бесконфликтность, она ни в коем случае не должна никого обидеть, в ней не должно быть критики присутствующих.
- Речь должна быть короткой, но не однословной.
- Она должна сочетать серьезное и шутку, юмор должен преобладать.
- В ней эффективны примеры из личной жизни рассказчика или присутствующих.
- В ней эффективна ирония и самоирония.

- Развлекательная речь обычно содержит преувеличения, в ней много сравнений и метафор.
- Она должна произноситься гладко, без запинок и остановок, в импровизационном стиле.
- Она должна иметь краткое, шутовое, заранее продуманное завершение – шутовский призыв, шутовский вывод или шутовскую мораль.

### Убеждающие выступления

Виды убеждающих выступлений: выступления на митингах и собраниях; морально-этические выступления; выступления известных людей по тем или иным обсуждаемым в обществе проблемам с предложением их решения, выражением собственной точки зрения.

Цель – заставить аудиторию поверить в правильность своей точки зрения, логически доказать или опровергнуть какие-либо положения, объяснить сущность явлений и их взаимосвязь. Убедить – это значит заставить поверить в вашу правоту.

## ПРАВИЛА ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ: ДО, ВО ВРЕМЯ, ПОСЛЕ

### До

Помните, что на каждую минуту выступления приходится 20-25 минут подготовки!

1. Определите **цель** выступления, какой реакции аудитории вы хотите добиться.
2. Выясните **состав будущей аудитории и ее численность**. Заранее настройтесь на своих слушателей, поставьте себя на их место, постарайтесь увидеть вещи их глазами, что им может быть интересно. Если на выступлении будут какие-то важные персоны, подумайте, что вы скажете им.
3. Узнайте, **после каких других** выступлений планируется ваше выступление.
4. Предположите, **какие вопросы могут быть заданы**, и подготовьте ответы на них.
5. **Порепетируйте** свое выступление: можно перед доброжелательной публикой из коллег или родных, можно перед зеркалом. Можно даже сделать запись на видео, чтобы посмотреть на себя со стороны. Репетируйте с секундомером, это поможет вам не выбиться из регламента. Для ориентировки: один полный лист А4, напечатанный 12-м кеглем — примерно 5-7 минут выступления (если вы говорите без пауз). Один слайд — не меньше минуты.
6. Узнайте про **место выступления**: как расположено место выступающего и где будет находиться аудитория. Если возможно заранее – осмотрите зал, походите по сцене, поговорите в микрофон. В знакомом зале на знакомой сцене вы будете чувствовать себя гораздо увереннее.
7. Продумайте свой **внешний вид**. Выбирайте одежду, в которой вы себя чувствуете комфортно, которая не отвлекает вас. Универсальное правило: не допускать дисбаланса между тем, что вы говорите, и тем, как вы выглядите. Также ваша одежда не должна привлекать слишком много внимания аудитории.

Основные требования к убеждающему выступлению:

- Тема выступления – спорный вопрос, который актуален, который обсуждают в обществе и по которому в обществе есть разные точки зрения.
- Необходимо использовать общие правила эффективной аргументации (обращение к жизненно важным фактам; демонстрация слушателям реальной пользы от ваших предложений или информации; ссылка на авторитеты; опора на наглядность; юмор).
- Умеренная эмоциональность (слушатели должны ее чувствовать).
- Выступление должно затрагивать благородные эмоции (чувство справедливости, несправедливости, любви, патриотизма, ненависти).
- Затрагивать вопрос истины (что правда, а что нет).
- Необходимо словесно выразить и не менее трех раз повторить доказываемый тезис.

8. Если уместно, подготовьте **хорошие слайды**:

- на слайдах поместите то, что поможет людям понять суть дела. Но помните, что доклад не комикс, иметь по слайду на каждую фразу — это перебор.
- слайды должны хорошо читаться с любого ряда в зале. Шрифт меньше 14-го мало кто увидит.
- стандартный текстовый слайд — это не более 5 строк текста: заголовок, мысль и три «подмысли». Но текстовые слайды совершенно не всегда необходимы. Иногда хороший слайд – это только одно хорошо подобранное по смыслу изображение (в том числе ассоциативное), на фоне которого вы можете изложить свою мысль.
- на каждом слайде с текстом желателен хорошо видимый графический элемент: схема, фотография, рисунок. Слайд с текстом без графики выглядит как подсказка выступающему.

### Во время

1. Перед тем, как начать говорить, **сделайте паузу**, чтобы настроиться самому и настроить аудиторию. Если вы сильно волнуетесь, сделайте **несколько глубоких вдохов и выдохов** перед началом речи.
2. Внимательно осмотрите зал, **присмотритесь ко всей аудитории**. Остановитесь взглядом на нескольких из присутствующих, которые станут **зрительными точками опоры**, маяками в вашем выступлении. Потом, в случае необходимости, вы их можете изменить. Зафиксировав для себя несколько таких зрительных «якорей», начинайте говорить.
3. Попробуйте подарить ваше **персональное внимание как можно большему количеству людей**. Обязательно пройдите взглядом по всему пространству зала — слева направо, от первого к последнему ряду. Не задерживайтесь долго в задних рядах и снова переведите свой взгляд на передние места.

Помните, что их всегда занимают наиболее заинтересованные люди, в их глазах вы найдете для себя поддержку.

- Следите за **жестами**. Жестами вы сконцентрируете внимание на важности информации. При жестикулировании существует три правила: первое — не кладите руки в карманы; второе — не прячьте их за спину; третье — не занимайте их посторонними предметами. Руки — это помощники, которые всегда должны быть свободными и готовыми объединиться в единое целое с вашими мыслями.
- Нельзя применять «оборонительные» или «защитные» движения тела, например, скрещивание рук на груди, закладывание их за спину. Скрещивание рук демонстрирует неуверенность в том, что человек говорит. Лучше всего занять **открытую позу** и время от времени **демонстрировать улыбку**.
- Постоянно контролируйте свою **осанку**, спину держите прямой, голову поднятой, двигайтесь естественно.
- Постоянно удерживайте **зрительный контакт с аудиторией**. Если вы пользуетесь записями, то делайте это очень аккуратно: быстрым и коротким взглядом вниз посмотрите текст и снова поднимите глаза, переводя все внимание обратно на аудиторию.
- Основа вашей привлекательности как оратора — это **легкая приятная улыбка**. Попробуйте **переход к каждой ключевой** теме сопровождать особым **изменением на лице**: немного поднимите брови или поведите глазами, используйте медленные повороты головы. Если сидите — включайте в дело руки: что-то переведите или измените немного их позицию. Во время сидения все время подчеркивайте свободу вашей позы.
- Не демонстрируйте превосходства или легкомысленности при общении с аудиторией, **не вещайте «свысока» менторским тоном**.
- Нельзя выдавать своей растерянности и проявлять негативное отношение к отрицательным моментам, которые возникли случайно. Лучше всего реагировать на это с юмором, обыграть в выгодном для себя ключе. Вы должны контролировать ситуацию, показывать, что все это не препятствует вам, **неприятности не выбивают вас из колеи**.
- Двигайтесь во время выступления**. Перемещайтесь по сцене, жестикулируйте, поворачивайтесь. Не стоит метаться как загнанный зверь, но живость должна быть.
- Используйте **прием привлечения внимания «вовлечение»**: время от времени обращайтесь в зал с вопросом, просите прореагировать на что либо поднятием руки, можно провоцировать аплодисменты.

- Отвечая на вопрос, обращайтесь ко всем** слушающим вас, а не только к тому, кто его задал. **Отвечайте предельно кратко и по сути**. Если вы не знаете ответ на вопрос, лучше признаться в этом откровенно: аудитория это воспримет гораздо лучше, чем попытки выкрутиться. Если вы не поняли вопроса, попросите его переформулировать. Если вы предложили задавать вопросы, а «народ безмолвствует», можете один два вопроса задать себе сами и сами же на них ответить. Но чтобы подобного конфуза не случилось, в начале выступления предупредите, что можно будет задавать вопросы, и предложите слушателям записывать их для того, чтобы в нужный момент задать вопрос вслух или прислать записку.
- Следите за регламентом**. Во время выступления положите перед собой устройство, которое будет показывать вам, сколько времени длится ваше выступление. Каждая лишняя минута сверх заявленного регламента снижает общее впечатление. Кроме того, внимание аудитория может держать не более 15-20 минут, потом оно начинает слабеть.
- Завершая речь**, необходимо **посмотреть в глаза** аудитории и **сказать что-нибудь приятное**, продемонстрировав свое удовлетворение от общения с ней. Такой позитивный информационный импульс в финале останется в памяти людей, в их восприятии вашего публичного выступления.

## После

- Если у вас есть такая возможность, **не убегайте сразу** после выступления. У некоторых людей могут остаться вопросы, которые они побоялись задать публично. Возможно, кто-то захочет вас лично поблагодарить, познакомиться (поэтому захватите с собой визитки и буклеты/листовки с информацией о вашей организации), а может даже предложить партнерство.
- Поблагодарите организаторов**, если это возможно и уместно, **запросите их обратную связь** на ваше выступление. Это позволит вам в следующий раз быть еще более профессиональным.
- Если велась **запись – запросите ее** для архива своей организации и в качестве учебного материала для оттачивания своих навыков публичного выступления.

Одной из разновидностей публичных выступлений является интервью. Многие рекомендации, которые были даны выше, будут актуальны и в этом случае. Добавьте к ним новые, отражающие специфику печатных СМИ, радио и телевидения<sup>21</sup>.

оэфир, пролистайте номера газеты или журнала, откуда к вам обратились. Если вам что-то не понравится, лучше сразу отказаться.

<sup>21</sup>Белокрыльцева А. Почему о нас не пишут, или как НКО наладить взаимодействие со СМИ. М., Студия-Диалог, 2012 – 91 с.

- Выясните **объем, формат и сроки подготовки** необходимого для интервью материала. Уточните, какие дополнительные материалы могут потребоваться – документы, фотографии, отчеты и т.п.
- Если **времени для согласования готового материала не будет**:
  - Предложите журналисту задать свой вопрос или дать тему для комментария, и возьмите небольшой тайм-аут (полчаса-час)
  - За это время четко и кратко сформулируйте свою позицию, проверьте цифры и факты
  - Предложите журналисту ответить на вопросы или дать комментарий в письменном виде и прислать по почте (если это печатное или интернет-СМИ или позволяет формат). Так вы будете практически застрахованы от ошибок
  - Возьмите у журналиста адрес электронной почты и пришлите точную информацию о себе: ваши ФИО, название организации и должность. Так вы избежите неточностей

Помните, что несмотря на распространенное заблуждение, журналист вовсе не обязан согласовывать с вами текст интервью перед публикацией. Нет такой нормы в Законе о СМИ. Это добрая воля журналиста и редакции (ответственный журналист и качественное СМИ, как правило, сами предлагают проверить текст на предмет фактологических ошибок). Журналисты теле- и радиопрограмм не смогут допустить вас до участия в монтаже. Поэтому если журналист дает вам текст на согласование, не злоупотребляйте доверием. Проверяйте именно фактологическую часть, а не правьте стилистику.

## Взаимодействие с журналистами по поводу интервью

- Возьмите контакты журналиста
- Если вам звонит журналист и просит дать комментарии, выясните, спрашивает ли он лично для себя, чтобы сориентироваться в ситуации, или же намерен сделать запись вашего разговора для дальнейшей публикации или использования в эфире
- Поинтересуйтесь датой выхода материала, временем эфира
- Попросите записать для себя диск с записью эфира, предоставить журнал или газету со статьей или дать ссылку на публикацию
- Не используйте в общении с журналистом фраз «не для печати (не для эфира)»: информация, которой вы делитесь с представителем СМИ, должна быть априори открытой. Если вы не хотите предавать что-либо гласности, не нужно об этом рассказывать
- Не забудьте поблагодарить лично журналиста и СМИ в лице главного редактора за внимание к вашей организации и к важной социальной теме, особенно, если вы довольны материалом
- Сообщите журналисту, какую реакцию вызвал выход материала, сколько благодаря участию СМИ удалось привлечь жертвователей, кому была оказана помощь и т.п.

## Как давать интервью – общие рекомендации

- Готовьтесь к интервью. Подготовьте три уровня изложения информации: личный (личное мнение и ссылка на личный опыт), событийный (факты: что, где, когда и т.п.) и общественный (как то, что вы делаете, вписывается в общий контекст).
- Заранее продумайте, какую информацию о себе и своей жизни вы готовы обнародовать, а какую – нет, и придерживайтесь этого правила. Если вам задали вопрос «за гранью», спокойно скажите, что не готовы публично обсуждать эту тему.
- Заранее выясните, какую проблему и в каком аспекте журналист намерен поднять. В соответствии с этим подготовьтесь, запомнив основные цифры, факты, выделив самые острые вопросы.
- Уточните, сколько времени займет интервью, какие именно вопросы вам будут заданы – выберите главное и отсеки лишнее. Если вопросы известны заранее, то порепетируйте ответы на них, засекая время. Обычно, если у вас есть 6-7 минут на интервью, вы успеете ответить на 3-4 вопроса.
- Если вы хотите сделать объявление о сборе средств, рассказать о выпущенной книге, поблагодарить бизнес-партнеров – обязательно заранее предупредите об этом. Такого рода объявления могут быть расценены как реклама.
- Не стоит делать замечания журналисту, если он недостаточно профессионально разбирается в заявленной теме.
- Внимательно слушайте вопрос журналиста и точно на него отвечайте.
- При ответах на вопросы не стоит отсылать журналиста к тому, что вы уже говорили на эту тему ранее.
- Говорите кратко, по делу, без использования специальной лексики и сокращений, не делайте непродуманных заявлений.
- Будьте сами собой, ведите себя естественно, не пытайтесь выглядеть лучше, чем вы есть – это будет очень заметно.

## Специфика интервью для радио и аудиоподкастов

Интервью должен давать человек без серьезных дефектов речи, который способен внятно и четко рассказать о вашей деятельности.

Интервью стоит давать в тихом помещении. Любой даже самый незаметный на ваш взгляд шум может быть хорошо слышен в эфире.

Лучше всего «на слух» запоминается эмоция, с которой вы говорите.

## Специфика ТВ СМИ

Телевидению нужна картинка, которая будет транслироваться во время вашего монолога. Продумайте место для съемки, если выбор за вами.

Если вы планируете съемки в каких-то учреждениях, например, больницах, судах, детских домах, уточните зара-

## ЕСЛИ ВАС ПРИГЛАСИЛИ НА ИНТЕРВЬЮ

Для начала рассмотрим общие рекомендации, которым стоит следовать, независимо от того, какой тип СМИ к вам обратился.

### Организационная часть

- Выясните, **какое именно СМИ** вас пригласило. Прежде чем соглашаться, изучите сайт, послушайте ради-

нее, требуется ли разрешение на съемку и пронос съемочного оборудования

Говорите ёмко, начинайте с самого яркого, интересного, помните, видео-интервью – это обычно 1-2 минуты.

### Специфика прямого эфира

Если вы никогда не были в прямом эфире, порепетируйте: например, запишите себя на видео, посмотрите запись, сделайте выводы.

Заранее настройтесь на то, что могут быть и негативные отклики на ваше появление в программе. Будьте к этому морально готовы, не оправдывайтесь, ведите себя спокойно и уверенно, но не нагло.

Продумайте ваш внешний вид (можно заранее уточнить требования у журналиста или редактора) – он не должен отвлекать зрителей от того, что вы говорите, должен соответствовать сезону, стилю передачи и желателен гармонизировать с фоном студии. Сейчас даже некоторые радиоканалы транслируют картинку.

Лучше не использовать заранее заготовленные записи – будет неуместно их искать и листать во время эфира.

Если хотите затронуть какие-то важные аспекты темы – заранее и в паузах сообщите об этом ведущему, чтобы он мог направить разговор в нужное русло и ваша тема была максимально полно освещена.

Полностью ориентируйтесь на ведущего. Не стоит повышать голос и перебивать его и других гостей, даже если вам кажется, что про вас совсем забыли и не дают вам слова. Просто найдите возможность сообщить ведущему, что вы тоже хотите высказаться по тому или иному вопросу.

Вас должно быть интересно слушать, не уходите в подробности и излишнюю никому не интересную кроме вас детализацию.

Во время эфира не расслабляйтесь, будьте «в тонусе», потому что вопросы могут быть самые неожиданные, включая личные.

Если вы затрудняетесь с ответом, не стоит что-то выдумывать, нужно прямо так и сказать: «Извините, этого я не знаю» – это в любом случае лучше, чем что-то придумывать или делать вид, что вы вспоминаете.

Если эфир заканчивается и нужно кратко резюмировать – избегайте длинных преамбул.

*«Социальная реклама – это реклама не конкретного товара, а скорее «... отношения к миру». Оно может проявиться только в долгосрочной перспективе».*

*(О. Аронсон)*

Социальная реклама является частью сложного коммуникативного процесса, в который входят также некоммерческий PR, социальный маркетинг и социальная журналистика. В целом, все перечисленные понятия являются действенными и эффективными инструментами формирования общественного мнения, диагностики и коррекции социальных проблем.

## ПОНЯТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

Существует множество способов классификации рекламы. В ее истории были периоды, когда сам термин ассоциировался только с рекламой торговой или коммерческой. Предназначение рекламы тогда видели только в прямых продажах товаров и услуг. Однако с древнейших времен практически параллельно с коммерческой развивается и политическая реклама, а в дальнейшем – социальная.

Зарубежные и отечественные ученые выделяют четыре подвида социальной рекламы – **некоммерческая, общественная, государственная и собственно социальная**.

Термин «социальная реклама» применяется только в России. Во всем мире ему соответствуют понятия «некоммерческая» и «общественная» реклама.

**Некоммерческая реклама** – реклама, спонсируемая некоммерческими институтами или в их интересах и имеющая целью стимулирование пожертвований, призыв голосовать в чью-либо пользу или привлечение внимания к делам общества.

**Общественная реклама** передает сообщение, пропагандирующее какое-либо позитивное явление. Профессионалы создают ее бесплатно (точнее речь идет об осоз-

нанном отказе от прибыли), место и время в СМИ также предоставляются на некоммерческой основе.

Следующий термин выведен из существующей практики. Речь идет о важном подвиде социальной рекламы – государственной рекламе.

**Государственная реклама** – это реклама государственных институтов (таких как армия, военно-воздушные силы, налоговая полиция и др.) и продвижение их интересов.

И, наконец, четвертый вид – это собственно социальная реклама.

**Социальная реклама** – вид коммуникации, ориентированный на привлечение внимания к самым актуальным проблемам общества и его нравственным ценностям, и на актуализацию проблем общества.

<sup>22</sup>Автор – Г.Г. Николайшвили, канд. полит. наук, директор АНО «Лаборатория социальной рекламы», доцент НИУ «Высшая школа экономики»

Предназначение социальной рекламы – гуманизация общества и формирование его нравственных ценностей. Миссия социальной рекламы – изменение поведенческих моделей в обществе.

Само словосочетание «социальная реклама» является калькой с английского «social advertising», в зарубежных странах для обозначения такого типа рекламы используются термины «public service advertising» и «public service announcement», сокращенно PSA. Предметом PSA явля-

## ЧТО ТАКОЕ «ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ»?

Для примера возьмем тему курения. Россия – одна из самых курящих стран в мире. Изменение поведения и убеждения по этой веками сложившейся привычке одной кампанией не достигнешь. Но целенаправленные действия как законодателей, так и вещателей и рекламистов, коммуникаторов создают ту информационную среду, в которой курение становится не престижной, а маргинальной привычкой. И поведенческие модели постепенно меняются, как это произошло сейчас во многих зарубежных странах.

Одна из успешных системных кампаний по изменению отношения, поведения к социальной проблеме – это кампания по инклюзивному образованию, которая идет в эфире федерального телевидения России с 2007 года. Многие люди в нашей стране начали понимать и узнавать термин «инклюзивное образование» (совместное обучение детей с инвалидностью и других детей). Лаборатория социальной рекламы вместе с Региональной общественной организацией людей с инвалидностью «Перспектива» в 2007 году начинали привлекать внимание к этой новой и для многих неожиданной идее. Потом была кам-

пания 2009 года – о стереотипах и стигмах, которые находятся в головах у многих родителей. Затем еще две серии роликов в жанре анимации. В 2014 прошла пятая кампания. И такая целенаправленная работа организации «Перспектива» дает весомый и ощутимый результат: теперь повсюду в Москве можно увидеть щиты со слоганом «Каждый ребенок особенный, все дети разные», а родители не так, как раньше, пугаются при мысли о том, что их ребенок будет учиться в инклюзивном классе вместе с детьми с инвалидностью, наоборот, приветствуют это. В 2011 году президент Д.А. Медведев подписал указ о поощрении инклюзивного образования, и в 42 регионах России открылись инклюзивные школы.

Для изменения моделей поведения необходима система создания и продвижения социальной рекламы, единичными кампаниями эту проблему не решить, и отношение к социальным проблемам сразу не изменить. Из кампании в кампанию, из года в год, нужно не бросать тему, а говорить о ней по-разному, тестируя и меняя творческие подходы к привлечению внимания к проблеме.

## ЗАДАЧИ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

- формирование общественного мнения
- привлечение внимания к актуальным проблемам общественной жизни
- стимулирование 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 поведенческих моделей в обществе.

## ОТЛИЧИЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ ОТ ДРУГИХ ВИДОВ РЕКЛАМЫ

Отличие социальной рекламы от других видов рекламы – политической и коммерческой – является той особенностью, благодаря которой она имеет влияние и востребованность.

Коммерческая реклама продвигает продукт, услугу, объект, и ее результаты легко просчитываемы. Социальная реклама продвигает социальные ценности и поэтому работает гораздо медленнее. Медленнее, но глубже, долговременнее. Результаты ее работы часто трудно оценить в короткой перспективе, невозможно зафиксиро-

вать маркетинговые результаты в подъеме уровня продаж, в динамике прибыли.

Иногда результаты работы социальных кампаний становятся очевидны не раньше, чем через десяток лет, то есть должно вырасти целое поколение людей, которые впитали этот комплекс принципов, сообщений и информации, которые скорректировали свои нравственные и этические установки, поведенческие модели и, благодаря этому, появился совершенно другой социальный, интеллектуальный и этический результат.

## УРОВНИ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

Социальную рекламу делят на ценностную (более высокий уровень) и информационную.

**Ценностная реклама** рисует «образ мира», она призвана легитимизировать уже существующие или же только

предлагающиеся моральные и поведенческие нормы. Такая реклама эффективнее и интереснее, однако в России ее пока очень мало. Отечественная социальная реклама пока более «инструментальна»: она описывает действие, которое необходимо совершить.

## ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ ЦЕННОСТНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

1. Не должна содержать ссылок на бренд ее создателей или спонсоров.  
Когда в социальной рекламе преподносятся вечные, идеальные ценности (пример – кампания «Позвоните родителям!»), прикрепление к ним бренда заказчика или спонсора автоматически снижает значимость этих ценностей, «эксплуатируя» их.
2. Не должна включать депрессивные или негативные компоненты, так как призвана пробуждать хорошие чувства. Социальная реклама России пока не может вынырнуть из тяжелых образов, темных цветов и мрачных атрибутов. Часто начинающие авторы, даже искренне переживая за проблему, настолько детально показывают подробности и атрибуты проблемы, особенно в темах зависимостей – алкоголизме, курении, наркомании, что антиреклама проблемы становится ее рекламой. Второй принцип можно назвать важнейшим.
3. Должна быть понятной для 75% аудитории.  
Этот принцип важен для больших федеральных кампаний.
4. Должна одновременно выходить в разных вариантах и использовать разные каналы коммуникации.  
Например, в виде видео, аудиороликов и объектов наружной рекламы. Ролик может одновременно выходить на телевидении, радио, в Интернете.  
Бывают очень яркие и скандальные одноразовые ролики, которые собирают много просмотров и обсужде-

## ТРИ ПРИНЦИПА ИНФОРМАЦИОННОЙ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

1. Кампания должна обязательно иметь обратную связь и содержать ссылки на ее заказчиков и спонсоров. Анонимные кампании, особенно с тяжелыми образами и сложными проблемами, могут нанести гораздо больше вреда, чем пользы.
2. Материалы кампании должны быть выполнены на высоком техническом и творческом уровне.

## СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА ДЛЯ НКО

С помощью социальной рекламы НКО может рекламировать свою деятельность, позицию или ценности, а также привлекать внимание общества к проблеме, которой она занимается.

Понятней всего и ближе к широкой аудитории – **реклама ценностей**. Она в доступной форме пытается донести до аудитории самую разнообразную информацию, касающуюся всех и каждого – толерантность к людям разных национальностей и забота о природе, любовь к ближнему

**Информационная реклама** призвана внедрять или закреплять конкретные правила и нормы (что связано с набором определенных действий: например, бросать мусор в урну, пользоваться презервативом), а также привлекать внимание к социальным проблемам, услугам и организациям, проводящим информационные кампании.

- ний (вспомните ролик «Рекламная белочка» по заказу Министерства здравоохранения), но они быстро забываются. Шоковыми приемами социальные проблемы не решаются. Если вы хотите, чтобы социальная реклама работала, чтобы она действительно изменяла отношение к проблеме, нужно, чтобы аудитория слышала и видела ваше сообщение на разных каналах коммуникации. Допустим, с утра ролик увидели по телевидению, затем днем услышали по радио в маршрутке, затем увидели на билборде, затем на баннере в интернете. Чем больше каналов коммуникаций задействовано в кампании, чем они неожиданней, тем больше вероятность того, что реклама запомнится и пробьется через массив рекламного шума.
5. В вопросе размещения социальной рекламы нужно ориентироваться на безвозмездный вариант. Качественные и актуальные по проблематике кампании удастся размещать на безвозмездной основе, однако сейчас все больше каналов коммерциализируются, и безвозмездно разместить рекламу в федеральном пространстве стало гораздо труднее.

Эти 5 принципов редко соблюдаются в одной кампании, как и сам факт создания и продвижения ценностной кампании, и не только в России, но и во многих зарубежных странах. Возможно, время ценностной рекламы еще впереди. Гораздо более востребованы сейчас информационные кампании, которые работают по трем другим принципам.

3. Кампания должна быть системной и комплексной и, по возможности, долговременной. Один продукт, например видеоролик, может быть очень ярким и даже на некоторое время живо обсуждаться. Но в рекламном шуме он очень быстро стирается и забывается.

и уважение к родителям, полезность ведения здорового образа жизни. Деятельность некоммерческих организаций связывается с ее помощью с нормами, по которым живут или на которые ориентируются люди.

Социальная реклама, **привлекающая внимание к проблеме** – это, например, ролик о детях, больных раком крови, созданный Ассоциацией по борьбе с детским лейкозом. Такая информация действует эффективно благодаря сильной эмоциональной составляющей. Одна из са-

мых успешных кампаний социальной рекламы – плакаты и другие информационные продукты Фонда помощи хосписам «Вера», рассказывающие о хосписной помощи: «Если человека нельзя вылечить, это не значит, что ему нельзя помочь». Эффективная «реклама проблемы» решает не только информационную задачу, но и продвигает саму организацию, отлично привлекая пожертвования. «Реклама проблемы» хорошо работает именно в виде видеоролика, радиообращения, плаката, где информация должна быть очень короткой, но если это буклет организации или короткая листовка с рассказом о ней – одной информации о проблеме крайне мало, необходима информация и о путях ее решения.

**Реклама проектов** – один из самых эффективных, но и самых сложных типов социальной рекламы. Реклама проекта нужна, прежде всего, для привлечения средств, иногда для того, чтобы найти добровольцев или специалистов. Сложность в том, что такая реклама должна быть короткой, но максимально ясной, не оставляющей у потребителя никаких вопросов. Чаще всего она выходит в форме буклета или листовки, реже в теле- и радиороликах.

**Реклама достижений** рассказывает о реализованных проектах, успехах и планах организации. Часто ее сопровождают номером телефона и банковского счета, и как акция по привлечению средств такая реклама работает очень хорошо. Реклама достижений призвана привлечь не только финансовые средства, но и новых «клиентов», нуждающихся

## ПЯТЬ ОШИБОК СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ

### 1. Показ атрибутов проблемы

Первая ошибка связана с биологическими особенностями нашего организма, когда людям сложно отказаться от зависимости. Эта ошибка очень опасна, так как может подтолкнуть к прямо противоположным действиям – это показ атрибутов проблемы (особенно в теме курения, алкоголизма, наркомании, игромании). Авторы пытаются предупредить аудиторию, напугав. Пример: плакаты с изуродованными легкими, или ролик, где дети изображали себя пьяными, тема смерти. Эти сюжеты приводят к депрессии, они не заставляют курильщика задуматься о жизни и бросить курить, а, напротив, могут заставить закурить снова, чтобы справиться с тяжелым впечатлением. Или, если в сюжете об опасности алкоголизма фигурирует бутылка или процесс разливания и распития, то это провоцирует людей употребить алкоголь. Слишком подробный разбор ситуации с показом процесса употребления наркотиков, например, использованных шприцов, рассыпанного кокаина и т.п. становится не профилактикой, а рекламой проблемы.

### 2. Использование отрицательных частиц «не», «нет»

Известно, что отрицательные частицы вытираются из нашей памяти и подсознания. Не случайно дети, играя, «редактируют» инструкции в лифтах, в первую очередь, вымарывая отрицательные частицы. И получается – «пользуйтесь неисправным лифтом», «открывайте двери

в помощи. Например, организация может публиковать краткий отчет о своей деятельности – несколько самых ярких цифр или фактов, иллюстрирующих успешность.

НКО может использовать в **рекламе отдельных людей**, делая ставку на продвижение их деятельности, разработанных методик, достижений. Выбирая в качестве объекта рекламы конкретного человека (попечителя, автора методики, награжденного премией общественного признания волонтера и т.п.), нужно построить ее так, чтобы информация об этом человеке четко связывалась с деятельностью организации. При этом нужно постараться избежать неоднозначных трактовок – новых методик, достижений и т.п.

**Реклама организации** в целом – это короткий рассказ о самих некоммерческих организациях. В него должно быть включено все, что может характеризовать эту организацию: ее миссия и ценности, цели, проекты, проблемы, достижения и просьбы о помощи. Самая лучшая форма для такой информативной рекламы – буклет.

Создание буклета – дело недорогое, но очень эффективное. При необходимости его можно без особых затрат издать даже на персональном компьютере.

Сейчас российский третий сектор, за исключением нескольких крупных организаций, производит локальную по масштабам рекламу. Обычно это полиграфическое сопровождение текущих проектов, иногда реклама в Интернет и на радио.

в шахты», что было бы очень забавным, если бы не являлось иллюстрацией того, что происходит с нашей психикой в более сложных ситуациях.

Употребление отрицательных частиц в слоганах, особенно в повелительном наклонении, категоричной формулировке. Жесткие запреты в русском языке вызывают противоположный эффект и желание нарушить запреты. Мозг человека и так перегружен, и он запоминает сообщение без частицы «не». Жестко сформулированные запреты с применением частиц «не» и «нет» подсознательно затираются памятью, а запреты могут вызвать агрессию и желание противодействовать.

### 3. Использование приоритетных темных или черных цветов

Использование темных, черных, мрачных цветов в колористике ролика или плаката. Безусловно, черный цвет считается стильным и роскошным в дизайне. Однако в России использование черного цвета может вообще уничтожить желание смотреть рекламу.

### 4. Слишком креативная реклама, «яркий инсайт»

Парадоксально, но иногда такое решение может послужит опять-таки рекламой проблемного явления, а не его профилактикой или преодолением.

Возможно это не ошибка, а явление, о котором важно знать. Слишком креативная социальная реклама, когда в нее привнесены приемы коммерческой, может не сработать и создать ложные мифы и иллюзии. Креативная группа может придумать очень интересные рекламные ходы, однако это вызовет побочные эффекты. Билл Клинтон, который очень ценил социальную рекламу, выделил в 1998 году 939 млн. долларов на проведение кампании по профилактике марихуаны. Были созданы очень сильные, интересные, запоминающиеся видеоролики. Креативное сообщение было настолько ярким, что подростки 10-12 лет, которые ничего не слышали о наркотиках, после их просмотра заинтересовались и попробовали марихуану, а ее потребление выросло на 8-10%.

## 5. Избыток пафоса или назидательности в месседже рекламы – это

жесткий копирайтинг, слоганы, предполагающие большое количество запретов – «Папа, не пей!», «Мама, не кури!», не делай, не пробуй и так далее... Нельзя давить слоганами, лучше заставить зрителя задуматься и сделать выбор.

## КАК СОЗДАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СОЦИАЛЬНУЮ РЕКЛАМУ

1. Нужно четко понимать, какую идею вы хотите донести обществу, и иметь представление о ценностях и устремлениях целевой аудитории. Лучше придумать несколько ключевых сообщений / слоганов, рассчитанных на разные целевые аудитории, и отразить их в разных плакатах или роликах.
2. Сегодня больше работают рекламные сообщения, которые не просто информируют, а вовлекают или заставляют задуматься. Никогда не говорите зрителю, что нужно делать, пусть зритель сам додумается до этого. Если еще некоторое время назад была популярна «шоковая реклама» (когда сюжет нацелен на то, чтобы вызвать страх, ужас от возможных последствий), то сегодня она уже не так эффективна. Она, может быть, и запоминается, но чаще вызывает отторжение и не нужна современному человеку, который и без того перегружен стрессом российского общества. Если все же вы используете страх как инструмент в своей рекламе, то обязательно в конце ее должен быть выход и определенный призыв к положительному действию. Нельзя оставлять зрителя с мыслью, что выхода нет.
3. Используйте нестандартные подходы. Например: вместо призыва соблюдать чистоту в парке поставили мусорные баки с детекторами движения, при попадании мусора в которые раздается звук летящего вниз пред-

«Сползание» дискурса в сторону назидательной пропаганды, пафоса, давления. Такой текст или слоган сразу вызывает отторжение и желание избавиться от навязчивых нотаций.

К этому списку можно добавить создание безответственной социальной рекламы, когда проблема показана иногда в ошеломляющем шоковом варианте, и в конце ролика опять же не предложен выход из проблемы или контактные координаты, по которым потрясенные зрители могли бы обратиться и предложить свою помощь. В результате зритель остается в состоянии шока и чувства вины, с которыми он адекватно справиться не может, и принимает спонтанные и несогласованные решения.

Так произошло в 2005 году с рекламой о детях-сиротах с мишками, брошенными на скамейках, куклами, оставленными на ступеньках лестницы, которая вызвала взрыв спонтанных усыновлений от молодых девушек и пожилых одиноких женщин. А через год огромное количество детей было возвращено в детские дома из семей, которые взяли ребенка под воздействием минутного эмоционального порыва, нанеся им вторичную травму.

4. Всегда тестируйте вашу рекламу на аудитории перед ее запуском. Если нет возможности провести маркетинговые исследования или опросы, необходимо узнать мнение хотя бы друзей, знакомых. Это обязательно должны быть представители как целевой аудитории, так и те, кого показывает эта реклама. Часто люди, которые делают рекламу, уверены, что по личному опыту знают, чем живет та или иная социальная группа. Это не так. Чтобы правильно проводить кампанию, важно изучить предполагаемые эффекты от ее воздействия на целевую группу либо на все общество.
5. Социальная реклама должна быть комплексной. Производители и заказчики рекламы должны рассчитывать на масштабные кампании и долгосрочный эффект, ведь поведение людей невозможно изменить за одну кампанию. Это также значит, что реклама должна сопровождаться другими акциями и социальными проектами. Например, реклама, предупреждающая о риске лесных пожаров в Хабаровске, привела к снижению возгораний по вине людей только после строительства досуговых площадок в лесу.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ

Наибольшей эффективности социальной рекламы можно добиться путем формирования положительного отношения к рекламе вообще, поскольку положительные эмоции заставляют человека стремиться к поддержанию контакта с позитивным событием. Значит, для повышения эффективности социальной рекламы необходимо сформировать положительный имидж рекламы в целом.

Наиболее известны четыре стадии, описываемые формулой AIDA (по первым буквам английских слов: **внимание, интерес, желание, действие**), без которых не обходится ни один учебник по рекламе. Прибавим сюда известную формулу, состоящую из пяти стадий: **осведомленность, интерес, оценка, апробирование, принятие**.

## ЭФФЕКТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ РЕКЛАМА:

- позитивна (не «против», а «за», в том числе за отсутствие чего-либо — антинаркотическая, антивоенная, антидискриминационная и т.п.)
- имеет «человеческое лицо» (в объективе не предмет, а человек)
- опирается на социально одобряемые нормы и действия, на сложившиеся ценности и стереотипы
- не провоцирует противоречий между различными социальными, возрастными, гендерными и другими группами. Сообщения в социальной рекламе объединяют, влияют на большинство, укрепляют связи между различными социальными группами
- способствует формированию бережного отношения к национальным традициям, культурному и природному наследию
- в отличие от коммерческой рекламы, призывающей к потреблению чего-либо, может призывать к отказу от использования чего-либо в интересах самого потребителя (его здоровья, безопасности и т.п.)
- обозначает условия и способы для непосредственного участия граждан в позитивных социальных процессах (от сохранения отдельных видов флоры и фауны до сохранения генофонда страны). Т.е. отвечает на вопрос «как?», причем предлагает несколько вариантов (сделай так сам, помоги другим, расскажи, как можно помочь другим...)
- формирует не единовременное и немедленное действие, а устойчивое и зачастую пролонгированное социально значимое поведение.

В то время как незначительное изменение эфирного времени в коммерческом сегменте рынка приносит значительный успех в продвижении товара, в некоммерческой рекламе подобного эффекта добиться достаточно сложно. Часто эффект социальной рекламы ограничен размерами аудитории. Но в некоторых случаях необходимо обращать внимание не на относительный эффект, а на абсолютное выражение. Так, хотя эффект кампаний по оздоровлению населения обычно ограничен влиянием лишь на небольшую часть потенциальной аудитории, тот факт, что определенное количество граждан получили информацию с помощью СМИ, означает, что тысячи и даже миллионы людей имеют шанс кардинально изменить свою жизнь.

Кроме того, эффект может раскрываться постепенно и не напрямую: как послание, заинтересовавшее людей, стимулирующее их к поиску информации по этому вопросу, общению между собой, побуждающему к дальнейшему действию.

## СОЗДАЙТЕ КОНЦЕПЦИЮ ОФЛАЙНОВОГО PR-МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ПЕРЕДАЧИ ПОСЛАНИЯ ВАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

1. Выберите уровень целей мероприятия (информирование, изменение отношения, изменение поведения)
2. Определите канал распространения информации  
Опираясь на данную вами при выполнении Практического задания № 2 характеристику первичной целевой аудитории, рассмотрите возможные эффективные каналы распространения информации для нее.  
Ответьте на вопросы:
  - Какими источниками информации чаще всего пользуется ваша целевая аудитория?  
\_\_\_\_\_
  - Каким из этих источников она больше доверяет?  
\_\_\_\_\_
  - На каких площадках (физическое пространство) ваша аудитория собирается?  
\_\_\_\_\_
3. Исходя из ответов на эти вопросы, выберете с вашей точки зрения наиболее оптимальную форму проведения офлайн-мероприятия.
4. Составьте текстовый документ – концепцию PR-мероприятия, описав 8 базовых позиций, рекомендованных в § 2 «PR-мероприятия» для разработки концепции.

1.	Зачем проводить и за какие результаты похвалим себя?	
2.	Для кого проводить?	
3.	Как проводить?	
4.	С кем проводить?	
5.	Когда проводить?	
6.	Где проводить?	
7.	Как организовать проведение?	
8.	Как посчитать бюджет?	

В этой главе мы поговорим об основных методах продвижения в Интернете. Сайты и социальные сети сегодня являются неотъемлемой частью коммуникации, и для некоммерческих организаций объективно становятся гораздо более эффективными каналами, нежели традиционные СМИ и использование других каналов офлайн-коммуникации. Применение новых интернет-технологий упрощает и удешевляет PR-деятельность, продвижение в новых медиа позволяет общаться с новыми аудиториями и расширять поле общественного участия.

Первое и главное, на чем мы хотели бы сделать акцент – это **сайт** организации. Сегодня, по нашему мнению, это необходимое условие для эффективной работы общественной организации, обеспечения прозрачности деятельности, привлечения общественной поддержки, пожертвований, достижения других поставленных вами целей.

Если у вас еще нет сайта, мы призываем вас рассмотреть возможность его разработки, если есть – оценить его эффективность и, возможно, запланировать редизайн в соответствии с последними тенденциями веб-разработки и принципами продвижения в Интернете.

Мы отдельно остановимся на методах продвижения сайтов в сети, прежде всего, на таком понятии как поисковая оптимизация, рассмотрим принципы баннерной и контекстной рекламы.

Социальные сети как новые медиа уже нельзя назвать просто дешевой альтернативой для тех, у кого не хватает ресурсов на «серьезные СМИ». Работа в социальных сетях понемногу становится для НКО базовым видом PR-деятельности: именно с помощью этого канала НКО сегодня удается эффективно решать задачи повышения информированности о своей организации, создания имиджа, привлечения сторонников, проведения успешных подписных и фандрайзинговых кампаний, инициирования общественных дискуссий, просвещения и т.п. Мы поговорим об общих принципах работы в социальных сетях и обозначим некоторые особенности для наиболее популярных в России социальных сетей.

Одним из первых методов онлайн-маркетинга, которым начали пользоваться некоммерческие организации, стали e-mail-рассылки. Мы постараемся ответить на вопрос, на каких принципах сегодня должна строиться эффективная e-mail-рассылка, и рассмотрим наиболее удачные примеры из опыта НКО.

## §1. САЙТ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ<sup>23</sup>

Для некоммерческой организации сайт решает задачи, связанные с:

- информированием о содержании и результатах ее деятельности;
- предоставлением отчетности и подтверждением легитимности работы;
- коммуникацией с целевыми группами – благополучателями, донорами, волонтерами и т.п.

Эти функции сайта кажутся само собой разумеющимися и очевидными – до тех пор, пока мы не приступим к его созданию. На этом этапе выясняется, что перевести очевидные вещи в практические решения не так просто. При этом создание и поддержка сайта требуют затрат, даже если он разрабатывается на бесплатной основе, требуют труда и вовлеченности со стороны организации – к чему она бывает не готовой.

Специфика работы правозащитных организаций накладывает дополнительные требования на процесс разработки, связанные с безопасностью, сохранением информации, возможностью противостоять нагрузкам, вредоносным действиям и т.п. Эти требования в свою очередь влекут необходимость еще большего участия представителей организации в работе и понимания, как и что должно быть сделано.

<sup>23</sup>А Автор - Анна Ладюшкина, веб-дизайнер, руководитель по разработке для НКО Теплицы социальных технологий

Поэтому одна из наиболее часто совершаемых ошибок при разработке сайта – это надежда, что “все само как-нибудь разрешится” после того, как мы найдем подрядчика или волонтера на эту работу. Если ваша организация уже рассталась с этими иллюзиями, тогда мы предлагаем несколько рекомендаций, которые помогут перейти от осознания необходимости создания сайта к практическим действиям, ведущим к качественному и эффективному результату.

## ЗАЧЕМ НУЖЕН САЙТ?

Сайт организации оказывается эффективным и полезным, когда вместе складываются два условия:

- Организация отдает себе отчет в том, зачем ей нужен сайт и какие функции он будет выполнять (хорошо, если для этого есть практическая основа – реальные примеры из практики работы организации);
- Организация готова выделять определенные ресурсы на его создание и поддержку.

Если в ситуации с сайтом вашей организации одно из этих слагаемых отсутствует, вам стоит обратить на это внимание. Это сэкономит вам усилия и ресурсы, которые без понимания, что именно вы делаете, будут потрачены впустую.

Доступные альтернативы сайту:

- странички и группы в социальных сетях;
  - публичные каналы и рассылки в мессенджерах;
  - офлайн-промо- и информационные материалы;
  - годовой отчет, выложенный в открытый доступ.
- Однако ни одна из перечисленных альтернатив не может выполнить в полной мере задачу «официального» представительства организации во внешних коммуникациях:
- «официальный» сайт организации придает ей веса, утверждает факт ее существования и является важным инструментом верификации информации о ней;

- в современном информационном пространстве сайты организаций во многом трактуются как СМИ и несут связанные с этим риски, в том числе и административного давления, но при этом и обладают гораздо большими возможностями информационного воздействия;
- сайт – важный поддерживающий инструмент в новых коммуникациях, при утверждении новых отношений, партнерств, привлечении новых сторонников;
- для многих организаций, оказавшихся в неблагоприятных ситуациях в силу разных причин (финансовые затруднения, административное давление и т.п.), сайт – это инструмент вывода работы организации на новый уровень, в новое качество.

Поэтому создание сайта должно быть осознанным решением, продиктованным с одной стороны практической необходимостью, с другой – организационной готовностью к таким действиям.

Принимайтесь за создание сайта, когда:

- вы можете привести **как минимум 5 рабочих ситуаций**, когда вам нужен сайт и на их основе сформулировать его задачи;
- в вашей организации есть как минимум 1 человек, готовый систематически посвящать часть своего рабочего времени вопросам создания и поддержки сайта.

ласти и т.п.), в том числе, зарубежных, проанализируйте их структуру, какие элементы они включают, что вам нравится, что – нет.

3. Перечислите **группы возможных пользователей** вашего сайта (в порядке приоритета для вас), что им может быть нужно на сайте.

Эта базовая информация очерчивает сферу проекта, помещает его в свою предметную область, позволяет сфокусироваться на задачах и проблемах, относящихся к этой сфере, и игнорировать те, которые в нее не входят.

стой перечень. И начните подготовку этих материалов по перечню (контент-план).

2. Организуйте виртуальное хранилище для таких материалов (папку на Google Docs или аналогичном сервисе), куда будут иметь доступ лица, занятые в процессе создания.
3. По мере готовности (даже черновой) распределите материалы по разделам, если это не получилось с первого

раза, сделайте несколько попыток, сопровождая каждый получившийся раздел небольшой аннотацией – какую задачу он решает, какие материалы в него попадают, какие дополнительные функции в нем нужны

По завершении этой работы у вас будет четкая постановка задачи разработки сайта и необходимый набор информации, материалов для ее реализации.

## Варианты реализации

Определившись со структурой и материалами, можно переходить к вопросам внешнего вида сайта и собственно разработки.

Сайт представляется пользователям в браузере, поэтому его внешний вид неотделим от выбранного технического решения. Поэтому необходимо сначала определиться с тем, каким именно образом будет создаваться сайт



и на какой платформе работать, и уже потом решать вопросы, связанные с дизайном.

Выбираемое техническое решение зависит в первую очередь от возможностей организации, как по финансированию проекта, так и по поиску и выделению других ресурсов – люди, обладающие техническими навыками, ресурсы на создание и публикацию материалов, продвижение сайта и т.п.

С учетом этого существуют следующие альтернативы:

- разработка «своими силами» с использованием готовых конструкторов
- разработка «своими силами» с использованием системы управления контентом
- заказная разработка на базе готовых решений (системы управления контентом)
- заказная специализированная разработка

## С ЧЕГО НАЧИНАТЬ?

Сайт как законченный продукт и процесс его создания – это, прежде всего, коммуникация. Вам необходимо сначала определить содержание этой коммуникации.

1. Сформулируйте письменно и кратко (1 текстовая страница) – **описание вашей организации**, чем она занимается и к какому результату стремится, покажите это описание 5 разным людям и попросите их пересказать то, что они из него поняли. Скорректируйте описание таким образом, чтобы понимаемое соответствовало действительности.
2. Найдите 5-10 **сайтов организаций, аналогичных вашей** (работающих со схожей проблемой, в той же об-

## СТРУКТУРА И КОНТЕНТ

Самая распространенная ошибка, которую совершают организации при создании сайтов – откладывать подготовку материалов «на потом». Наилучшего результата можно достичь, только если начать работу над материалами в тот момент, когда принято решение о создании сайта.

1. Составьте список материалов, которые вам необходимо опубликовать на сайте. Если сначала не получается сгруппировать их по разделам – составьте про-

## СХЕМА «УСТРОЙСТВА» САЙТА И ЕГО ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ

	своими силами		подрядчик	
	Плюсы	Минусы	Плюсы	Минусы
Любой вариант	Небольшие затраты Все зависит от вас Сильнее вовлеченность	Нужно учиться работать самому Качество принимаемых решений Технические сложности	Профессиональный уровень Можно реализовать сложные функции Можно сосредоточиться на важных вещах	Поиск требует затрат Ведение проекта требует затрат и контроля Риск некачественной работы Цена – не гарантия качества
Готовый конструктор	Небольшие затраты Быстрый результат Все зависит от вас Техническая поддержка платформы	Зависимость от платформы Технические ограничения платформы Нужно учиться работать самому Качество принимаемых решений	нет смысла	
Система управления контентом	Можно реализовать более сложные функции Большая независимость от провайдеров технических решений	Нужно учиться работать самому Качество принимаемых решений	Можно реализовать более сложные функции Возможность дальнейшей поддержки своими силами Более индивидуальный дизайн	Трудности правильного выбора системы Трудности поиска подрядчика
Специализированная разработка <i>Возможно при приеме в штат соответствующей команды</i>	Уникальность и узнаваемость В проекте нет лишнего Постоянные улучшения и поддержка	Ведение проекта требует затрат и контроля Необходимость наличия сотрудников в штате Проблемы, связанные с поиском и квалификацией технических специалистов	Уникальность и узнаваемость В проекте нет лишнего Обучение и поддержка	Ведение проекта требует затрат и контроля Риск получить не то, что нужно Зависимость от разработчика в дальнейшем Специфические технические требования

## ТРЕБОВАНИЯ К ДИЗАЙНУ

Какой бы вариант реализации сайта вы не выбрали, есть универсальные требования к его внешнему виду. Они продиктованы реальными обстоятельствами, в которых каждый сайт находится, и не зависят от индивидуальных вкусов или предпочтений.

### 1. Соответствие фирменному стилю организации

Даже если у вас нет формального руководства по фирменному стилю, какое-то визуальное представление вашей организации уже, скорее всего, существует: знаки или логотипы, печатные материалы, другие визуальные элементы, которые используются в ваших информационных материалах и т.п. Все это уже в той или иной мере ассоциируется с вашей организацией и необходимо, чтобы сайт соответствовал этим «ассоциациям», не выбивался из них слишком сильно.

### 2. Доступность на различных устройствах

Сайт должен быть доступен пользователям различных устройств, включая мобильные гаджеты. Это означает, что он не будет выглядеть на всех этих устройствах одинаково, а наоборот – будет подстраиваться под возможности устройства так, чтобы пользователь мог получить необходимую информацию. Доступность всей информации на сайте не зависимо от типа устройства – ключевое современное требование к дизайну.

## ТЕХНИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА — КРИТЕРИИ ВЫБОРА

При выборе технической платформы организации лучше проявить здоровый консерватизм, используя наиболее распространенные ПО или сервисы, так как в этом случае высока вероятность найти помощь и/или услуги хорошего качества при недостатке собственных ресурсов.

### Готовые конструкторы

Функциональные возможности конструкторов примерно сопоставимы, поэтому важно, насколько вам персонально удобно работать в той или иной системе, насколько она кажется логичной и продуманной. Поэтому при выборе конструктора лучше всего зарегистрироваться в сервисе и попробовать работать с ним. Кроме того, необходимо проверить следующие параметры:

- возможность подключить собственный домен;
- ограничения по объему размещаемых файлов (в частности изображений);
- ограничения по размещению контактных и других форм;
- варианты интеграции с платежной системой (если планируется принимать пожертвования).

Рекомендуемые варианты:

<http://tilda.cc/ru/>  
<http://ru.wix.com/>  
<http://www.ucoz.ru/>  
<https://ru.wordpress.com/>  
<http://nethouse.ru/>

### Системы управления контентом

Для задач сайта некоммерческой организации хорошим выбором обычно являются популярные системы управле-

### 3. Сайт должен работать быстро

Задержки в загрузке каких-то элементов на сайте гарантировано приводят к тому, что пользователи с сайта уходят. На современных сайтах минимизируется использование сложной анимации, «тяжелых» визуальных элементов – текстур, графики, теней, шрифтов и т.п. Выберите минимум необходимых вам визуальных элементов и сократите его в два раза.

### 4. Следование устойчивым шаблонам восприятия

Пользователи в сети со временем привыкают к тому, что элементы интерфейсов ведут себя определенным образом. Какие-то приемы входят в моду, какие-то из нее исчезают, но в целом есть устойчивые привычки, которые формируют популярные посещаемые ресурсы. Поэтому, как бы вам ни хотелось сделать свой сайт уникальным и неповторимым – добивайтесь уникальности содержанием, а не поведением элементов интерфейса (где обычно располагается поиск и контакты, как «ведут» себя окна, списки и т.п. при нажатии на кнопку и т.п.). Если есть сомнения – как должен быть реализован тот или иной элемент – посмотрите, как это сделано на популярных у вашей аудитории ресурсах и скопируйте.

ния контентом с открытым исходным кодом по следующим причинам:

- они бесплатны, создаются и поддерживаются сообществом разработчиков. Выбирая такую систему, вы поддерживаете идеи открытости и доступности информации, а не финансируете чьи-то корпоративные интересы;
- большое количество разработчиков и сторонних сервисов, работающих с ними, помогут реализовать все необходимые функции;
- наличие большого количества обучающей и справочной информации в сети, при необходимости можно самостоятельно разобраться в какой-то функции или проблеме;
- удобный и понятный интерфейс.

Рекомендуемые варианты:

<http://www.wordpress.org/>  
<http://www.drupal.ru/>  
<http://www.joomla.org/>  
<http://modx.ru/>

### Специализированная разработка

В данном случае речь идет не столько о выборе именно технической платформы, сколько о поиске команды или подрядчика для реализации проекта.

Однако у последних необходимо поинтересоваться, как именно, с использованием каких технологий будет реализован ваш проект. После этого наберите в поиске название перечисленных технологий и посмотрите, насколько они распространены, существуют ли вакансии и предложения для технических специалистов, работающих с данными

платформами или языками программирования. Таким образом вы сможете понять, насколько легко или трудно вам бу-

дет найти специалистов для поддержки или развития проектов, в случае если отношения с разработчиком не сложатся.

## ЖИЗНЬ ПОСЛЕ ЗАПУСКА

После запуска сайта необходимо помнить и регулярно проводить работу, связанную с его обслуживанием и поддержкой. Протирая пыль в доме, мы сохраняем его в порядке и чистоте, то же самое необходимо проделывать и с сайтом, чтобы он оставался красивым и функциональным длительное время.

### Проверка работоспособности

Регулярно проверяйте доступность сайта, заходите на него из разных браузеров, проверяйте, нет ли ошибок, сбоев, работают ли формы, поиск, платежные системы. Подключите сервис мониторинга доступности, если такой услуги нет у вашего хостера (например, <https://uptimerobot.com/>), который оповестит вас, если сайт перестал работать.

### Безопасность

Перед профессиональным хакером может не устоять даже самый защищенный сайт, однако в «обычной жизни» многие сайты страдают не столько от злого умысла, сколько от беспечности их владельцев. О чем необходимо помнить:

1. Храните пароли доступа к ресурсам, связанным с сайтом (регистратор домена, хостинг, вход в административную консоль и т.п.) в надежном и известном вам месте, регулярно меняйте эти пароли, используйте сложные слова и символы в качестве паролей и не давайте доступ посторонним к этим ресурсам без крайней необходимости. Если такой доступ был выдан, меняйте пароли и отзывайте доступ после того, как работа стороннего специалиста была закончена.

## НАИБОЛЕЕ ЧАСТЫЕ ОШИБКИ

На сайтах некоммерческих организаций часто встречаются ошибки и проблемы, перечисленные ниже. Необходимо прилагать усилия, чтобы избежать этих ошибок – тогда

сайт будет восприниматься пользователями как надежный и качественный источник информации.

ОШИБКИ	КАК ИСПРАВИТЬ
<b>Технические ошибки</b> Не работают какие-то элементы шаблонов, неправильно выводится информация, не работают нужные функции. На сайте видны сообщения об ошибках. Сайт не загружается на всех или каком-то конкретном типе устройств.	По возможности оперативно реагировать на сообщения пользователей об ошибках, проверять работоспособность сайта, время от времени тестировать его функции. Если какую-то ошибку устранить оперативно не удастся, лучше по возможности скрыть с сайта те элементы или страницы, где она видна, до исправления.
<b>Сайт медленно загружается</b> Это приводит к тому, что пользователи либо уходят сразу, либо проводят куда меньше времени на сайте, чем могли бы.	Провести работы по оптимизации скорости загрузки – для этого может потребоваться консультация и/или дополнительные услуги программистов.
<b>Сайт не доступен с мобильных устройств</b> В 2016 году доля посетителей сайтов с мобильных устройств для НКО составляет 30-40% всех посетителей: существенная часть аудитории теряется при недоступности сайта для мобильных.	Если нет возможности модернизировать сайт, можно использовать сервисы или расширения для его «мобилизации» – то есть создания специальной трансляции для мобильных устройств в качестве временного решения (например, <a href="http://www.mobify.com/">http://www.mobify.com/</a> ).

ОШИБКИ	КАК ИСПРАВИТЬ
<p><b>Не читаемые тексты</b></p> <p>Это связано как с содержанием текстов, в которых много необязательных конструкций и рассуждений и мало интересных фактов, так и с их плохим оформлением – неаккуратно, без выделения смысловых блоков, иллюстраций и т.п.</p>	<p>Пользоваться сервисами оценки читаемости и качества содержания текста (например, <a href="https://glvrd.ru/">https://glvrd.ru/</a>), работать над качеством заголовков, уделять внимание форматированию текста при публикации, использовать средства форматирования системы публикации, а не текстового редактора (Word)</p>
<p><b>Плохое качество иллюстраций</b></p> <p>Плохое качество может быть обусловлено как содержанием изображений – на сайте используются бессмысленные картинки из поиска, клипарты без привязки к содержанию материалов или сайта в целом, так и качеством самих изображений – разного размера, маленькие, без сопроводительных подписей и т.п.</p>	<p>Необходимо уделять внимание качеству публикуемых изображений, выбирать осмысленные иллюстрации, сопровождать их подписями, пользоваться средствами оптимизации изображений для веб (например, <a href="https://tinypng.com/">https://tinypng.com/</a>) и следить за тем, чтобы размер изображения соответствовал шаблону страницы.</p>
<p><b>Информация на сайте не соответствует действительности</b></p> <p>Необходимо следить за актуальностью формальных данных на сайте и обновлять их, если в организации происходят изменения – названия, юридическая информация, фамилии сотрудников, отчетность, контакты, состав программ и описание направлений работы. Эта информация всегда должна быть актуальной и юридически корректной.</p>	<p>Актуализировать информацию как можно оперативнее, в случае если имели место какие-то существенные организационные изменения, в результате которых информация устарела, а новая еще не может быть опубликована – лучше сообщить об этом на сайте открыто.</p>

## §2. СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ И SMM<sup>24</sup>

Social media marketing (SMM) — процесс привлечения трафика или внимания к бренду или продукту через социальные сети (ВКонтакте, Facebook, Instagram, Одноклассники и т.д.). Это комплекс мероприятий по использованию социальных медиа в качестве каналов для продвижения разнообразных проектов.

Основной упор в SMM делается на создание контента, который люди будут распространять через социальные сети самостоятельно, уже без участия организатора. Считается, что сообщения, передаваемые по социальным сетям, вызывают больше доверия у пользователя, чем информация, публикуемая в традиционных СМИ. Доверие возникает за счет социальных связей, лежащих в основе взаимодействия пользователей. Вы реагируете на контент «по рекомендации» – ваших друзей, коллег, знакомых друзей и т.д., что увеличивает проходимость послания.

Продвижение в социальных сетях позволяет точно воздействовать на целевую аудиторию, выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена, и наиболее подходящие способы коммуникации с ней, при этом в наименьшей степени затрагивая незаинтересованных в этой информации людей.

Почему мы лично и мы как НКО стремимся в социальные сети (ответы из практики)?

- Все в социальных сетях (СС) – и мы тоже хотим.
- Ищем славы, сторонников.
- Минимизируем расходы. Другие каналы стоят дороже.
- Знаем, что у других работает.
- Так быстрее/проще рассказать аудитории о проекте/организации.

По данным TNS, на декабрь 2015 аудитория соцсетей в России составила:

ВКонтакте – 46,6 млн  
Одноклассники – 31,5 млн  
Facebook – 21,7 млн  
Мой Мир – 16,6 млн  
Живой Журнал – 15,2 млн  
Instagram – 12,3 млн  
Twitter – 7,7 млн

Существует еще одна социальная сеть, которая не входит в топ соц. сетей в России, – это LinkedIn<sup>25</sup>.

*Несколько советов о том, как продвигать свою страницу в Facebook:*

<https://te-st.ru/2014/11/06/10-facebook-page-best-practices-for-nonprofits/>

*Несколько советов, с помощью которых вы сможете создавать посты, которые будут получать много лайков, комментариев и репостов от ваших подписчиков:*

<https://te-st.ru/2015/01/30/anatomy-of-a-perfect-facebook-post/>

*Рекомендации, которые помогут активно продвигать проекты, идеи и организацию в Instagram:*

<https://te-st.ru/2015/06/26/instagram-for-ngo/>

*Советы о том, зачем и как эффективнее всего использовать Twitter:*

<https://te-st.ru/2014/07/25/twitter-for-nonprofits/>

*Дополнительно о том, как привлечь новых подписчиков, писать хорошие твиты и вовлекать аудиторию:*

<https://te-st.ru/2015/01/19/twitter-strategies/>

*Как создать страницу, общаться с аудиторией, искать людей и публикации – читайте советы, с помощью которых вы сможете эффективно использовать LinkedIn для вашей организации:*

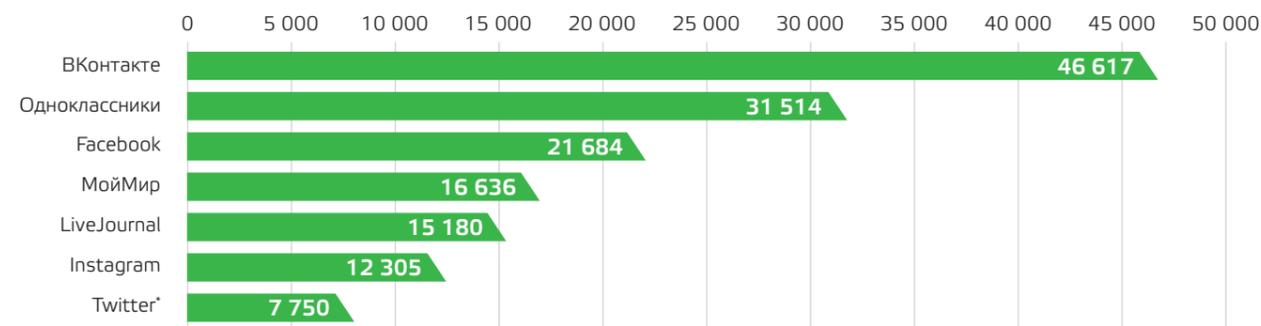
<https://te-st.ru/2014/12/24/6-linkedin-tips/>

<sup>24</sup>Автор – Виктория Рыжкова, PR-менеджер Благотворительной организации помощи бездомным «Ночлежка»

<sup>25</sup>LinkedIn – самая большая профессиональная сеть в мире. Может помочь найти доноров, волонтеров, партнеров и других полезных людей для вашей организации.

## АУДИТОРИЯ ЗА МЕСЯЦ, ТЫС. ЧЕЛОВЕК

Россия, 12-64 лет, ноябрь 2015



## С ЧЕГО НУЖНО НАЧАТЬ

1. Сформулировать свою коммуникационную стратегию в соцсетях (для этого используем шаблон разработки PR-стратегии, только в данном случае в отношении конкретного канала).  
То есть анализируем ситуацию, успешную практику коллег, выявляем работающие модели, ставим цели, описываем целевую аудиторию, определяем площадки (конкретные соцсети и каналы, где мы о них будем распространять информацию: наши сайты, другие ресурсы).
2. Разработать контент-план  
Что именно вы будете размещать на ваших страницах, в ваших группах в соцсетях, с какой периодичностью, что для этого нужно подготовить.
3. Определить ответственного за работу от имени организации в соцсетях
4. Оформить свои аккаунты в социальных сетях: заполнить общую информацию, выбор лексики, брендирование визуального ряда
5. Интегрировать социальные сети в сайт и офлайн-информационную продукцию

Дополнительно о том, какие основные шаги по работе с социальными медиа стоит делать НКО, читайте: <https://te-st.ru/2015/06/24/social-media-playbook/>

### Важно понять

- Какой пользователь нам нужен и где он «сидит»?
- Что мы хотим ему сказать? каких результатов ожидаем?
- Ищем критерии оценки – кол-во сторонников или врагов, денег и т.д.

### Зачем пользователю вступать в сообщество? Несколько мотивационных факторов

- интересный и уникальный контент;
- больше информации, чем на сайте;
- оперативная доставка новостей;
- информация понятнее (человечнее), чем на сайте;
- удобно получать новости в СС.

## SMM-СЛОВАРЬ

**SMM (Social media marketing)** – это процесс, позволяющий привлечь трафик или внимание целевой аудитории к вашему бренду, товару или продукту, используя платформы в социальных сетях, форумах, блогах. Основная задача SMM – формирование лояльного отношения к бренду и увеличение трафика.

**SMO** – это оптимизация сайта для продвижения в социальных сетях (установка виджетов социальных сетей, кнопок «Мне нравится», «Поделиться» под материалами и проч.).

**CTR** – (кликабельность, на английском click-through rate – что переводится как «показатель кликабельности») Проще говоря, это соотношение числа кликов на материал (чаще рекламный баннер), к общему количеству показов. Главный показатель эффективности рекламы в сети.

**Аватар (аватарка)** – это изображение или фотография пользователя в социальной сети. Аватарка может быть

лицом вашей личной страницы или группы. Ваш аватар отображается рядом со всеми вашими действиями (публикациями, личными сообщениями, комментариями). Аватар помогает пользователю, зашедшему на вашу страницу или в группу, быстро сформировать первое мнение, которое, как вы знаете, самое важное! Уделите аватарке должное внимание, если хотите раскрутить группу в социальной сети.

**Администратор, Админ, админ публика** – это человек, который администрирует (руководит) группой или публичной страницей в социальной сети. У администраторов разные статусы и права в зависимости от того, в какой сети он действует. Если в Facebook Администратор имеет права создателя сообщества, то ВКонтакте это следующий человек после создателя сообщества. Он может назначать новых админов, менять описание и оформление, полностью перенастраивать группу.

**Бан** (забанили) (от англ. «ban» запретить) – в нашем случае это блокировка доступа в группу или блокировка группы, личного профиля за нарушение пользователем или сообществом правил социальной сети. Самый распространенный бан – за накрутку сообществ и рассылку спама.

**Бан-лист** – черный список, в который вы можете занести любого пользователя, с которым вы не хотите вести диалог.

**Бот** – это искусственно созданный профиль для выполнения определенных, часто не «законных», действий. Ботов оформляют под вполне реальные аккаунты, от их имени ведут диалог, рассылают спам в личные сообщения или группы, комментарии, лайки, репосты.

**Виральность** (от англ. «virality»), она же вирусность, – характеристика контента, который распространяется между пользователями по их собственной инициативе ввиду его привлекательности (они сами делятся с друзьями, лайкают, комментируют и т.п.). Вирусный контент используют как один из видов привлечения трафика в сообщество. Как показывают исследования, к вирусному контенту чаще всего относятся веселые, редкие или удивительные, полезные или малоизвестные материалы.

**Группа** – это сообщество, в которые вступают люди по своим интересам (увлечения, отдых, развлечения, место проживания, товар или услуга, которой пользуется человек, сфера деятельности и т.п.). Группы в социальных сетях созданы в первую очередь для общения пользователей и обмена информацией.

Группы бывают **Открытыми** (общедоступными), **Закрытыми** (войти в группу и стать ее полноценным участником можно только после утверждения вашей заявки администраторам группы) и **Частными** (обычно создают такие группы для ограниченного круга лиц). Не во всех социальных сетях есть весь набор групп.

**Интернет-мем** (англ. Internet meme) – информация в той или иной форме (фраза, изображение), как правило, остроумная и ироническая, спонтанно приобретающая популярность в интернет-среде посредством распространения в Интернете разнообразными способами (в социальных сетях, на форумах, в блогах, в мессенджерах и др.). Также обозначает явление спонтанного распространения такой информации или фразы. Вошло в употребление менее 10 лет назад.

**Капча / CAPTCHA** – автоматический компьютерный тест, который выскакивает в социальных сетях (чаще всего вас просят вписать в определенное поле знаки – цифры и буквы, отраженные на картинке), если вы слишком часто выполняете определенное действие (лайкаете, добавляете друзей, делаете репосты). Так система пытается проверить, является ли пользователь человеком или ботом (компьютером).

**Контент** – содержание, т.е. информационное наполнение сообществ, профилей, личных страниц.

**Кросспостинг** – автоматическая или полуавтоматическая публикация постов с одной социальной сети или сайта в другую социальную сеть. Например, из Инстаграмма в Фейсбук или ВКонтакте.

**Лайк | Like** (лайкнуть) – действие пользователя, которое выражается в нажатии соответствующей кнопки и означает, что данный контент ему понравился. Это визуальный показатель отношения (заинтересованности, вовлеченности) пользователей к вашим постам на стене в личном профиле, в группе или паблике.

**Модерация** – это очистка группы, страницы от спама, нежелательных комментариев, от неадекватных пользователей. Человек, который занимается «наведением порядка» в группе, называется модератор.

**Мультиаккаунт** – это искусственно созданный аккаунт для разграничения бизнеса и личной страницы в социальной сети.

**Паблик** – публичная страница в социальной сети, созданная с целью заработка (паблики-миллионники зарабатывают на рекламе). Эти сообщества или группы публикуют большое количество контента (часто развлекательного), что позволяет привлечь широкую аудиторию читателей.

**Пост** – публикация в социальной сети, содержащая информацию. Пост имеет определенное время размещения и оформление. В сообществе и на личной странице пост можно закреплять вверху стены, что позволяет пользователям, которые заходят к вам на страницу или в группу, видеть приоритетную, выделенную информацию.

**Репост (перепост)** – действие пользователя, которое заключается в публикации на своей странице, в администрируемом вами сообществе или пересылке другу понравившегося поста. Вирусность контента в социальных сетях измеряется прежде всего репостами. Чем больше людей поделится вашим сообщением, тем более широкая аудитория на него отреагирует. Лайки и репосты, собранные на странице поделившегося, суммируются на стене создателя поста.

**Таргетинг, таргетированная реклама** – (target – цель) – использование информации, которую оставляют о себе пользователи социальных сетей, для более точного определения целевой аудитории рекламной кампании.

**Флуд (флудить)** – сообщение, которое не имеет смысловой нагрузки или дублируется в комментариях.

**Хештег – (hashtag)** – символ решетки «#», который используют для обозначения определенной тематики записи. С помощью тегов можно осуществлять поиск в ленте новостей по конкретной тематике.

## § 3. E-MAIL РАССЫЛКИ<sup>26</sup>

Принцип работы e-mail рассылки прост: жмём кнопку «Отправить», подписчик получает письмо, открывает его и получает информацию. Если же результат от рассылки ниже ожидаемого, то надо менять информационный продукт. Или же... ваше письмо просто не получили или оно не произвело должного эффекта и с продуктом все в порядке?

Работу с рассылками можно разделить на две зоны:

- **Техническая.** Требуется специальная инфраструктура и настройки, знания особенностей верстки и внутренней структуры письма.
- **Контентная.** Определяется в основном внешним видом письма: оформлением и наполнением.

Остановимся на каждой группе отдельно.

### ТЕХНИЧЕСКАЯ ЗОНА

Email сервис позволяет формировать сообщение, правильно оформлять и, балансируя нагрузку, раздавать на сервера отправителя (которые часто входят в состав email сервиса). Для массовых рассылок одного сервера недостаточно, потому что ESP (email service providers / почтовые сервисы) типа Mail.ru, Gmail, Yandex и т.п. в зависимости от репутации сервера позволяют принимать письма с ограниченной скоростью для одного IP адреса.

Прежде всего, когда мы говорим о доставляемости, надо четко понимать, что для e-mail рассылок никогда нельзя гарантировать, что письмо будет доставлено. Отправитель может узнать о том, что письмо не доставлено, только если почтовый сервис пришлёт отчет об этом, а ведь бывает и такое, что ESP просто положил ваше письмо в спам или просто «потерял» и ничего об этом «не сказал».

Для того чтобы почтовые сервисы приняли ваше письмо, его надо «вооружить». Рассмотрим основные параметры, которые влияют на доставляемость писем. Если вы решили сами заниматься e-mail рассылкой, очень внимательно отнеситесь к каждому из них или доверьтесь специализированному сервису.

Репутация для email рассылок мало чем отличается от репутации человека. Она выстраивается не сразу – её надо заработать. Если у кого-то плохая репутация (драчун и пьяница), таких людей вряд ли приглашают на званый ужин или на свадьбу (если, конечно, драку не заказывали). Вот и с письмом так: письма с низкой репутацией попадают в спам или вообще бесследно теряются.

На «репутацию» влияют многие характеристики, такие как:

- **Актуальность и оформление письма**  
Убедитесь, что ваше письмо выглядит классно, а содержимое действительно интересно и актуально для получателей. Как это измерить? По тому, как читают ваши письма, какой процент переходов по ссылкам, какая html верстка, существует ли plain text и html, есть ли ссылка «Отписаться», какое соотношение текста и картинок (письма-открытки не внушают доверия почтовым сервисам, ведь их нельзя прочитать, чтобы проверить). Обязательно сопровождайте картинки текстом.
- **Объём и регулярность вашей рассылки**  
Особенно это важно для рассылок больших объёмов. Вот представьте, вы ничего раньше не рассылали,

и вдруг 100,000 писем в неделю. Откуда столько подписчиков сразу? Собирали 10 лет? Так ваши подписчики уже забыли о вас. Нарастивайте объёмы рассылок постепенно и поддерживайте объём рассылок постоянным. Это добавит вам доверия.

- **Жалобы на спам**  
Если ваши письма помечают как спам – у вас большой шанс попасть в «чёрные списки». Обязательно отслеживайте жалобы, насколько это возможно (если ESP предоставляет такую информацию). Если процент пометок как спам больше 0,5% – вам есть над чем задуматься. Удаляйте недовольных из списка рассылки.
- **Почтовые ящики-ловушки**  
Есть такие ящики, которые регистрируются специально для формирования чёрных списков. Они создаются и размещаются где-то на блогах без привязки к важной информации и нигде больше не используются. Если на такие ящики приходит почта – это означает, что она получена с помощью специальных программ, которые надёргали адреса из Интернета. Очень глупо так делать и включать эти адреса в рассылку. А чтобы вас не «подставили» недоброжелатели, всегда используйте double-opt in для регистрации.
- **Актуальность вашей базы**  
Как много несуществующих адресов в вашей базе? Если у вас во время массовой рассылки большой процент ошибок типа: «ящик не существует», то как так получилось? Вы раньше им не делали рассылку или не проверяли статусы отправки и отчеты об ошибках? Нехорошо! Приблизительно так думают почтовые сервисы и понижают вашу репутацию.
- **Чёрные списки**  
Адреса, попавшие в чёрные списки, блокируются для рассылок. Следите за основными чёрными списками, и если вдруг вы в них очутитесь – сразу связывайтесь с теми, кто вас туда отправил, и «разбирайтесь».

Инфраструктура для рассылки больших объёмов писем требует высокой квалификации администраторов и постоянное их внимание. Это совсем не похоже на поддержку обычного почтового корпоративного сервера. Неправильная конфигурация и организация инфраструктуры может привести к плачевным последствиям.

## Обратите особое внимание на следующие пункты

### ● Выделенные IP адреса

Представьте, что вы работаете с этого адреса не один. И тогда не имеет значения, насколько вы «чистоплотны», если сосед рассылает спам, а репутация у вас одна на двоих или на троих. Будьте внимательны. Лучше иметь несколько IP адресов и балансировать нагрузку на них.

### ● Безопасность

Если ваш сервер взломают недоброжелатели или хулиганы, то вся ваша многолетняя работа может быть потеряна одним моментом. Обычно этот аспект начинают ценить и понимать только после атаки хакеров.

### ● «Просьбы» почтовых сервисов

повторно отправить письмо, чтобы доказать, что вы не спамер и не робот. Спамеры обычно не озадачиваются подобными сложностями, поэтому не отвечают, но вы обязаны повторить отправку. А то и вас причислят к спамерам.

### ● Обратная связь

Настроен ли ящик для обратной связи с вами: отправки жалоб и другой информации.

Ваш домен должен иметь возможность получать почту. Если нет, то некоторые почтовые сервисы заблокируют почту от вас. Проверьте, что в DNS прописаны MX записи для вашего домена. Тут пошли умные слова, дальше будет больше. Но это к админам — они должны знать.

Спамеры не дремлют и постоянно стараются обойти противоспамные защиты, поэтому постоянно появляются новые протоколы и стандарты, например, DMARC, который объединяет SPF и DKIM, а также сообщает хозяину домена о попытке сделать рассылку от его имени или ошибку конфигурации.

Если вы не знаете, как у вас сейчас обстоят дела с настройкой аутентификации ваших писем, можете воспользоваться простым и бесплатным сервисом Mail-Tester

Держите руку на пульсе. За всеми показателями надо следить постоянно. Отслеживайте репутацию ваших серверов (например, используя сервис SenderScore от Return Path)

И обязательно — не оставляйте без внимания ошибки. Ошибки от ESP бывают двух типов: hard и soft bounce (жесткие и мягкие отскоки):

- hard – ящик не существует,
- soft – временно недоступен, например, переполнен или временно заблокирован.

Если вдруг ваше письмо «жестко отскочило», сразу удаляйте этот контакт из вашей базы.

Лучше регулярно вычищать вашу базу, удаляя неактивные контакты. От них пользы никакой, всё равно ведь не читают, а на репутацию это влияет очень негативно.

И еще очень важный момент: для того чтобы ваши письма не попадали в спам Ц не отправляйте спам. А спам – это неинтересные для ваших получателей письма.

Самый простой способ обеспечить себе высокую доставляемость писем — делать рассылки через специализированный сервис, где специалисты внимательно следят за соблюдением всех правил и стандартов. Ознакомьтесь с программами рассылок вы можете тут: <https://habrahabr.ru/company/unisender/blog/125525/>

На этом техническая часть жизненного цикла письма заканчивается, и начинается контентная.

## АУТЕНТИФИКАЦИЯ В EMAIL РАССЫЛКАХ

Это набор технологий, призванных оградить мир от мошенников и спамеров. Это, по сути, электронный паспорт письма, определяющий личность отправителя, и включает в себя 3 метода аутентификации, и в идеальном случае, лучше в ваших рассылках использовать всё.

### ● Sender Policy Framework (SPF)

позволяет почтовому сервису сопоставлять адрес, с которого отправляют почту, и сервер отправителя. Если для домена отправителя не разрешено отправлять от имени указанного домена, то письмо попадает прямиком в спам. При правильной конфигурации SPF записей от имени вашего домена злоумышленники не смогут сделать рассылку. Точнее, рассылку сделать можно, но письма не дойдут до получателя, а сервер отправителя попадает в чёрный список. Именно так поведёт себя почтовый сервис и с вашей рассылкой, если SPF запись не будет правильно определена в DNS для вашего домена.

### ● Sender ID

это метод аутентификации, который немного дополняет SPF записи и позволяет отслеживать также пересланные письма, в которых участвуют несколько отправителей. Если у вас уже прописан SPF, то SenderID не обязателен, хотя и рекомендован Microsoft. Лучше поддержать оба метода от греха подальше.

### ● Domain Keys Identified Mail (DKIM)

проверяет уже не только сервера отправителя на уровне домена, но и принадлежность к учетной записи отправителя. Для этого в письмо вставляется специальная цифровая подпись, которая определяет отправителя. Эта подпись автоматически проверяется на стороне получателя и уже дальше сопоставляется с чёрными списками. То есть если для предыдущих методов достаточно лишь настроить DNS, то для DKIM надо ещё и добавлять подпись в каждое отправленное письмо.

## ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ РАБОТЕ С РАССЫЛКАМИ<sup>27</sup>

### Ошибка №1.

#### Отправка писем без согласия на это подписчиков

Кроме того, что это незаконно, пользователи могут отметить ваше письмо как спам, а это ухудшит отношение к вашей организации и репутацию сервера, с которого отправляется письмо.

### Ошибка №2.

#### Не проверять списки перед рассылкой

База подписчиков должна быть актуальной. Относитесь внимательно к контактам и постарайтесь ДО отправки проверить, чтобы везде были правильно занесены имена подписчиков, исключить из списков отписавшихся клиентов, удалить ненужную информацию о контактах или, наоборот, внести данные, которые помогут при рассылках.

Письма должны быть личными, а не копией рекламы из буклета или аналогом писем конкурентов. Персонализированные email письма значительно лучше помогают наладить общение с аудиторией и построить доверительные отношения.

### Ошибка №3.

#### Спешка

Наиболее частая ошибка, когда «нужно было отправить это письмо ещё вчера!». Уже нет времени продумать содержание, протестировать письмо, составить интересную тему (один из важных факторов, который влияет на открываемость), и самое главное — проверить список рассылки. То есть допускается целый ряд огрехов, что может привести к отписке или, что ещё хуже, добавлению вас в список спамеров. Так что успокойтесь, дышите глубже и убедитесь, что с контактной базой и письмом всё в порядке, ДО ТОГО, как делать рассылку. Как говорится, письмо не воробей, отправишь — не вернёшь.

### Ошибка №4.

#### Решать за подписчиков, что им нужны ваши письма

Неважно, как составлена рассылка, если от вас не просили писем — значит, они не нужны. Чтобы привлечь новых читателей, которые ещё не подписаны на вас — отправьте им личные, индивидуальные приглашения с просьбой подписаться на рассылку. Позвольте людям самим решать, нужна им ваша рассылка или нет — это уберёт вас от лишних затрат и сохранит репутацию.

### Ошибка №5.

#### Предполагать, что люди знают, кто вы

Когда-то давно на сайте была создана хорошая форма регистрации, через которую пришёл большой поток подписчиков, но на отправку рассылки только сейчас нашлось время. Вроде бы контакты получены честно, но читатели уже успели забыть, кто вы и почему они подписывались.

Не откладывайте надолго первое письмо, лучше настройте автоматическую серию писем при регистрации новых

пользователей. Поблагодарите их за подписку и можно даже периодически напоминать, что они сами подписались на вашу рассылку.

### Ошибка №6.

#### Чужая база

Бывают случаи, когда владелец базы контактов спрашивает у участников подписки, хотели бы они «получать специальные предложения от третьих лиц», а затем продаёт эти электронные адреса другим людям. Вроде бы в этом нет ничего противозаконного, но лучше, когда вашу рассылку владелец базы отправит сам. Во-первых, получатели знают отправителя, и будет выше читаемость писем. Во-вторых, вы не можете проверить качество базы до отправки, а так все риски отправитель берёт на себя.

Если вы всё же решились сделать самостоятельно рассылку по чужой базе — подумайте: каким путём создавался список, если его продают, и не испортит ли это вашу репутацию.

### Ошибка №7.

#### Думать о количестве, а не о качестве

Иногда люди просят создать им «убойную рассылку», что обычно значит: «разослать как можно больше писем большому количеству людей». Но стоит помнить — принцип «чем больше, тем лучше» сработает для электронного маркетинга, если вы получили согласие клиентов на рассылку, вы пишете о том, что интересно читать, и прислушиваетесь к отзывам. Больно смотреть, когда в причине отписки есть следующие комментарии: «Спасибо, вы классные, но слишком заваливаете письмами», или «Мне очень понравилось, но я не успеваю перечитывать ваши письма».

### Ошибка №8.

#### Писать, как продавец подержанных автомобилей

Не используйте в письмах настойчивые формулировки продаж, вроде «ПРИХОДИТЕ!!!» или «СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ!» — читателю это неприятно. Кроме того, спам-фильтры определяют по ряду параметров, пропускать ваши письма или начислять спам-очки за:

- Перебор с восклицательными знаками!!!
- Использование всех ЗАГЛАВНЫХ букв
- Неправильное кодирование HTML (как правило, от преобразования файла Microsoft Word для HTML)
- Раскраска шрифтов в ярко-красный или зеленый
- Создание HTML письма с одним большим изображением и короткой подписью
- Использование слова «тест» в теме письма и т.д.

Пишите такие письма, какие вы сами хотели бы получать. Вместо того чтобы думать: «Что я хочу сказать», — лучше спросите себя: «Что будет полезно пользователю в моём письме?».

<sup>27</sup>Советы составлены по руководству mailchimp

## Ошибка №9. Не тестировать письмо перед отправкой

HTML электронной почты выглядит по-разному, в зависимости от программы, которая используется для просмотра. Если письмо хорошо выглядит в окне предварительного просмотра или, когда вы отправляете тестовое письмо себе, это не значит, что получатели увидят его так же.

Настройте несколько учётных записей с бесплатных почтовых сервисов, а ещё лучше – протестируйте письмо на разных компьютерах и операционных системах.

## Ошибка №10. Отправка с личного адреса

Не отправляйте рассылки с личной электронной почты или используя адреса «@mail.ru» или «@gmail.com», если у вас есть корпоративный адрес. Используйте домен вашего сайта, создавая дополнительный адрес newsletter@companydomain.com для рассылок.

## ОФОРМЛЕНИЕ ПИСЬМА

Чтобы ваша рассылка была эффективной, важно создать сообщение, которое с первого взгляда заинтересует подписчика. Письмо должно обеспечивать лёгкость прочтения и приятное глазу оформление. Очень частая ошибка в e-mail рассылках — серость и сухость информации, увидев которую читатель обычно удаляет письмо не читая.

Одно и то же e-mail сообщение воспринимается читателями по-разному, во многом это зависит от дизайна письма — насколько оно привлекательно выглядит для подписчика.

Если вы хотите передавать в письме настроение и красиво преподнести ваш продукт, то одним из важных элементов дизайна писем для рассылок являются картинки.

### Почему в письмах важны изображения?

Картинки усиливают эффект вашего письма. Перед прочтением читатель выделяет образы, акцентируя на них

## Ошибка №11. Игнорирование отчётов

Преимущество электронных рассылок в том, что можно просматривать результаты после каждой рассылки. Это чрезвычайно полезно, так как можно проанализировать, почему изменился процент открытия писем, а список подписчиков неуклонно сокращается после каждой рассылки и т.д.

Проверяйте вашу статистику после каждой рассылки, ищите новые тенденции, чтобы понять:

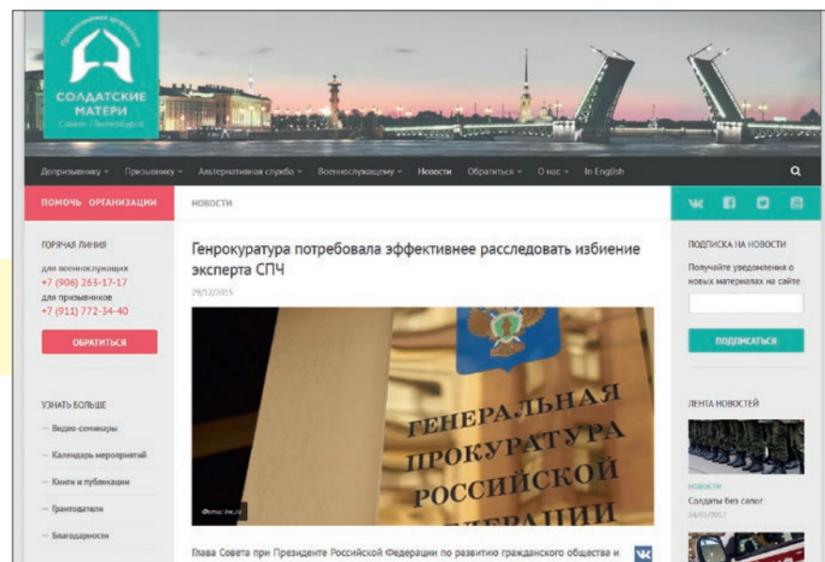
- Какой день выбрать, чтобы отправить почту?
- Какое время лучше для отправки?
- Какой цвет кнопки лучше сработает и т.д.

Проанализировав свои письма, можно исключить подобные ошибки, значительно повышая читаемость ваших писем и лояльность аудитории; как говорится, «предупреждён — значит, вооружён».

внимание, только потом начинает читать, о чём письмо. Чтобы создать хороший образ — картинка лучший помощник. С помощью правильно подобранных картинок для письма можно подчеркнуть главную идею письма и создать правильный образ.

Люди любят нажимать на картинки в письмах, так воспользуйтесь этим — расположите под картинкой ссылку на ваш сайт. Проследите, чтобы ссылка была не слишком длинной и располагалась в одной строке — в противном случае она может оказаться нерабочей.

С помощью изображений легче сделать ваше письмо/бренд узнаваемым. Можно добавить корпоративные изображения, логотипы, фотографии, от кого адресуется письмо — получателю рассылки будет приятно видеть, с кем он общается.



## Подводные рифы оформления изображений в письмах

Следует обратить внимание на то, что большинство почтовых клиентов блокируют изображения, из-за чего письма отображаются некорректно. Общепринятой практикой в мире электронных рассылок является добавление к каждой картинке альтернативного текста (известного как «ALT тег» или «ALT текст») для изображений. Этот элемент задаёт текст, который будет отображаться в письме

## РЕЗЮМЕ РАБОТЫ С РАССЫЛКАМИ

- С чего начать:
  1. понять, кому мы пишем;
  2. о чем мы пишем, что знают об этом люди? Провести небольшой опрос;
  3. после опроса можно сегментировать аудиторию.
- Подготовить обращение: пожертвовать или прийти, привести друга, подписать петицию и т.д.
- Обозначить тему письма. Не используйте темы писем в духе «УРА, ТОЛЬКО СЕГОДНЯ!!!»
- Использовать персональное обращение (лучше, но не обязательно).
- Используйте логотип организации, логотип проекта.
- Текст – не более трех абзацев.
- Срочность и четкость сообщения.

вместо не загрузившегося изображения из-за плохой связи, неработающей ссылки, настроек браузера и т.д.

ALT текст особенно удобен, когда дизайн вашего письма преимущественно состоит из изображений — это помогает передать смысл изображения, если оно не загрузилось.

Если картинки не загружаются и нет альтернативного текста, то сообщение выглядит нечитабельно — вместо картинок в письме клиенту может оказаться просто белый лист или блок.

- Использовать короткие и понятные фразы (снижаем кол-во причастных и деепричастных оборотов). Проверьте на опечатки.
- Проставить гиперссылки в тексте (ведущие на большие развернутые новости, кнопку пожертвовать и т.д.).
- Выделить центральную фразу (самое важное или чего хотим).
- Подпись.
- Иллюстрация.
- Обратная связь. У пользователя должна быть возможность отписаться и связаться с вами. Обратный сервисный адрес должен совпадать с отправителем.
- После отправки анализируйте результаты рассылки.

## E-MAIL РАССЫЛКИ — СЛОВАРЬ

### Показатели эффективности

**KPI** (Key Performance Indicator – ключевой показатель эффективности) — измеряется для определения критериев достижения цели, обычно это среднее число и используется для сравнения результатов любой бизнес деятельности.

**Конверсия** — соотношение привлеченных пользователей к пользователям, совершившим полезное действие (клик, отзыв, переход по ссылке).

### Метрики по результатам рассылки

**Open Rate** (Показатель прочтения) кол-во открывших писем / кол-во получивших письмо

**Click Rate** (Показатель перехода) кол-во перешедших по ссылкам / кол-во получивших письмо

**CTR** (Click to Open Rate – Показатель переходов по отношению к открытиям) — кол-во перешедших по ссылкам / кол-во открывших письмо

**Error Rate** (Показатель ошибок) — кол-во ошибок / кол-во отправленных писем  
**Complaints** (Жалобы) — Показатель пометок как спам

**Bounce** (soft bounce, hard bounce) — ошибки от почтовых сервисов (soft – временные ошибки, попробуйте отослать чуть позже, hard – постоянная ошибка, больше слать никогда не надо).

### Рассылка и инструменты

**GA** (Google Analytics) — система веб-аналитики от Google, которая путем установки специального кода на сайт отслеживает все действия, которые на нем совершают пользователи. utm метки — части ссылки (дополнительные параметры), которыми вы можете пометить сторонние ссылки, ведущие на ваш сайт. Они позволяют отследить источник перехода и получить дополнительную информацию о том, в рамках какой кампании и по каналу перешел пользователь (e-mail, баннер, контекст, соц. сети).

**Сплит-тестирование** (A/B тестирование) — из аудитории выделяется несколько небольших групп, каждой из которых отправляется сообщение с отличиями в одном из элементов письма (например, в теме). Результаты сравниваются, выбирается лучший вариант и отправляется по оставшейся базе

**CRM / ERP** — систематизированная база клиентов со всей важной информацией о них (личные данные, опыт взаимодействия с системой).

### Оформление письма

**Call 2 Action** (Призыв к действию) — главное действие, которое нужно сделать после прочтения письма (оставить отзыв, перейти по ссылке, записаться).

**Web версия письма** — представление письма в виде отдельной веб-страницы.

**HTML и plain text** — «красивая», оформленная версия письма (html) и обычное, текстовое письмо.

**Альтернативный текст для картинок** — текст, который пользователи увидят, если картинки не загружены.

**Верстка писем** — оформления письма при помощи html.

**Preheader** (Предзаголовок) — текстовая часть письма, которая показывается некоторыми почтовыми сервисами в списке писем до его открытия.

**Видимая часть письма** — первый экран письма, который видно без прокрутки.

**Баннерная слепота** — тенденция пользователей не замечать баннеры, даже если на них изображена информация, которую ищет пользователь.

**Карта движения глаз** — движения глаз пользователя по веб-странице.

**Главное фото** (Hero shot) — главная иллюстрация в письме, обычно изображает главный товар или акцию.

**Спасибо за заказ** (Thank-You-Page) — страница, на которую пользователь попадает после заполнения формы или оформления заказа.

**Персонализация** — использование в письмах уникальных данных о пользователе, например, его имя, фамилия, дата рождения, информация о заказах.

## Типы писем

**Промо письма** предлагают конкретные услуги со спецпредложениями и содержат прямые продажи, например, тренингов.

**Информационные письма** содержат полезную информацию для пользователя, в них нет прямых продаж.

**Триггерные письма** — автоматические письма, приходящие пользователю после какого-то события или действия пользователя.

**Транзакция** — это минимальная логически осмысленная операция, которая имеет смысл и может быть совершена только полностью (или полностью отменена), пример — сделка купли-продажи.

**Транзакционные письма** — автоматические письма со служебной информацией по заказу, помогают проходить какой-то процесс

**Welcome письмо** — приветственное письмо, которое приходит пользователю сразу после знакомства.

**Серии писем** — несколько писем, которые объединяет одна общая мысль/идея, которая разделена на несколько последовательных писем, чтобы не перегружать читателя информацией.

## Привлечение пользователей

**Landing Page** (Посадочная страница) — страница, на которую пользователи переходят с рассылки или рекламного объявления. Может быть использована как целевая страница для привлечения подписчиков.

**Subscription form** (Подписная форма) — область на странице сайта, на которой пользователь оставляет свой e-mail и подписывается на рассылку.

## Доставляемость писем

**Spam** — неинтересные (несакционированные) письма для получателя, чаще всего реклама.

**Double Opt-in** (Подтверждение подписки) — подписка в два шага, при ней для завершения подписки требуется подтверждение с помощью письма. Нужно для сбора актуальной базы данных.

**Double Opt-out** (Подтверждение отписки) — отписка в два шага, когда для отписки надо еще подтвердить на странице желание отписаться.

**Sender Policy Framework** (SPF) позволяет почтовому сервису сопоставлять адрес, с которого отправляют почту, и сервер отправителя. Если для домена отправителя не разрешено отправлять от имени указанного домена, то письмо попадает прямиком в спам.

**Sender ID** — это метод аутентификации, который дополняет SPF записи и позволяет отслеживать также пересланные письма, в которых участвуют несколько отправителей.

**Domain Keys Identified Mail** (DKIM) проверяет не только сервера отправителя на уровне домена, но и принадлежность к учетной записи отправителя, для чего в письмо вставляется специальная цифровая подпись, которая определяет отправителя. Эта подпись автоматически проверяется на стороне получателя и сопоставляется с чёрными списками.

## ПОИСКОВАЯ ОПТИМИЗАЦИЯ

Поисковая оптимизация (англ. search engine optimization, SEO) — комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации ресурса, которые позволяют поднять позицию сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей с целью увеличения трафика.

Обычно чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей переходит на него с поисковых систем. При анализе эффективности поисковой оптимизации оценивается стоимость целевого посетителя с учётом времени вывода сайта на указанные позиции и конверсии сайта.

## Виды поисковой оптимизации

Методы поисковой оптимизации можно разделить на три класса — белый, серый и черный (цвета означают, насколько честно — т.е. без применения «серых» технологий и официально запрещенных методов раскрутки — продвигается сайт). Однако последние события в мире поисковых систем дают понять, что это разделение весьма условно — любая манипуляция определёнными параметрами сайта может быть расценена поисковиком как крайне нежелательное влияние на его результаты.

### 1. Белая оптимизация

Белая оптимизация — оптимизаторская работа над ресурсом без применения официально запрещённых каждой поисковой системой методов раскрутки ресурса — без влияния на поисковые алгоритмы сайтов. Это включает в себя работу над самим сайтом, а именно над внутренней навигацией и содержимым, и работу с внешней средой сайта, то есть продвижением оптимизируемого сайта путем обзоров, пресс-релизов, регистрации в социальных закладках, партнерских программ и т. п. с указанием ссылок на сайт.

Любая попытка манипулирования поисковыми результатами, например, прямо запрещена в лицензии на использование поисковой системы «Яндекс». «Белые» оптимизаторы и маркетологи пользуются рекомендациями Яндекса по созданию «хороших» сайтов.

### 2. Серая оптимизация

К серой поисковой оптимизации можно отнести добавление большого количества ключевых слов в текст страницы зачастую в ущерб читабельности для человека, например, «Наши поезда самые поездатые поезда в мире, и другие поезда...». В этом случае оп-

тимизация заключается сначала в подборе ключевых запросов для конкретной веб-страницы, определении размера целевого «SEO-текста» и необходимой частоты ключевых слов в нём, а затем в формулировании предложений и фраз, содержащих в себе ключевые запросы в разных падежах, единственном и множественном числе, при разных формах глаголов. Эти параметры могут потом корректироваться по результатам выдачи поисковых систем.

Серая оптимизация отличается от чёрной тем, что она официально не запрещена, но её использование всё равно может быть расценено как неестественное завышение популярности сайта. Некоторые поисковые системы, например, Google, могут временно или постоянно заблокировать такой сайт. То есть конечное решение о том, являются ли методы продвижения законными или нет, принимает специалист — модератор поисковой системы, а не программа.

### 3. Чёрная оптимизация

К чёрной оптимизации относятся все методы, которые противоречат правилам поисковых систем. Среди них можно выделить следующие:

- использование дорвеев (страниц и ресурсов, созданных специально для роботов поисковых систем, зачастую с большим количеством ключевых слов на странице);
- приём под названием «клоакинг» (пользователю отдаётся одна страница, легко читаемая, а поисковому роботу — другая, оптимизированная под какие-либо запросы);
- использование скрытого текста на страницах сайта;
- использование «однопиксельных ссылок» (микроскопические изображения-ссылки размером 1x1 пиксель. Такие ссылки не заметны человеческому глазу, но поисковые системы их индексируют).

Для черной оптимизации часто используется взлом сайтов с высокой посещаемостью или множества сайтов с небольшой посещаемостью с целью размещения на них ссылок (в том числе скрытых) на продвижаемые ресурсы. В большинстве случаев такие ссылки меняются автоматически раз в несколько дней или неделю за счет вредоносного кода черного оптимизатора, который можно выявить с помощью бесплатных онлайн-сканеров сайта на вирусы.

## § 4. ПРОДВИЖЕНИЕ САЙТА

Продвигать свой сайт необходимо постоянно — для привлечения на страницы вашего ресурса новых посетителей (увеличения трафика), что, в свою очередь, решает задачу популяризации ресурса, привлечения пожертвований через сайт и т.п.

Среди основных способов продвижения сайтов, на которых мы остановимся в этом файле, — поисковая оптимизация, баннерная реклама и контекстная реклама.

## БАННЕРНАЯ РЕКЛАМА

Баннерная реклама — интернет-реклама, основанная на использовании графических изображений.

Баннер — графическое, часто анимированное, рекламное сообщение, размещаемое на странице сайта и снабжённое ссылкой для перехода на рекламируемый ресурс.

### Размер баннеров

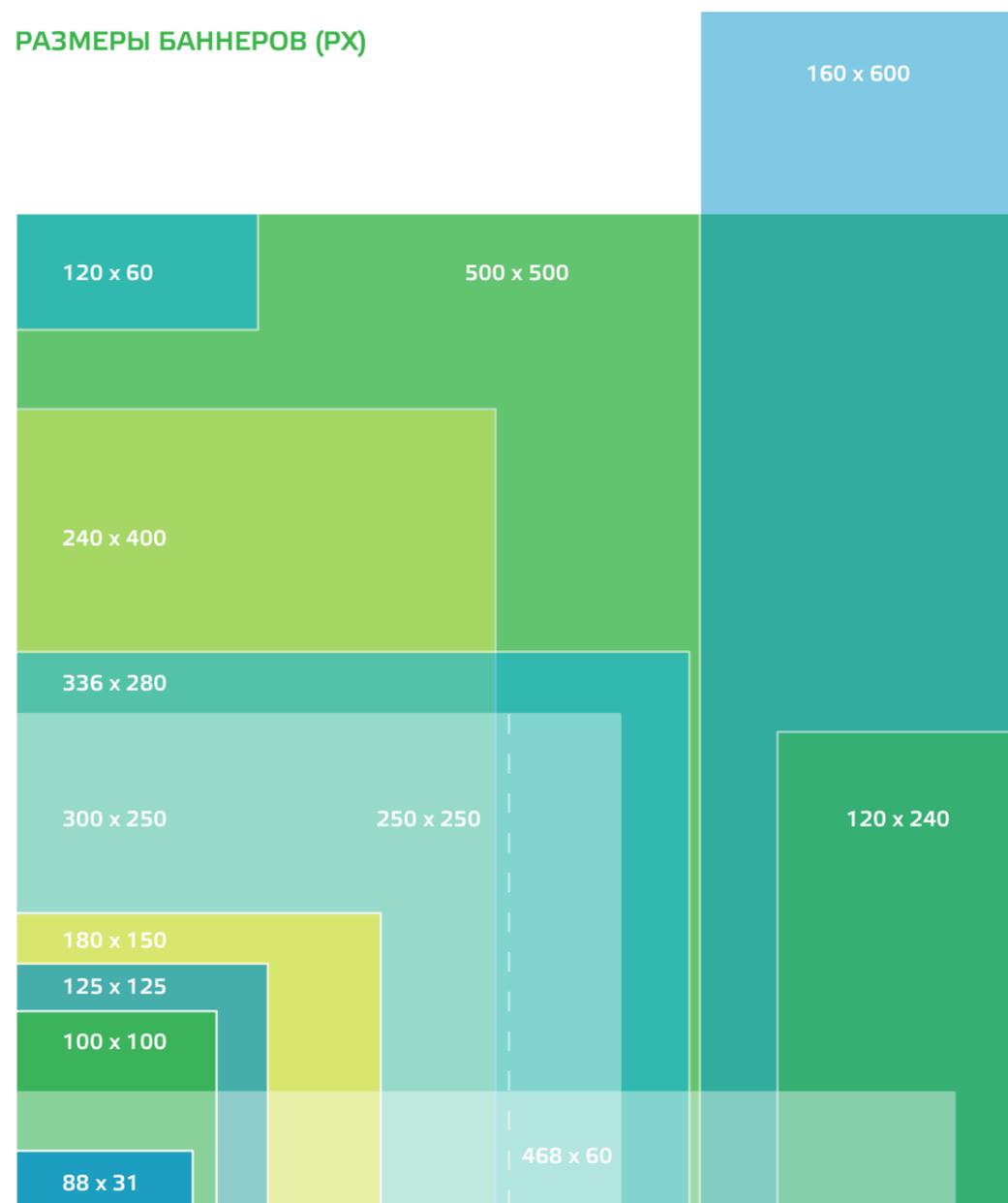
Очень важной характеристикой баннера является его размер в байтах, то есть место, которое файл баннера занимает на сервере. Чем больше размер баннера, тем дольше баннер будет загружаться на страницу и тем меньше вероятность, что пользователь успеет посмотреть на него, прежде чем перейдет на другую страницу; следовательно, размер баннера является одним из параметров его эф-

фективности. Сайты, размещающие баннеры, обычно лимитируют их размер. Например, для баннера 468x60 максимальный размер обычно составляет 10-15 килобайт.

В настоящее время не существует официально принятых стандартов по размеру баннеров. Первой вехой в стан-

дартизации размеров баннеров стали рекомендации по их размеру, предложенные Internet Advertising Bureau (законодатели в области Интернет-рекламы) совместно с CASIE (The Coalition for Advertising Supported Information & Entertainment):

## РАЗМЕРЫ БАННЕРОВ (PX)



## Формат баннеров

### Графические баннеры

Самый распространенный и самый древний формат баннеров графических баннеров – т.е. баннеров, использующих изображения – GIF. Он лучше всего подходит для неанимированных или несложных анимированных баннеров. При использовании GIF-формата размер очень мал.

Наряду с GIF самым популярным форматом является JPEG. Позже появился новый формат графики для Web –

PNG (Portable Network Graphics), который позволяет использовать достаточно большое количество цветов и выдает при этом маленький исходный размер файла.

### Текстовые баннеры

Рекламные баннеры, использующие только текст, имеют ряд преимуществ:

- текстовая реклама быстрее грузится, а значит появляется на экране пользователя быстрее, чем графический баннер;

- текстовый блок ассоциируется у посетителей не с рекламой, а с рекомендациями ведущих сервера, что создает ему больший «кредит доверия»;
- текстовую рекламу видят пользователи с отключенной в браузерах графикой;
- изготовление текстового модуля и размещение его в системе обмена намного проще, чем графического. От автора требуется лишь сформулировать кратко идею (слоган, рекламную уловку), не прибегая к дизайнерским изыскам и затратам времени и средств на изготовление графических баннеров;
- можно оперативно менять содержимое ссылки.

Но при этом текстовый баннер намного теряет в привлекательности, т.к. изображения сегодня в целом являются более эффективными средствами для привлечения внимания Интернет-пользователей.

## Виды баннеров

**Внешний баннер.** Баннер с рекламой сайта или определенного материала/ сервиса на сайте, который размещается на сторонних ресурсах.

**Внутренний баннер.** Он ссылается на какую-либо страницу того сайта, на котором он установлен. Его задача – привлечь внимание посетителя к какой-либо новости на сайте, статье, разделу и т.п. Эти баннеры могут быть произвольных размеров и с дизайном, который соответствует дизайну сайта.

## Рекомендации по созданию и размещению баннеров

### 1. Анимация – предпочтительней

Разница в кликабельности (количестве кликов – переходов с баннера) между статичными и анимированными баннерами может достигать 300%. Хотя обычно эта цифра гораздо скромнее, увеличение кликабельности даже в полтора раза – это уже очень хороший результат. Не анимированный баннер в современной сети, где все прыгает, скачет, дергается и подмигивает, не отделяется от фона, а, следовательно, пропускается большинством читателей.

### 2. Меньше текста

Не нужно набивать баннер словами – если у вас есть что сказать, то для этого существует сам сайт, а баннер – это реклама, и чем меньше в нем содержится информации, тем лучше она усваивается читателями. Чем меньше у вас слов, тем большего размера их можно сделать, тем лучше они будут замечаться. Хорошо, когда в вашем баннере два-три слова, постарайтесь в них уложиться, в крайнем случае – в четыре. Но при этом хорошо продумывайте смысловые сокращения – баннер должен содержать осмысленную информацию.

### 3. Меньше цветов

Не перегружайте баннер цветами. Достаточно двух, максимум трех разных цветов. На таком маленьком пространстве, как баннер, этого более чем достаточно. Это улучшит восприятие информации – не будет отвлекать внимание и раздражать глаз. Кроме того, таким образом вы сможете уменьшить размер баннера и сэкономить драгоценное время загрузки страницы.

Ниже приведен список некоторых распространенных цветовых сочетаний в порядке постепенного ухудшения восприятия их пользователем:

- синий на белом;
- черный на желтом;
- зеленый на белом;
- черный на белом;
- зеленый на красном;
- красный на желтом;
- красный на белом;
- оранжевый на черном;
- черный на пурпурном;
- оранжевый на черном;
- черный на пурпурном;
- оранжевый на белом;
- красный на зеленом.

### 4. Меньше картинок

Картинка – это эффективно, картинка – нужна. Но не нужно использовать много картинок. В идеале достаточно одной. Ее задача – придать баннеру структуру и правильно направить взгляд читателя. Большое количество рисунков и фотографий делает баннер тяжеловесным и абсолютно нечитаемым.

### 5. Качественный дизайн

Используя на баннере завлекающие, но мало относящиеся к делу текст и картинки, можно привлечь больше заинтересованных посетителей, но при этом потерять действительно заинтересованных. По-настоящему эффективный баннер должен быть хорошо выполнен художественно и технически (некачественный дизайн сразу говорит о несерьезности, несолидности рекламируемого ресурса). Он должен быть оригинальным (запоминаться), возможно, быть интригующим (пробуждать любопытство), но одновременно давать представление о характере рекламируемого ресурса и создавать его положительный имидж. «Сухой» баннер с четким текстовым изложением содержания сайта тоже не является верным решением – его CTR обычно крайне низок. Он не запоминается и не создает положительного имиджа.

### 6. Меняйте баннеры почаще

Баннер, как и любая другая реклама, быстро примелькивается и надоедает, поэтому его надо регулярно обновлять. Некоторые маркетологи говорят, что одну и ту же рекламу не надо показывать одному человеку более пяти раз. Маркетологи советуют менять линейку баннеров каждые шесть недель.

## Как измерить эффективность баннеров

Количество показов баннера – это основной параметр для рекламной кампании. Показы обычно измеряются тысячами. Количество кликов на баннер – это второй, не менее важный, параметр.

Эффективность баннера оценивается параметром CTR (click through ratio) – это отношение количества кликов к количеству показов, измеряемое в процентах. Чем выше эта величина, тем эффективнее считается баннер. Например, CTR = 2 % означает, что на каждые 100 по-

казов баннера приходится 2 перехода на рекламируемый им веб-сайт. На заре становления Интернет-рекламы CTR в 1 — 2 % считался нормальным. Сейчас обычным для баннера считается CTR в 0,3 — 0,5 %.

Но CTR не является абсолютным гарантом эффективности баннера. Баннер может быть красивым и интригующим, заставляющим пользователя кликнуть на него. Но начав загрузку вашего сайта и приблизительно поняв, куда он попал, пользователь может с легкостью нажать кнопку «back» на своем браузере, не пробыв на сайте и двух секунд.

## КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА

Контекстная реклама — тип интернет-рекламы, при котором рекламное объявление показывается в соответствии с содержанием, контекстом интернет-страницы (лат. contextus — соединение, связь).

Контекстная реклама действует избирательно и отображается посетителям интернет-страницы, сфера интересов которых потенциально совпадает/пересекается с тематикой рекламируемого товара либо услуги, целевой аудитории, что повышает вероятность их отклика на рекламу.

Для определения соответствия рекламного материала странице сайта обычно используется принцип ключевых слов. На ключевые слова ориентируются и поисковые системы. Поэтому контекстная реклама с большей вероятностью будет продемонстрирована пользователю, который использует сеть Интернет для поиска интересующей информации.

Почти все поисковые машины в сети Интернет используют системы контекстной рекламы для получения при-

были (например, рекламная сеть Google AdWords является источником прибыли компании Google). Системы контекстной рекламы позволяют размещать рекламу как на страницах с результатами поиска по определенным ключевым словам, так и на сайтах, установивших блоки контекстной рекламы на своих страницах.

### Виды контекстной рекламы

Контекстную рекламу делят на поисковую и тематическую.

Поисковая реклама — демонстрируется среди результатов поиска (в том числе по отдельному сайту). Ориентация тематики происходит по характеру поискового запроса, заданного пользователем.

Тематическая реклама — демонстрируется на страницах сайтов, входящих в рекламную сеть. Рекламные блоки являются дополнением к содержанию страниц. Тематика зависит от тематики сайта или ориентируется на ранее проявленный пользователем интерес.

# ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 4

## ЕСЛИ У ВАС ЕСТЬ ДЕЙСТВУЮЩИЙ САЙТ

### Проанализируйте контент-концепцию вашего сайта

1. Сформулируйте, какое, по вашей задумке, представление должен получить пользователь о вашей организации после посещения вашего сайта (кратко в 2-х абзацах)
2. Перечислите группы возможных пользователей вашего сайта (в порядке приоритета для вас), что им может быть нужно на сайте.
3. Перечислите типы контента, который вы предлагаете пользователям, разделяя его по группам

Например:

группа пользователей	тип контента
журналисты	Релизы, фотоотчеты, новости, ...

4. Перечислите интерактивные сервисы, возможности обратной связи и т.п.
5. Сделайте вывод: насколько предлагаемый вами контент соответствует целям и целевым группам пользователей.

## ЕСЛИ У ВАС НЕТ САЙТА

### Опишите контент-концепцию вашего сайта

1. Сформулируйте письменно и кратко (1 текстовая страница) - описание вашей организации, чем она занимается и к какому результату стремится, скорректируйте после тестирования.
2. Найдите 5-10 сайтов организаций, аналогичных вашей (работающих со схожей проблемой, в той же области и т.п.), в том числе, зарубежных, проанализируйте их структуру, какие элементы они включают, что вам нравится, что — нет.
3. Перечислите группы возможных пользователей вашего сайта (в порядке приоритета для вас), что им может быть нужно на сайте.
4. Спланируйте возможные виды контента для разных групп пользователей

Например:

группа пользователей	тип контента
Потенциальные волонтеры	Календарь волонтерских акций

В этой главе, опираясь на базовые принципы деятельности в области связей с общественностью и рекомендации, которые были рассмотрены в предыдущих главах, мы поговорим о различных аспектах претворения этих принципов и рекомендаций в жизнь. Конечно, на практике теоретические основы неизбежно претерпевают изменения. С другой стороны, именно на основе опыта вырабатываются те или иные принципы эффективной деятельности.

Мы начинаем с рассмотрения базового коммуникационного минимума – «джентельменского набора» – для PR-деятельности современной НКО, который можно сравнить со своим «минимумом».

Определение принципов и приоритетов вашей PR-деятельности, помимо базовых условий и «законов» коммуникации, напрямую зависят от так называемых стейхолдеров – заинтересованных сторон, набор которых у каждой организации свой. Выявление и определение характера работы с заинтересованными сторонами – важнейшая часть вашей коммуникационной стратегии.

Ключевым условием эффективности деятельности некоммерческих организаций является определенный уровень доверия, без которого невозможна общественная поддержка – об этом мы говорили в самом начале нашего курса. Достижение этого уровня напрямую зависит от претворения в вашей публичной деятельности принципов прозрачности и открытости. В этом разделе мы разберем принципы и возможные практики прозрачности и открытости НКО в современных условиях.

Практическая организация работы на уровне вашей НКО зависит от конкретных сотрудников, которые претворяют в жизнь задуманные вами PR-планы. В этом разделе мы уделим особое внимание выбору и управлению работой PR-специалистов в НКО, возможным вариантам распределения обязанностей по осуществлению PR-деятельности между сотрудниками и типовым регламентирующим документам.

Проанализировать типичные ошибки в PR-деятельности и, надеясь, избежать их в дальнейшем поможет материал, составленный на основе интервью с представителями правозащитных организаций.

## § 1. «ДЖЕНТЕЛЬМЕНСКИЙ PR-НАБОР» ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ПРАВОЗАЩИТНОЙ НКО

Все виды PR-деятельности, каналы распространения информации и инструменты, о которых мы говорили в предыдущих разделах, рано или поздно выкристаллизуются для каждой организации в свой «фирменный набор». Это, конечно, правильно – максимально «заточить» под себя инструменты, найти свои сильные стороны, чтобы использовать их наиболее эффективно.

Тем не менее, на наш взгляд, сегодня есть ряд инструментов, каналов коммуникации, которые современной некоммерческой организации не задействовать просто неприлично. Это тот базовый минимум, «джентельменский набор», который позволяет не теряться в информационно насыщенном пространстве, быть «своим» в эпоху Веб 2.0 и не противоречить последним трендам в сфере коммуникаций. Предлагаем вам «проинвентаризировать» ваши каналы распространения информации, инструменты и практику,

ориентируясь на опыт успешных в PR-планах некоммерческих организаций. Ответьте для себя на вопрос, есть ли у вас/используете ли вы эти каналы/инструменты, и как именно вы это делаете.

### Минимальный набор элементов фирменного стиля

Идентификация организации в публичном пространстве сегодня происходит, прежде всего, за счет использования визуального образа: вспомним о том, что визуальный характер восприятия информации сегодня главенствует над всеми остальными.

Поэтому организации следует иметь хотя бы минимальный набор элементов фирменного стиля: логотип, который можно использовать на любых носителях визуальной информации, бланк для электронных писем и документов.

Логотипы



### Единая автоматическая электронная подпись

Подпись – это текст, который автоматически добавляется в конец каждого сообщения, отправленного по e-mail. Сформировать такую подпись можно в настройках вашего почтового ящика.

В такой подписи должны обязательно содержаться название вашей НКО, контакты. Также мы советуем добавлять в подпись адрес сайта, страниц в соцсетях. В подписи может также содержаться, например, призыв поддержать организацию со ссылкой на страницу сбора пожертвований или другая актуальная на данный момент информация.

Такая единая подпись в идеале должна использоваться всеми сотрудниками организации и, конечно, при e-mail рассылках.

### Справка об организации/ проекте

Всегда под рукой нужно иметь актуальное представление деятельности вашей организации в виде текстового фрагмента. Лучше всего, в нескольких вариантах: кратком (Справка об организации, которую вы можете добавлять в «подвал» релизов, других информационных материалов – 1-2 абзаца) и более распространенном (страница).

Такое описание может быть сверстано уже с использованием иллюстраций в виде листовки и для использования в электронном виде, и для печати – распространения при «живых» контактах.

Такие же актуальные справки/описания полезно иметь о действующих проектах. Можно отдельно сделать справку о ваших электронных ресурсах, о ваших отдельных направлениях работы и т.д. Это нужно не только для того, чтобы вам не пришлось каждый раз писать все «с нуля», когда контакт с возможным донором «горит», нужно срочно разослать релиз или завтра важное мероприятие. Но и для того, чтобы соблюсти единство транслируемой вашей организацией информации в публичное пространство.

### Визитки

Для офф-лайн контактов визитки все еще остаются незаменимым инструментом обменяться контактами или просто заявить о себе. Напечатать визитки сегодня можно и без обращения в профессиональную типографию (используя бесплатные шаблоны, уплотненную бумагу и принтер), но лучше все-таки сделать это, используя возможности специалистов (сверстать именно ваш логотип, напечатать качественно).

Визитки могут быть как личные у каждого сотрудника, так и общие на организацию. Экономвариант: можно напечатать визитки, в которых будут свободные графы,

в которые любой сотрудник может сам вписать свое имя и должность и при необходимости личный контакт.

### Буклет об организации

Мы рекомендуем иметь не только краткую справку или описание организации, но и сверстаный буклет (можно в самом экономном виде – складной А4), который можно распечатать хотя бы на принтере. В буклете должно содержаться больше информации, чем в справке или описании организации, но при этом он не должен быть ею перегружен и четко расставлять смысловые акценты.

При работе на офлайн-мероприятиях, при личных встречах с целевыми аудиториями такой буклет может стать первым «горячим» контактом с заинтересованными сторонами и целевыми аудиториями.

### Электронная презентация об организации / проекте

Электронная презентация, которую можно послать по почте и использовать при публичном выступлении, тоже должна быть всегда под рукой.

Главная характеристика такой презентации, помимо качества ее исполнения (дизайн и контент) – актуальность. Если вы на конференции представляете организацию, а на слайде за вами информация пятилетней давности, и вы вынуждены все время оговариваться («вот этот проект уже завершен», «это данные старые, сейчас, конечно, у нас гораздо больше волонтеров» и т.п.), это крайне негативно скажется на эффективности вашего выступления.

### Фото ключевых спикеров организации в хорошем качестве

При работе в соцсетях, общении со СМИ, рассылке комментариев можно и нужно пользоваться качественными фотографиями лиц, которые являются основными публичными источниками информации в вашей организации. Как минимум, руководителя. Фото из домашнего архива с засвеченными (красными) глазами, на фоне ковров и пляжей, просто фото плохого качества – не подойдут. А журналисты могут попросить вас прислать это фото в любой момент. Поэтому стоит один раз позаботиться о том, чтобы такие фотографии у вас были.

### Электронный баннер организации

Если вы ведете активную работу в онлайн-пространстве, а мы настоятельно рекомендуем вам это делать, у вас должны быть сверстаные варианты электронных баннеров для размещения на интернет-ресурсах, рекламирую-

щих вашу организацию. Такие баннеры ведут, как правило, на главную страницу вашего сайта.

Конечно, предусмотреть все возможные требования (у разных сайтов в зависимости от верстки могут быть

разные размеры баннеров) невозможно, но есть ряд стандартных размеров, которые используются чаще всего.

Иногда разные варианты баннеров организация сразу размещает на своем сайте для удобства потенциальных партнеров.



**ДЕТСКИЕ  
ДЕРЕВНИ SOS**

Каждому ребенку – любящий дом

Электронные баннеры организации

## Сайт

Наличие сайта сегодня – важнейший критерий «адекватности» вашей публичной деятельности. «Если вас нет в Интернете, вас не существует», – слова, приписываемые Биллу Гейтсу, как нельзя лучше отражают положение дел в современной системе коммуникации.

Но кроме того, что сайт должен быть как факт, очень важно, чтобы он был «жив», понятен и доступен для обратной связи. Как минимум, он должен содержать:

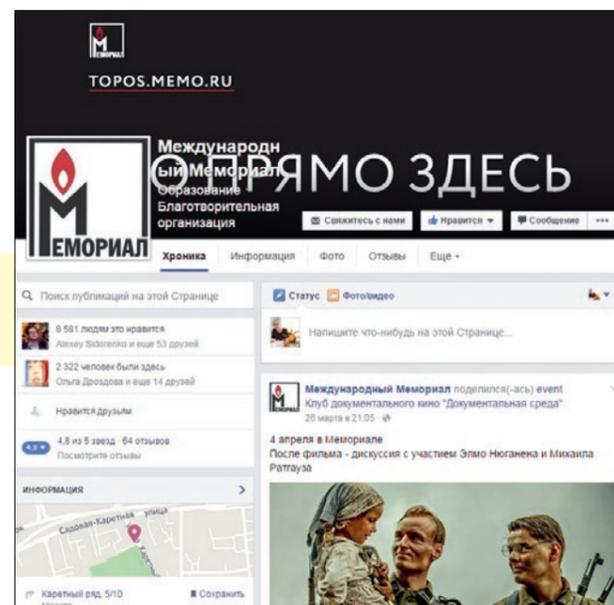
- понятное неискушенному пользователю объяснение деятельности организации;
- обновляемую информацию;
- контакты, формы обратной связи.

## Страницы в социальных сетях

В материалах предыдущих модулей мы неоднократно говорили о том, насколько важен сегодня ресурс новых медиа для общественных организаций.

Социальные сети постепенно становятся главенствующим каналом коммуникации и PR-инструментом для НКО.

Сегодня самые популярные сети для работы НКО – Вконтакте и Facebook. Самые «продвинутые» организации освоили или Twitter, Инстаграмм, Telegramm.



## Ролл-ап

Ролл ап (роллап, roll up) – раздвижной мобильный стенд с механизмом автоматического сматывания в рулон информационного полотна.

Такой переносной баннер сегодня – самый часто используемый носитель информации об организации на площад-

ках различных мероприятий, как своих, так и сторонних, если организация является партнером. Ролл ап может также использоваться как маркер для навигации приглашенных на мероприятие: у входа в здание, в аудиторию.



Ролл-апы

## Отчет о деятельности

В том или ином виде отчет у НКО, которая стремится достичь определенного уровня доверия заинтересованных сторон и целевых аудиторий, должен быть. Лучше всего, конечно, готовить годовую отчет. Не обязательно в печатном виде – достаточно в электронном, чтобы разместить на сайте.

Если подготовка годового отчета для вас пока непреодолимый барьер, то можно обойтись актуальными отчетами о проектах и мероприятиях, которые также можно разместить на сайте, частично в соцсетях или, как минимум, посылать по почте при необходимости.

## § 2. СТЕЙКХОЛДЕРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Любая некоммерческая организация сталкивается с различными людьми и организациями в процессе работы. Все они в той или иной степени оказывают влияние на НКО или НКО оказывает влияние на них. Может показаться, что это бессистемный процесс, который не поддается контролю, но это не так. Это процесс, которым можно и нужно управлять для того, чтобы максимизировать пользу, получаемую целевыми группами, и минимизировать возможные негативные воздействия (включая конфликты интересов). Процесс состоит из трех основных этапов:

1. Определение стейкхолдеров
2. Оценка влияния и важности стейкхолдеров
3. Выбор стратегии работы со стейкхолдерами

Сначала давайте более четко определим, кто такие стейкхолдеры.

Термин «стейкхолдер» (от английского stakeholder) буквально переводится на русский язык как «держатель интереса». В специальной литературе и деловой речи встречаются также такие варианты перевода, как «вовлеченная сторона», «заинтересованная сторона», «группа интересов».

Заинтересованная сторона (стейкхолдер) – это любое лицо, группа лиц или организация, которые могут – прямо или косвенно, положительно или отрицательно – повлиять на отдельно взятую организацию/проект или, напротив, отдельно взятая организация/проект может повлиять на них.

Не существует единого списка стейкхолдеров для всех некоммерческих организаций и даже окончательного списка для одной отдельно взятой НКО. Перечень стейкхолдеров организации определяется направлением ее деятельности, географией, кругом решаемых проблем. Начало новой программы или проекта будет означать включение в перечень стейкхолдеров новых групп, организаций и конкретных людей.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

Стейкхолдеров можно определять как для организации в целом, так и для отдельных проектов. Мы будем говорить про определение стейкхолдеров для проекта. Для того чтобы определить круг заинтересованных сторон для вашего проекта, можно выбрать любой из вариантов, описанных ниже, или все вместе:

- Изучите отношения с другими организациями и частными лицами. Для этого можно провести анализ всех коммуникаций – переписки, переговоров, встреч, договорных отношений и т.п.
- Задайте себе следующие или другие подобные вопросы:
  - Действия кого могут привести к недостижению целей проекта?
  - Кто больше всего заинтересован в выполнении данного проекта?
  - Существовал ли подобный проект ранее? Если да, то был ли он успешным?
  - Какие вопросы, блоки вопросов необходимо будет решить в ходе проекта?
  - Кто лучше всего разбирается в данных вопросах и способен их решить? и т.п.
- Используйте следующие критерии<sup>28</sup>:
  - Ответственность – определите стейкхолдеров, перед которыми у вашей организации уже есть или могут появиться в будущем обязательства, закрепленные нормативными актами.
  - Влиятельность – определите заинтересованные стороны, которые влияют на деятельность вашей организации.

- Зависимость – определите заинтересованные стороны, которые прямо или косвенно зависят от деятельности вашей организации.
- Представительство – определите заинтересованные стороны, обладающие законным правом представлять интересы различных групп (например, избирателей, детей и т.п.).
- Стратегические намерения – определите заинтересованные стороны, на которые прямо или косвенно ориентированы программы, заявления, проекты организации.

Список «типичных стейкхолдеров» НКО может выглядеть следующим образом:

- члены организации,
- сотрудники организации,
- правление,
- попечительский совет,
- клиенты,
- органы государственной власти/местная администрация,
- бизнес,
- фонды,
- местное сообщество,
- СМИ.

Кроме так называемых «типичных групп» заинтересованных сторон, у каждой НКО могут быть свои «специальные стейкхолдеры» – такие как руководитель градообразующего предприятия, учредитель фонда и его семья, глава города и т.п. Список стейкхолдеров каждой организации определяется спецификой ее деятельности, миссией, решаемыми задачами и пр.

## ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ И ВАЖНОСТИ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

После того как стейкхолдеры определены, необходимо оценить степень их важности и возможности повлиять на тот или иной проект организации.

**Влияние** – это сила стейкхолдера в управлении проектом. К влиянию относят возможность стейкхолдера влиять на финансирование проекта; людей, принимающих решения по ключевым вопросам в ходе проекта; общий менеджмент проекта и т.п.

**Важность** – это вклад стейкхолдера в результат проекта. Определяется тем, насколько удовлетворение потребностей, решение проблем и интересов каждого стейкхолдера может повлиять на результат проекта. К важности относят, например, особые знания или умения стейкхолдера, а также интересы/потребности, которые должны быть удовлетворены для того, чтобы проект стал эффективным.

Оценку важности и влияния можно представить наглядно в виде диаграммы Венна. Ее можно нарисовать на компьютере или сделать вместе с командой проекта на листе ватмана.

### Диаграмма Венна

Стейкхолдеры изображаются в виде кругов разного размера (если делаете на ватмане, то круги вырезаются отдельно из листов А4, а потом наклеиваются на ватман).

Размер круга – это показатель влияния стейкхолдера на проект (чем больше влияние, тем большим должен быть круг, на котором написано название стейкхолдера и наоборот). На каждого стейкхолдера делается отдельный круг. При этом лучше максимально конкретно указывать стейкхолдера: не СМИ, а перечислить конкретные СМИ, которые, как вы предполагаете, могут оказывать влияние на ваш проект. И название каждого СМИ поместить на отдельный круг.

Можно также добавить цвет круга, который будет показывать характер отношений и влияния (например, зеленый – поддержка, красный – конкуренция или зеленый – позитивное влияние, а красный – негативное и т.п.).

Дальше в центре ватмана пишется название проекта, применительно к которому делается анализ стейкхолдеров.

Круги со стейкхолдерами раскладываются на разное расстояние относительно проекта<sup>29</sup>. Расстояние – это показатель важности стейкхолдера для проекта (чем больше вклад стейкхолдера в проект – его важность – тем ближе он должен располагаться к названию проекта и наоборот).

<sup>28</sup> Данные критерии определены Стандартом взаимодействия с заинтересованными сторонами AA 1000 SES

После того как круги окончательно разложены на ватман, их приклеивают. Дальше стрелочками можно изобразить ресурсы в широком смысле этого слова, которые каждый стейкхолдер может дать проекту (и другим стейкхолдерам – это по желанию), а проект может дать им (в чем может быть интерес, выгода стейкхолдеров принимать участие в проекте). Диаграмма Венна готова.

## ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАБОТЫ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

После того как вы определили стейкхолдеров, поняли их влияние и важность для проекта, необходимо выбрать механизмы вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способы управления его действиями.



**Первая стратегия заключается в максимальном вовлечении** и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем важности и влияния. Данная группа представляет собой основных стейкхолдеров проекта и должна максимально привлекаться к принятию решений в проекте. Необходимо повышать заинтересованность группы в проекте и полностью удовлетворять ее потребности. Рекомендуется использовать принцип партнерства в коммуникации при ведении переговоров по проекту с этой группой.

### Например,

если вы реализуете проект по повышению прозрачности деятельности судов, скорее всего вашими основными стейкхолдерами будут суды, а точнее – пресс-службы судов. Высокий уровень влияния у пресс-служб судов, т.к. от того, согласятся они в принципе участвовать в данном проекте, готовы будут допускать вмешательство НКО в свою деятельность, зависит успех проекта. Высокая важность у пресс-служб судов, т.к. по сути они являются «заказчиками» изменений своей прозрачности. Если реализовывать проект без учета их интересов, он может не состояться вовсе. Поэтому необходимо максимально вовлекать их в процесс принятия решений по проекту, например, советоваться по набору мероприятий проекта, по составу участников этих мероприятий и т.п.

**Вторая стратегия заключается в консультативном характере отношений** и применяется к стейкхолдерам с высоким уровнем влияния, но низким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Их рекомендуется привлекать в качестве консультантов и согласовывать с ними только важные стратегические решения по проекту.

Если стейкхолдер является одновременно и «важным» и «влиятельным», то он – главный стейкхолдер и должен быть полностью вовлечен в управление и контроль проекта. Если стейкхолдер является либо «важным», либо «влиятельным», то он – второстепенный стейкхолдер, им необходимо управлять на протяжении всего процесса.

Может быть 4 основные стратегии управления стейкхолдерами, которые описаны в матрице.

### Например,

вы реализуете проект по просвещению граждан о правах человека средствами кино. Скорее всего стейкхолдерами с высоким уровнем влияния и низким уровнем важности будут кинотеатры, в которых будут транслироваться тематические фильмы по правам человека. Влияние кинотеатров высокое, т.к. их аренда – существенная часть бюджета, а значит влияние на финансирование проекта. Важность кинотеатров низкая, т.к. скорее всего у них нет специальных интересов в этом проекте, кроме коммерческих. В связи с этим с кинотеатрами стоит согласовывать только важные решения по проекту, например, даты кинопоказов.

**Третья стратегия заключается в получении поддержки для проекта** и применяется к стейкхолдерам с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности, второстепенным стейкхолдерам. Данная группа стейкхолдеров должна быть ознакомлена со всеми ключевыми решениями по проекту, несмотря на то, что она не принимает прямого участия в решениях по проекту. При этом данную группу рекомендуется привлекать к обсуждению возможных проблем и заручаться у нее поддержкой по важным решениям.

<sup>29</sup> Также можно соотносить важность стейкхолдеров не только для проекта, но и друг для друга. И учитывать расстояния между отдельными стейкхолдерами, когда вы делаете диаграмму.

### Например,

вы реализуете проект по повышению информационной прозрачности и подотчетности российских НКО, реализующих проекты в области защиты прав и свобод человека и гражданина. Скорее всего, стейкхолдерами с низким уровнем влияния, но высоким уровнем важности будут эти НКО. Влияние НКО низкое, т.к. от них не зависит никаким образом финансирование и общий менеджмент проекта. Важность НКО высокая, т.к. от того, насколько будет удовлетворена их потребность в получении инструментов, повышающих прозрачность деятельности, а также учтены их интересы при формировании кодекса этики, во многом будет зависеть эффективность всего проекта. В связи с этим НКО стоит привлекать к обсуждению хода реализации проекта.

Четвертая стратегия заключается в игнорировании и используется для стейкхолдеров с низким уровнем влияния и низким уровнем важности, второстепенных стейкхолдеров. Рекомендуется привлекать данную группу исключительно к выполнению требуемых задач, не погружать ее в детали проекта и использовать самый низкий уровень информирования.

### Например,

вы реализуете проект по правовой помощи беженцам и мигрантам. Скорее всего, стейкхолдерами с низким уровнем влияния и низким уровнем важности будут суды, в которые обращается организация в случае нарушения прав этой целевой группы. Низкий уровень влияния у судов, т.к. они никаким образом не могут повлиять на основные составляющие управления проектом: финансы, менеджмент и т.п. Низкий уровень важности у судов, т.к. у них нет особых потребностей, которые должны быть каким-то особым образом удовлетворены для эффективной реализации проекта. В связи с этим суды не стоит погружать в детали проекта, достаточно просто информировать о том, что такой проект идет и обращаться в них в случае необходимости.

## СТАНДАРТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

За рубежом разработаны стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами. Наиболее известен Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами (Стандарт AA1000SE5), разработанный Институтом социальной и этической отчетности. В соответствии с ним в основе взаимодействия с заинтересованными сторонами должны лежать три принципа:

**Существенность** — организация должна знать, каковы ее заинтересованные стороны, а также какие ее интересы и интересы заинтересованных сторон являются для нее существенными (значимыми).

Вопросы считаются существенными, если имеют один или более из следующих признаков.

- Затрагивают проблемы, имеющие краткосрочное прямое влияние на финансовое состояние организации.
- Касаются вопросов, по которым организация делает политические заявления стратегического характера (обычно обязательства перед ключевыми заинтересованными сторонами).
- Затрагивают проблемы, которые считают существенными сопоставимые организации (НКО схожего профиля деятельности, равные по размеру, действующие в одном регионе и т.п.), то есть являются общепризнанными.
- Вопросы, которые ваши стейкхолдеры считают достаточно важными для того, чтобы предпринимать по этому поводу какие-либо действия (в настоящее время или в будущем)
- Вопросы соответствия социальным нормам (что зафиксировано или, возможно, будет зафиксировано в регулирующих актах, предусмотрено институциональными нормами и стандартами)

**Полнота** — от организации требуется понимание взглядов, потребностей, опасений и ожидаемых результатов

деятельности заинтересованных сторон, а также их мнения по значимым для них вопросам.

**Реагирование** — организация должна последовательно реагировать на существенные вопросы, стоящие перед заинтересованными сторонами и самой организацией.

Само взаимодействие можно выстроить следующим образом<sup>30</sup>:

- Определить цели взаимодействия.
- Разработать план и график взаимодействия.

Оба документа должны определять частоту, методы и формы взаимодействия с каждой из групп заинтересованных сторон, а также ответственных за этот процесс. Наличие плана позволит структурировать процессы взаимодействия со стейкхолдерами, даст и вам, и им понимание того, как должны развиваться ваши отношения, облегчит выполнение взаимных обязательств.

**Определить наиболее оптимальные формы и методы взаимодействия.**

Формы взаимодействия:

- круглый стол;
- конференция;
- форум;
- семинар;
- консультативные или контрольные комитеты стейкхолдеров.

Методы взаимодействия:

- опрос;
- фокус-группа;

<sup>30</sup>По материалам методического руководства для НКО «Взаимодействие с заинтересованными сторонами» © АНО «Агентство социальной информации», 2008.

- консультация;
- презентация и др.

Помните! Формы и методы, являющиеся оптимальными для одной группы заинтересованных сторон, могут быть не приемлемы для другой!

**Подготовить и провести диалоги со стейкхолдерами.**

**Сделать анализ потребностей и ожиданий стейкхолдеров и реакции на них.**

Необходимо определить, какие шаги нужно предпринять на основании полученных от стейкхолдеров информации и их запросов, определить сроки их реализации и назначить ответственных за эту работу.

Важно вести постоянный мониторинг всех мероприятий, организованных по результатам взаимодействия.

Когда вы берете на себя определенные обязательства перед участниками диалогов, можно согласовать с ними показатели эффективности их выполнения. Обязательно сообщите заинтересованным сторонам (включая сотрудников) о том, какую информацию вы получили в ходе взаимодействия и какие решения были приняты на ее основе.

**Организовать обратную связь со стейкхолдерами.**

Можно использовать самые разнообразные формы обратной связи: личные встречи, телефонные конференции, благодарственные письма с подведением итогов и изложением планов на будущее

Одна из наиболее важных форм обратной связи с заинтересованными сторонами — регулярная подготовка нефинансовых отчетов, например, годового отчета или, для более продвинутых и обладающих необходимыми ресурсами организаций, отчета в области устойчивого развития.

*Предлагаем пример из бизнес-практики, который покажет, как может выглядеть отчет в области устойчивого развития, в который включен анализ взаимодействия со стейкхолдерами: Отчет об устойчивом развитии ОК РУСАЛ за 2014 год <http://sr.rusal.ru/interaction-with-stakeholders/>*

## § 3. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ — ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДОВЕРИЯ

Понимание важности доверия для успеха менеджмента и результативности организационной деятельности привело к тому, что уже к началу 1970-х гг. был выработан ряд подходов к исследованию этого феномена. Доверие рассматривали либо как результат индивидуального опыта в развитии отношений с окружающими людьми, либо как необходимость риска ради достижения своих целей. Но и в том, и другом случае, исследователи, в отличие от простых смертных, чаще говорили о доверии, не как об обособленном понятии, а как о категории коммуникации и управления человеческими ресурсами.

Ниже приведено несколько часто используемых определений доверия.

Такие отчеты не только формируют доверие заинтересованных сторон к организации, но и помогают вовлекать стейкхолдеров во взаимодействие, а также делают его более ответственным.

**Оценить результативность деятельности и внести необходимые изменения.**

В заключении предлагаем вам несколько практических советов по взаимодействию с заинтересованными сторонами:

- Не ожидайте от заинтересованных сторон невыполнимого.
- Не перекладывайте на стейкхолдеров решение своих проблем.
- Выступайте инициатором взаимодействия.
- Если вас пригласили на диалог в качестве заинтересованной стороны, старайтесь придерживаться установленных правил и регламента диалога.
- Участвуя в диалоге, избегайте неконструктивной критики.
- Сами предлагайте подходы и новые пути совместного решения проблем.
- Помните, что, инициируя взаимодействие с заинтересованными сторонами, вы берете на себя обязательства перед ними.
- Если вы не уверены, что ваша организация обладает достаточными ресурсами и возможностями для взаимодействия, то не вступайте в диалог до тех пор, пока у вас не появятся все необходимые ресурсы.
- Помните, что взаимодействие с заинтересованными сторонами — не разовое мероприятие, а процесс, который требует от организации системного подхода и постоянного пересмотра целей и задач взаимодействия, групп заинтересованных сторон и своих возможностей.
- Помните, что при вступлении во взаимодействие (диалог) существует определенный риск: если ожидания четко не определены, если стороны не понимают, чего они хотят друг от друга, то возникает полное разочарование как со стороны стейкхолдеров, так и со стороны организации.



**Доверие** — уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь (Словарь Ожегова).

**Доверие** (trust) — вера в надежность человека или системы. Существует два вида доверия: **доверие к людям**, которое построено на личных обязательствах («персонализированное») и **доверие к абстрактным системам** («анонимным другим»), предполагающее безличностные обязательства. Под аб-

страктными системами понимаются символические знаки (например, деньги как инструмент обмена, средства политической легитимации) и экспертные системы — системы технического исполнения или профессиональной экспертизы, организующие наше материальное и социальное окружение (Социологический словарь).

**Доверие** – готовность быть зависимым от других людей в ситуации неопределенности и в ожидании определенной выгоды от этого (Е.С. Яхонтова).

Результаты многих исследований сходятся в том, что у доверия имеются две составляющие: рациональная и эмо-

циональная. К первой – рациональной – относится уверенность в том, что организация, руководитель или коллега/волонтер способен выполнить взятые на себя обязательства. Она основывается на оценке компетентности, результативности труда, а также последовательности, предсказуемости поступков. Эмоциональная составляющая доверия основана на оценке «доброй воли» партнера, общности ценностей и мотивов: доброжелательности, открытости для успешного решения проблем, мотивированности на достижение общей цели, порядочности.

## ПРИРОДА ДОВЕРИЯ

На начальной стадии отношений посторонний человек не вызывает доверия, поэтому третьи лица, как правило, не особенно доверяют ему. По мере того, как он проявляет себя все более надежным товарищем, доверие к нему возрастает. И постепенно ему начинают верить и доверять, иногда даже слепо. Появляется возможность пользоваться оказанным доверием, а порою и злоупотреблять им. Когда злоупотребление становится явным, доверие к человеку ослабевает или пропадает вообще.

Это касается не только отношений между людьми – в рабочей или нерабочей обстановке, но и отношений НКО с внешним миром. Приведем пример: молодая инициативная группа создала НКО и нуждается в спонсорской поддержке для дальнейшего развития. Так как у организации мало опыта, и никто ее не знает, у всех, к кому бы ребята не обращались, возникает вопрос: «А кто вы такие? Почему мы вам должны верить? Может, вы мошенники?» В один прекрасный момент они все-таки находят спонсора, дела начинают «идти в гору»: проектов становится все больше, благотворительные акции помогают все большему количеству людей, организацию и результаты ее деятельности начинают показывать по телевидению. С каждым годом ей доверяют все больше и больше, и в конечном итоге уже не она ищет доноров, а они находят ее.

**Что прибавляет доверия к некоммерческой организации** в глазах клиента, партнера или донора:

- Узнаваемость бренда: срабатывает рекламный эффект – слыша много раз название, человек начинает думать, что вы заслуженно знамениты, или что он с вами знаком.
- Профессиональные победы и достижения: признание ваших заслуг кем-то до него придает человеку уверенности, что вас «уже проверил кто-то другой».
- «Ореол» вокруг личности, представляющей организацию: необсуждаемость репутации уважаемого человека переносится автоматически на всю организацию.

## ИНСТРУМЕНТЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ ДОВЕРИЕ К НКО

Эффект узнавания подразумевает, что название вашей организации или название (бренд) нескольких ее проектов знакомы большинству тех, чье доверие вы бы хотели завоевать: они узнают его в ряду прочих, могут сказать, чем вы занимаетесь (пусть даже в самых общих чертах)

- Прозрачность деятельности: ваша открытость и готовность предоставить любую информацию о своей деятельности убивает сомнения в вашей финансовой нечистоплотности и помогает разобраться, что, ради кого и с каким успехом вы делаете.
- Соответствие эталону: подтверждает, что вы соответствуете критериям, выработанным неким профессиональным или экспертным сообществом, и не оставляет сомнений в вашей компетентности.
- Поручительство уважаемых людей или структур: рекомендации и протектирование всегда были в России одним из наиболее действенных способов заручиться доверием нужных людей.
- Личное знакомство с организацией: узнав вас и вашу работу лично, человек сам ответит на все интересующие его вопросы, касающиеся вашего профессионализма и честности.

Все перечисленное можно воплотить в жизнь с помощью определенных наборов инструментов, создавая тот или иной эффект для завоевания доверия ваших стейкхолдеров. Однако важно понимать, что если за всеми вашими созданными эффектами не будет «правды» – действительной компетентности, честности, нацеленности на добро для реальных благополучателей, то все ваши действия по завоеванию доверия обречены на провал, ибо подменяют сущность видимостью, а обман рано или поздно раскрывается. Поэтому начинать построение доверия надо с себя – оценки собственной квалификации и эффективности, а затем уже переходить к тому, чтобы донести добрую весть о том, как вы замечательны, до других, то есть к созданию нужных вам эффектов, повышающих доверительное отношение к вашей организации.

Ниже мы подробно остановимся на том, какими именно инструментами можно повысить уровень доверия к себе по каждому из перечисленных пунктов, и как эти инструменты эффективно применять.

или хотя бы слышали это наименование.

Как же сделать вашу организацию узнаваемой? Инструменты, которые здесь применимы, являются повседневным орудием PR-специалистов. Поэтому если вы уже ведете свой PR, то мы советуем вам сделать оценку этой

работы глазами сторонних для организации людей и проанализировать, как часто встречаются они название вашей организации (то есть насколько массово и эффективно эта ваша работа), насколько запоминаемы распространяемые вами материалы, и вызывает ли доверие та организация, которая их написала. А если нет, то и знать вас не будут, и это повод для размышлений о том, действительно ли вы ищете доверие со стороны внешней среды.

### Инструмент 1: Информация в СМИ

СМИ (средства массовой информации) были и остаются важной силой, влияющей на мышление основной массы людей, особенно телевидение. «Мелькание» вашего бренда на экране или страницах СМИ остается главным инструментом для знакомства широкой публики с вами.

Каким же образом можно достучаться до журналистов?

Во-первых, создайте базу данных журналистов, которые работают с вашей тематикой, и регулярно напоминайте им о себе: приглашайте на мероприятия, шлите специально подготовленные информационные материалы, поздравляйте с праздниками. Во-вторых, готовьте пиар-тексты для СМИ: пресс-релизы, пресс-пакеты, листы вопросов и ответов. Они должны содержать лишь самую важную информацию, которую вы хотите донести до читателей, и при составлении должны быть ориентированы именно на журналистов. Распространять их можно как на ваших мероприятиях, так и за их рамками. В-третьих, создавайте информационные поводы (выставка, акция, конференция, праздник и т.д.), на которые вы можете пригласить представителей СМИ. В-четвертых, можно специально устроить мероприятие вашей организации, куда пригласить только журналистов и целенаправленно поработать с ними: пресс-конференцию, поездку для журналистов, брифинг и т.д.

Качественно выстроенная работа с медиа может со временем превратиться в долгосрочное информационное сотрудничество, и журналисты сами будут звонить к вам в поисках «чего-то новенького» и предлагать написать о вас.

ЭФФЕКТ УЗНАВАНИЯ

### Инструмент 2: Презентационные материалы (буклеты, листовки и др.)

Презентационные материалы – это визитная карточка организации. Информационные материалы, которые с целью PR могут распространяться от лица организации, в самом общем виде можно классифицировать по типу восприятия информации человеком. Так, можно выделить:

1. Печатные информационные материалы для чтения (памятки, программы, буклеты, информационные листки, брошюры, каталоги, газеты и журналы, книги и т.д.)
2. Аудиоматериалы (радиоролики, интервью, аудиодиски и т.д.)
3. Визуальные материалы (видеоролики, презентации, фотоматериалы, CD, инсталляции и т.д.)

Важно понимать, что при создании и распространении любого рода информационного продукта нужно уметь так построить текст/аудиоряд/изображение, чтобы они эффективно сработали на ваши цели.

### Инструмент 3: Сайт

Рассматривая сетевые ресурсы НКО, можно заключить, что основу привлекательности ресурса составляют интересное содержание и динамический web-контент (форумы, социологические опросы, конкурсы). Для эффективности сайта некоммерческой организации желательно наличие среди содержательных разделов, помимо описания направлений работы и предоставляемых услуг, библиотек, архивов и новостей, также консультационных служб, листов рассылки, средств организации совместной работы (например, календарей или расписаний), форума и других интерактивных приложений. Важно помнить о повышении удобства использования ресурса, которое достигается наличием типовых инструментов навигации, таких как карта сайта и поиск по сайту, функционирование обратной связи с пользователями через электронную почту или форумы. Не менее значимы технические аспекты, связанные с быстрой загрузкой страниц, отсутствием перегруженности графикой, дизайном стартовой страницы. Победитель – это лучший из лучших. Победителя признают и уважают, к его мнению прислушиваются, его ставят в пример, с ним сравнивают.

Говоря об эффекте победителя, не стоит иметь в виду только фактические победы в конкурсах и других мероприятиях, где НКО конкурируют между собой, но к этой категории относится всё, что подтверждает вашу высокую квалификацию и экспертизу.

ЭФФЕКТ ПОБЕДИТЕЛЯ

### Инструмент 4: Участие в конкурсах и соревнованиях

Участие, а тем более победы в конкурсах, соревнованиях, выставках, фестивалях и других мероприятиях без ваших специальных PR-усилий подтверждают вашим коллегам, партнерам, донорам, клиентам то, что уровень вашей квалификации и профессионализма достаточно высок, чтобы соответствовать критериям конкурсного отбора и конкурировать с себе подобными. Важно при этом не забывать о том, что не все те, чье доверие для вас важно, физически присутствовали на ваших мероприятиях, и размещать завоеванные дипломы и грамоты в тех местах, где они ненавязчиво могут их увидеть.

### Инструмент 5: Участие в работе органов, принимающих решения

Это могут быть как экспертные советы при властных органах муниципального, регионального или федерального уровня, так и консультативные советы или рабочие группы, созданные самими НКО. Информацию такого рода стоит включать в информационные буклеты и другую презентационную продукцию вашей организации, а также в резюме тех людей, которые непосредственно принимают участие в этой работе. Правда в связи с принятием закона «об иностранных агентах» следование этой рекомендации может быть потенциально опасно для НКО, имеющих иностранное финансирование.

### Инструмент 6: Портфолио

Емкий перечень результатов всем известных событий или проектов, которые вы организовывали, а также ваших наиболее значимых заслуг может за минимальное время рассказать о вас больше, чем все ваши буклеты или отчеты. Дела организации и отзывы о ее работе должны говорить сами за себя.

Словарь Ушакова определяет «ореол» как «обаяние успеха, славы, окружающее какое-нибудь событие или человека».

Может ли НКО создать эффект ореола вокруг себя? Может, но для этого ей нужен «нимбоносец» – это такой человек, чья репутация не обсуждается, и встреча с которым всегда приятна и желанна. К таким людям ходят за советом или просто «на поклон». Как правило, такой человек харизматичен, является профессионалом высокого класса и просто обаятельным человеком, который любит и умеет общаться. Ему хочется безоговорочно верить. А заодно в зону доверия попадает все, к чему они прикасаются, или с чем ассоциируются.

И задача НКО, которая хочет создать эффект ореола – «прикрепить» такого человека к своей организации или бренду.



### Инструмент 7: Яркий лидер

«Нимбоносец» может быть из числа ваших сотрудников. Скорее всего, это руководитель и идеолог организации, который стоял у истоков ее создания, хорошо понимает ценности и миссию организации, досконально знает поле

своей деятельности и является по своим личностным характеристикам ярким человеком.

Как показывают результаты исследований, в том числе и российских, доверие внутри организации и к организации складывается из трех компонент:

1. Доверие к личности руководителя.
2. Доверие членов (сотрудников) организации друг к другу.
3. Доверие к организации как безличной системе, к внутренним процессам. В идеальной ситуации эти процессы должны быть справедливы, прозрачны, хорошо прописаны.

Все три компонента тесно связаны друг с другом. Например, руководитель, не завоевавший или подорвавший доверие к себе, вряд ли сможет построить прозрачные, понятные и доверительные взаимоотношения внутри коллектива и с внешней средой.

### Инструмент 8: Ассоциирование с известными людьми



Если «нимбоносца» не найти внутри организации, то им может стать, например, кто-то из попечителей или членов правления организации. А если и там таких людей нет, то можно пригласить подходящего,

но пока еще совсем стороннего человека в попечительский совет или управляющий орган НКО. Эта работа требует тонкого понимания психологии и высокой гибкости со стороны руководителя организации, а также определенных усилий и времени на то, чтобы сделать вашу организацию «своей» для такого человека, однако результаты могут стоить затраченных сил.

Ярким примером может быть ситуация, когда известные артисты становятся «лицами» благотворительных фондов. Например, фонд «Подари жизнь» – Чулпан Хаматова, фонд «Бэла» – Ксения Раппопорт.

Понятие прозрачности очень близко к понятию открытости. Прозрачная НКО – это такая организация, которая открыта в плане предоставления практически любой информации о своей деятельности всем желающим, и специально заботится о том, чтобы эта информация была доступна не только физически, но и интеллектуально: чтобы самый обычный человек без специальной подготовки был способен понять, как устроена организация, чем живет и насколько эффективно работает.

Прозрачность – это открытость, не оставляющая вопросов. Желание и готовность не скрывать внутреннюю информацию (отвечать на неудобные вопросы), а наоборот делать ее доступной и понятной могут сильно повысить кредит доверия к организации.

Необязательно использовать инструменты прозрачности для массового распространения: имея их на руках, их удобно предоставлять «по случаю», а также положить в свободном доступе для интересующихся (на сайт, на стойку для брошюр в организации или на выставках и т.д.) Кроме того, их можно и нужно распространять

адресно тем, кто их ждет: например, вашим донорам, волонтерам, партнерам.

В целом понятие «прозрачность» помимо подготовки, оформления и представления качественных отчетов подразумевает применение других организационных практик. Это: создание и оперативное поддержание сайта организации; регулярное проведение дней открытых дверей, а также экскурсий и стажировок на базе НКО; наличие добровольного финансового и/или правового аудита организации; внешняя общественная оценка ее работы силами клиентов, СМИ, общественности; регулярная внутренняя оценка деятельности; распространение новостного листка с информацией о работе организации, ее планах, программах, донорах и др. Прозрачные НКО настойчиво внедряют управленческие практики, которые позволяют продемонстрировать всем фискальную, процессуальную и программную подотчетность.

Наряду с внешней организация должна обладать внутренней или управленческой прозрачностью. Без этого она лишится приверженности и лояльности своих сотрудников и попечителей. Они должны понимать, как в НКО принимаются решения, иметь возможность участия в этом процессе – тогда, скорее всего, руководители организации будут пользоваться доверием и уважением своих подчиненных и контролеров. На практике управленческая прозрачность достигается за счет совершенствования процедур работы правления и попечительского совета НКО; внедрения механизмов мотивации сотрудников организации и учета их мнения; вовлечения в работу организации целевых групп и создания ясных процедур поддержки инициатив; воспитания у сотрудников приверженности внутренним стандартам (кодексам) и внешним правилам деятельности, проведения политики своевременного выявления и разрешения конфликта интересов в организации.



### Инструмент 9: Добровольный годовой отчет

Очень часто новые люди – будь то потенциальные доноры, властные структуры, или простые люди, которые хотят воспользоваться вашими услугами, – не готовы долго слушать ваши рассказы о том, какие вы прекрасные. Кроме того, существует риск, что позвонит человек, а руководителя или сотрудника, который может рассказать устно об организации, не будет на месте, или у него не будет времени, а с годовым отчетом, вывешенном на сайте, каждый желающий сможет ознакомиться в любое время.

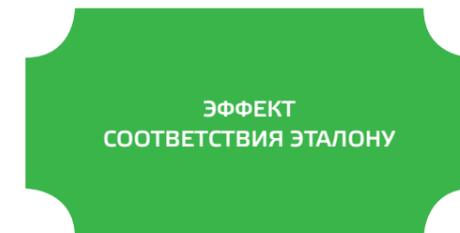
О том, как составить качественный годовой отчет своей НКО, вы можете подробно прочитать в брошюре «Публичный годовой отчет о работе НКО. Руководство по составлению»: <http://www.crno.ru/projects/detail/30279/>

### Инструмент 10: Любые иные отчеты и частичная публикация финансовой информации

Помимо добровольных публичных отчетов НКО часто вывешивают на своих ресурсах отчеты о конкретных мероприятиях, о расходовании собранных частных пожертвований, обязательную отчетность (например, заполненные формы годовой отчетности в Минюст и др.).

Некоторые документы в ваших руках могут гарантировать вам значительную долю доверия, даже если при этом вы ничего не будете говорить и давать для ознакомления. Вашим донорам или клиентам будет достаточно лишь пары строк, где написано, что это за документ и кем и когда он выдан, чтобы они признали вас соответствующими признанному стандарту качества и сняли многие вопросы. Что же это за документы?

Этими волшебными бумагами могут стать различные лицензии, сертификаты или официальные результаты аудиторских проверок. Выданные компетентными органами, они сделают за вас вашу работу сами.



### Инструмент 11: Лицензии

Лицензирование определенных видов деятельности, осуществляемых НКО, определяется законом. Действующее законодательство требует, чтобы деятельность, подлежащая лицензированию, была соответствующим образом оформлена, лицензия является официальным документом, который разрешает осуществление указанного в нем вида предпринимательской деятельности в течение установленного срока, а также определяет условия его осуществления.

Подлежат лицензированию образовательная, медицинская, фармацевтическая, издательская деятельность, ремонт памятников истории и культуры федерального значения, работы природоохранного назначения, платные юридические услуги населению, организация и проведение лотерей, занятия с детьми в кружках и секциях, которые считаются образовательной деятельностью, и прочие.

### Инструмент 12: Сертификаты

Официальной «сертификации», прописанной в законодательных нормах РФ, для работы НКО не существует.



Однако о необходимости внедрения сертификации на добровольных началах уже говорят – как в самом секторе, так и за его пределами. Потребность в ней обосновывается по-разному, однако большинство видит в ней необходимость именно для подтверждения качества услуг, предоставляемых НКО. Но это – возможно, дело будущего.

Пока в качестве инструментов предлагаем вам использовать сертификаты и дипломы, которые когда-либо получали ваши сотрудники по окончании обучения в высших учебных заведениях или курсах повышения квалификации. Покажите своим клиентам и партнерам, что с ними работают высококлассные специалисты, которые держат руку на пульсе новинок своей профессии и не перестают учиться.

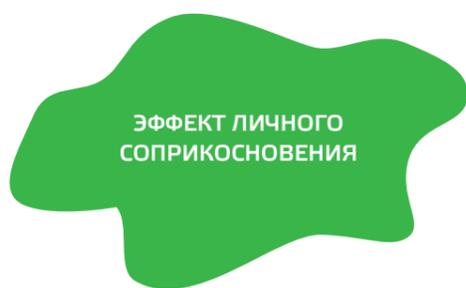
### Инструмент 13: Аудиторское заключение

Аудит – независимая проверка учета и отчетности. Аудиторская деятельность подтверждает или опровергает факт ведения организацией отчетности согласно законодательству Российской Федерации. Проведение сертифицированной организацией аудита с положительным заключением является подтверждением честности и открытости НКО.

Личные связи были и остаются в России самым эффективным инструментом доверия. Установка «я должен посмотреть им в глаза и сам лично убедиться, что они действительно хороши» работает на 100%.

Каким же образом организация может донести себя до своих клиентов и партнеров и «лично показать, какая она хорошая»?

В этом могут помочь инструменты, использующие интерактивное общение, причем как очное, так и виртуальное.



### Инструмент 16: Личный контакт

Индивидуальная работа с представителями целевых аудиторий – это основа для построения любых связей с общественностью. Формы, в которой происходит индивидуальная работа, всем хорошо известны. Самые распространенные из них – личные встречи, телефонные переговоры, электронная и бумажная переписка. Индивидуальная работа может встраиваться в формат массового мероприятия – общение в кулуарах, до или после мероприятия. Это когда «мы идем в люди».

С другой стороны, важно не забывать о тех, кто сам приходит к вам в организацию и хочет узнать о вас больше. Как организованы процедура и место встречи этих людей? Есть ли ответственный человек, кому вменены должностные обязанности общение с входящими людьми? Кто и как отвечает на телефонные звонки? Ведется ли статистика, кто из единожды обратившихся в организацию стал постоянным ее клиентом? Анализ всех этих факторов поможет вам организовать дружественную для клиентов среду в вашей НКО и завоевать их доверие.

Характер каждой целевой аудитории диктует особенности выстраивания с ней взаимоотношений. В работе с предпринимателями нужны одни подходы, в работе с чиновниками – другие, с рядовыми горожанами – третьи.

### Инструмент 17: День открытых дверей



День открытых дверей (ДОД) – это день, когда любой желающий, будь то партнер, коллега, потенциальный клиент, друг, волонтер или случайный прохожий, может прийти в вашу организацию и найти ответы на все волнующие его вопросы, начиная: «Чем занимается

ваша организация, и кому вы помогаете?», и заканчивая: «Как вы мне докажете, что эти 2000 рублей пошли именно на лечение этого малыша?».

Однако для того, что ДОД стал эффективным, надо заранее продумать, кого и как вы будете на него приглашать, разработать сценарий дня и распределить ответственности, продумать безопасность офисных и личных вещей сотрудников, напечатать раздаточные материалы для разных категорий посетителей и быть готовым к каверзным и неожиданным вопросам.

### Инструмент 18: Электронные рассылки

Многие недооценивают рассылки, но они могут принести большую пользу организации. Каждый подписчик вашей рассылки, регулярно получая новую информацию о проектах вашей организации, конкурсах, событиях и т.д., автоматически получает напоминание о том, что вы существуете, работаете и совершенствуетесь. А с ощущением того, что он «в курсе дел», приходит и доверие.

### Инструмент 19: Социальные сети



Социальные сети стали особенно популярны в последние несколько лет. Наиболее типичными примерами можно назвать ресурсы facebook.com, odnoklassniki.ru и vkontakte.ru.

Зарегистрировавшись лично, как участник сети, вы можете создавать группы или приглашать на события, посвященные вашей тематике, зна-

комить в понятном и удобном пользователям формате с интересными для них явлениями и фактами, показывать фотографии и видео, отвечать на вопросы и просить совета или помощи и т.д.

Главное достоинство таких ресурсов по сравнению с сайтом организации – это то, что пользователь просто и удобно для себя выходит на вас с той страницы, на которой он точно бывает регулярно, ему не нужно запоминать экзотических ссылок или пробираться к вам через миллион ссылок на запрос в поисковике. Кроме того, он может сам задавать вопросы, рисовать на вашей странице или участвовать в неформальном общении, простота которого в виртуальном формате очень активно растапливает лед между людьми.

### Инструмент 20: Каналы обратной связи

Эффект личного соприкосновения и даже влияния на жизнь организации можно также создавать, организуя различные каналы сбора обратной связи, причем можно это делать на совершенно разные аспекты вашей деятельности – на определенное направление работы (например, обучение), на конкретное событие (например, конференцию) или услугу (например, консультацию), на работу организации в целом. Какие здесь возможны инструменты:

- Форумы или формы обратной связи на сайте организации
- Оценочные анкеты на мероприятиях
- Книга жалоб, предложений и благодарностей в свободном доступе в помещении организации, и т.д.

Каков эффект от этих инструментов?

Во-первых, ваши клиенты или партнеры видят, что: а – для вас важно их мнение о том, что им нравится или хотелось бы изменить в вашей работе; б – вы тратите время на то, чтобы им было удобно выразить это мнение; в – вы хотите не просто его слышать, но готовы учитывать в своей работе. При этом, конечно, нужно не забывать отвечать на получаемые сообщения и действительно стараться учитывать их в своей работе.

Во-вторых, посетив форум или почитав книгу предложений, человеку совершенно не обязательно участвовать в дискуссии для того, чтобы составить о вас мнение. Для него это удобно и просто. Только не забывайте следить за «поддержанием жизни» в форумах и гостевых книгах: когда последнее сообщение датируется двухлетней давностью, это не делает вам чести.

В целом, умело примененные, эти инструменты создают ощущение того, что любого зашедшего приглашают к содержательному диалогу, и что вы готовы откликнуться на все интересующие их вопросы.

## § 4. РАБОТА PR-СПЕЦИАЛИСТА

Находясь в поиске PR-специалиста, руководитель организации зачастую находится в плену двух заблуждений. Первое: PR-специалист – это «кот в мешке», никогда не угадаешь с выбором и никак не проверишь результаты его работы. Второе: стоит только найти PR-специалиста, и жизнь организации сразу же наладится – ее будут все знать, все нужные СМИ о ней писать и т.п. Не стоит поддаваться этим заблуждениям, а лучше разобраться в принципах, задачах и основном функционале деятельности PR-специалиста, задав себе на ряд вопросов, ответы на которые мы постараемся раскрыть в этом файле.

### КАКИЕ ЗАДАЧИ И С КЕМ РЕШАЕТ PR-СПЕЦИАЛИСТ

PR-специалист в НКО решает следующие основные задачи:

- Помогает в привлечении ресурсов для организации;
- Повышает уровень известности организации;
- Повышает уровень информированности целевой группы по вопросам деятельности организации;
- Вовлекает целевую группу в проекты и другие виды деятельности организации.

Для того чтобы эти задачи были успешно решены, PR-специалисту необходимо выстраивать отношения с различными и, в первую очередь, ключевыми заинтересованными сторонами (какие они могут быть, мы говорили в разделе 3), независимо от того, положительно или отрицательно они настроены по отношению к организации.

Для решения основных задач и взаимодействия со стейкхолдерами PR-специалисту нужно в первую очередь **знать**<sup>31</sup>:

- историю создания организации, её развитие, текущую ситуацию и планы на будущее;
- все проекты и/или услуги организации;
- всех сотрудников, партнеров, доноров и всё, что связано с их профессиональной деятельностью;
- сферу деятельности, в которой работает организация, в том числе основных конкурентов и «лидеров рынка»;
- важные события, тематические даты и мероприятия;
- профильные СМИ, подходящие для освещения деятельности организации.

PR-специалист должен в первую очередь **уметь**:

- общаться с разными целевыми аудиториями;
- писать и редактировать тексты, в том числе пресс-релизы, обзоры и колонки;
- делать мониторинг СМИ;
- понимать профессиональную терминологию СМИ;
- вести базу данных СМИ;
- обладать навыками онлайн-коммуникаций (почта, социальные сети, скайп и др. необходимые и часто используемые инструменты).

PR-специалисту желательно обладать следующими **качествами**:

**Общительность.** PR-специалист с помощью общения должен налаживать отношения, получать и передавать информацию, решать проблемы и конфликты.

**Инициативность.** PR-специалист должен быть инициативным, чтобы инициировать инфоповоды и публикации. В большинстве организаций существенных инфоповодов совсем немного, поэтому нужно изучать, анализировать, рыть и находить, формировать инфоповоды самостоятельно. Находить и закидывать в СМИ, предварительно фильтруя.

**Сообразительность** нужна, чтобы из всего потока информации вычленивать самое важное: то, что может стать основой информационного повода. Сообразительность необходима, чтобы одно и то же событие организации рассмотреть под разным углом, трансформировать его в различные инфоповоды и «продать» их по отдельности разным СМИ.

**Целеустремленность** и даже **настойчивость.** Эти качества нужны, чтобы добиваться желаемых результатов.

**Доброжелательность.** Унылый, злой или несчастный PR-специалист изначально нацелен на неудачу. Какой бы ни была ситуация, PR-специалист должен вести себя и общаться нейтрально положительно и не реагировать на негативный отзыв со стороны клиентов, партнеров, доноров или неприятный вопрос со стороны журналиста.

**Стрессоустойчивость.** Возможно, со стороны работа PR-специалиста кажется фееричным праздником, когда каждый день приносит массу новых и интересных встреч и знакомств. На самом деле — это работа «между двух огней».

Сделав всё, как хочет руководство, можно не угодить журналистам, а сделав всё, как хотят журналисты — попасть в немилость к руководству. Плюс, нужно исправлять ошибки и тех, и других. Давая комментарий или ин-

тервью, представитель организации может сказать что-то лишнее, и придется долго уговаривать изменить цитату. Либо журналист, не погружаясь в детали, неправильно поймет сказанное и, в итоге, опубликует материал с фактическими ошибками, порой, очень существенными, настолько, что они могут привести к нежелательным для организации последствиям.

**Мобильность и оперативность.** PR-специалист должен быть мобильным в плане передвижений и всегда быть на связи. Журналистам нередко требуются срочные комментарии. Вы не взяли трубку, когда вам позвонили — в итоге комментарий или интервью возьмут у другой НКО. Нередко бывают срочные статьи, которые журналисты стараются опубликовать быстрее других, а в режиме аврала они предпочитают работать не с самыми авторитетными источниками, а с теми, кто оперативно предоставляет информацию.

PR-специалист должен быть **хорошим менеджером**, то есть суметь организовать и отладить коммуникационные процессы внутри организации. Например, замкнуть на себе всю внешнюю коммуникацию, то есть кроме него или без его ведома никто из сотрудников организации не сможет транслировать новости и давать комментарии вовне. И стараться не допускать в процесс руководителя НКО, т.к. может так случиться, что, начав общаться с журналистами однажды, он захочет коммуницировать с ними напрямую, бесконтрольно, и, разумеется, будет забывать информировать об этом PR-специалиста. Задача PR-специалиста контролировать все внешние коммуникации организации, в том числе коммуникации руководителя. Нужно взять на себя такую смелость и суметь с ним договориться.

Что должен учитывать **PR-специалист правозащитной НКО**<sup>32</sup>:

- Низкую правовую культуру населения – нужно писать очень простым, доступным языком, с использованием образов и примеров. При этом не упрощать все совсем так, чтобы потерялся изначальный смысл.
- Низкую правовую культуру СМИ – не только обычным людям, но и СМИ зачастую придется объяснять сложные юридические конструкции так, чтобы они верно поняли и корректно их донести до аудитории.
- Необходимость переводить юридический язык узких специалистов на «общечеловеческий». Это не связано с правовой культурой, а связано именно со спецификой «речи» юристов и других профильных специалистов.
- По-разному, с разной глубиной информирования о проблеме, подавать одну и ту же информацию для тех, кто не в теме, и тех, кто хотя бы что-то знает.

<sup>31</sup>Котова Ю. Реалистичная должностная инструкция PR-менеджера: знания, навыки, права и обязанности:// Проект vc.ru. 28.04.2015. URL: <https://vc.ru/pr-instruction> (Дата обращения 28.03.2016)

<sup>32</sup>Из интервью с руководителями и PR-специалистами Российских правозащитных НКО, 2016 г

ет. Например, МОО «Комитет по предотвращению пыток» для неинформированной аудитории делает серию информационных роликов или акцию «Правоохранитель, помни о присяге». Для более продвинутых в этой сфере людей организация выпускает книгу об общественном расследовании или рассказывает о заявлениях в ООН.

- Иногда лучше промолчать, чем сказать, чтобы не навредить ни НКО, ни целевой группе, проблемами которой она занимается. Например, если речь идет о военных конфликтах и миротворчестве, необходимо очень взвешенно подходить ко всем публичным действиям, просчитывать наперед, чем каждое из них отзовется. Или если СМИ просят дать информацию о жертвах насилия, а для вашей аудитории это неприемлемо, то стоит отказать в таком сотрудничестве.
- Недопустимо использовать технологии «черного PR» (например, распространять скандальную непроверенную информацию), незаконные методы (например, перфомансы), а также работать со СМИ на платной основе.
- Выбирая виды PR-мероприятий, стоит опираться на ценности организации, нормы приличия и морали. Важно соблюдать баланс между PR и деловой репутацией. Например, одна правозащитная организация не позволяет себе давать непроверенную или лживую информацию в погоне за сенсациями, не позволяет себе хулиганских акций вроде забрасывания условного следственного комитета яйцами.
- Подумать о том, со всеми ли СМИ будет сотрудничать организация. Например, некоторые правозащитные организации не работают со СМИ, которые не являются независимыми и используются государством для пропаганды, а также для маргинализации и дискредитации некоммерческого сектора; не придерживают-

ся моральных принципов; нарушали нормы журналистской этики в отношении организации и ее сотрудников; использовали информацию в сфере деятельности организации некорректным или недопустимым образом, в том числе искажали факты; занимались дискриминацией целевой аудитории, с которой работает организация и др. Некоторые правозащитные организации имеют «стоп-листы» или «черные списки СМИ», с которыми не будут сотрудничать ни при каких обстоятельствах. Другие же организации напротив – готовы сотрудничать со всеми, кто сам к этому готов.

- Подумать о том, со всеми ли представителями власти, бизнеса и других НКО готовы осуществлять совместные проекты и проводить публичные акции. Например, некоторые правозащитные организации будут работать со всеми, т.к. или по определенным причинам не могут отказать, или видят для своей организации более высокую цель, ради которой готовы взаимодействовать даже с теми, с кем бы не хотелось. Другие же правозащитные организации будут работать только с теми, кто преследует те же цели, разделяет те же ценности, не имеет негативной репутации (например, использует детский труд или притесняет работников и т.п.), не причастен к политике и радикальным группам и т.п.
- Подумать о расширении целевой аудитории, которой доносить информацию – как о решаемой проблеме, так и о деятельности организации.
- Подумать о позиционировании организации по отношению к действующей власти. Например, некоторые правозащитные организации позиционируют себя не как оппоненты государственным органам, но в большей степени – как союзники и помощники в решении важных проблем.

## КАКИЕ ОБЯЗАННОСТИ, ПРАВА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЕСТЬ У PR-СПЕЦИАЛИСТА

Основные обязанности PR-специалиста в НКО могут выглядеть следующим образом:

- разработка и реализация PR-стратегии организации;
- взаимодействие со СМИ;
- написание текстов, например, статей, пресс-релизов, постов и т.п.;
- организация мероприятий, например, пресс-конференций, презентаций, event и т.п.;
- составление плана PR-активности и медиаплана;
- мониторинг конкурентов и деятельности некоммерческих и других организаций в этой сфере;
- продвижение в социальных сетях;
- наполнение и продвижение сайта;
- разработка и заказ рекламно-информационных материалов, полиграфии и сувенирной продукции;
- анализ и оценка эффективности своих действий и проведенных мероприятий.

Список обязанностей PR-специалиста, представленный выше, не абсолютный и не исчерпывающий, он может быть скорректирован исходя из особенностей вашей организации и тех PR-целей, которые вы перед собой ставите.

В любом случае мы бы рекомендовали финальные договоренности с PR-специалистом зафиксировать письменно в:

- ТЗ, которое может стать потом частью договора с PR-специалистом (см. файл 5.1. ТЗ для PR-специалиста)
- Перечне задач, которое может быть частью договора, а может быть внутренним документом организации. По этому документу руководитель и PR-специалист с определенной периодичностью делают сверку и смотрят, что каким образом происходит (см. файл 5.2. Задачи для PR-специалиста)

*Предлагаем несколько фактов, которые по-новому раскрывают обязанности, вернее каждодневные будни, PR-специалиста.*

<http://mediabitch.ru/17-true-facts-about-work-in-pr/>

*Для того чтобы будни не казались такими мрачными, предлагаем вам несколько программ и приложений, которые помогут облегчить работу PR-специалиста.*

<http://mediabitch.ru/pr-soft/>

Помимо обязанностей у PR-специалиста есть еще права и ответственность.

Основное право PR-специалиста — это запрашивать и оперативно, беспрепятственно получать любую информацию и данные, которые требуются ему для работы.

Основная ответственность — отвечать за всю информацию об организации, которую он предоставляет от своего имени, имени НКО и её экспертов. Поэтому PR-специалисту так важно контролировать все «исходящие».

## КАК ИЗМЕРИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ PR-СПЕЦИАЛИСТА

Для того чтобы лучше проверить, насколько эффективен PR-специалист в достижении поставленных перед ним целей, руководитель организации помимо ТЗ и списка задач может сформулировать показатели эффективности.

Предлагаем вам возможный список показателей, методы их подсчета и сложность проведения оценки (1 — очень легко, 5 — крайне сложно)<sup>33</sup>.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ	МЕТОДЫ ПОДСЧЕТА	СЛОЖНОСТЬ ОЦЕНКИ
Проектные показатели (лиды, участники мероприятий, звонки, отзывы и пр.) — показывают степень установления прямого контакта с необходимой целевой аудиторией	Сайт, счетчики, регистрационные формы на мероприятиях и т.п.	от 1 до 4
Субъективная оценка руководителя организации	По лично придуманным методам или ощущениям руководителя	1
Пресс-рейтинг — количество публикаций в СМИ	Электронные библиотеки СМИ/Самостоятельно через Яндекс.Новости/Google.Новости	1
МедиаИндекс — оценивает общую эффективность PR-активности организации в медиа пространстве. Основывается на учете трех основных факторов: цитируемость организации и ее экспертов, заметность организации, тональность сообщений по отношению к организации.	Не раскрывается компанией «Медиалогия»	1
Посещаемость сайта — количество пользователей, посетивших сайт организации.	Счетчики посещаемости Liveinternet, Mail.ru, Rambler, GoogleAnalytics	1
Стоимость контакта — используется для оценки эффективности различных каналов продвижения.	Отношение общего количества затрат на PR (в т.ч. ФОТ, исключая мониторинг и аудит) к совокупной потенциальной аудитории всех инициированных сообщений об организации. Измеряется этот показатель в руб./ч.к., где ч.к. — человеко-контакт.	1
Media Outreach (Охват аудитории) — показывает, какую аудиторию охватили PR-действия	На основе данных статистики мониторинговых агентств.	1
Доля прямой речи (цитируемость) руководителя и экспертов организации от общего массива публикаций — является показателем того, насколько персоны организации а) заметны в медиа поле и б) активно доносят свою позицию и мнение, а не только «ловят» оценки и негатив из вне.	Отношение сообщений с прямой речью руководителя и экспертов организации к общему массиву публикаций об организации в %.	3
Индекс цитируемости — среднее количество перепечаток официальных сообщений организации (новости/пресс-релизы) за определенный период. С помощью него фиксируют интерес СМИ к тем или иным новостям организации, а также эффективность распространения новостей организации со стороны PR-специалиста	$Q_n/Q_r$ , где $Q_n$ — общее количество официальных сообщений организации, а $Q_r$ — общее количество перепечаток этих сообщений. Идеальное соотношение 1:5. Сбор и первичная сортировка информации с помощью поиска по событиям ЭБ «Медиалогия»	4
PRValue — упоминание организации в различных изданиях	Подсчет рекламной стоимости упоминаний в конкретных изданиях на основе анализа данных прайс-листов СМИ с учетом данных о роли организации в сообщении, заметности и размере публикации. Важным элементом подсчета являются данные по средней скидке на размещение рекламы от официального прайс-листа.	5

<sup>33</sup> Запольский А. 10 самых популярных методов подсчета эффективности PR. // Независимый журнал о PRMediaBitch. 29.04.2015. URL: <http://mediabit.ch.ru/10-pr-kpi/>. (Дата обращения 28.03.2016)

## КТО МОЖЕТ ВЫПОЛНЯТЬ ОБЯЗАННОСТИ PR-СПЕЦИАЛИСТА

После того, как обязанности определены, важно понять, кто их будет выполнять. До этого мы все время писали про PR-специалиста, но он тоже может быть разным или его вовсе может не быть. Итак, обязанности PR-специалиста в организации может выполнять:

**Штатный PR-специалист** — работает в организации по трудовому договору как постоянный сотрудник.

**PR-специалист по совместительству** — работает в организации или по трудовому договору, или по гражданско-правовому договору. Он может совмещать эту работу с другими своими обязанностями в этой же организации или работать в другом месте.

**Привлеченный на время PR-специалист** — работает в тот период, когда его пригласили для выполнения определенных задач, после этого, как правило, в организации не работает. Привлеченными специалистами могут быть:

- Консультант — юридическое или физическое лицо, которое за деньги или рго-вопо отвечает на конкретные PR-вопросы, поставленные организацией или на основе проведенного анализа дает свои рекомендации по PR организации.

### Например,

Компания Great несколько лет успешно сотрудничает с благотворительной организацией «Ночлежка» по рговопо изготовлению рекламных и фандрайзинговых кампаний. Самые известные: Мраморные люди, Прорви блокаду, Ой мороз, мороз!

- Человек «под задачу» — физическое лицо, которое привлекает организация для решение какой-то узкой PR-задачи. Организация может привлечь криэйтора для разработки PR-кампании; «заказать» проведение какого-то PR-мероприятия «под ключ» отдельному человеку и т.п.

## ГДЕ НАЙТИ PR-СПЕЦИАЛИСТА

Теперь, когда вы знаете, кто может выполнять обязанности PR-специалиста, остается только найти этого человека или организацию.

### ГДЕ ИСКАТЬ ЧЕЛОВЕКА?

#### Стать самому

Можно вырасти в PR-специалиста, анализируя собственные удаchi и ошибки, запрашивая обратную связь от коллег. Также вы можете наблюдать за коллегами из своей или других организаций, чтобы брать у них самое лучшее, что подходит для вашей деятельности.

- Коалиционный PR — объединение нескольких НКО для решения актуальной для них всех проблемы.

### Например,

Совместная петиция благотворительных НКО Министру юстиции Российской Федерации о законе об иностранных агентах.

**Несколько сотрудников организации** — обязанности PR-специалиста распределены по нескольким сотрудникам в зависимости от:

- Компетенций, которыми они обладают для решения определенной PR-задачи. Например, менеджер проекта владеет навыками smm или организации событий.
- Наличия контактов и связей. Например, у какого-то менеджера есть знакомый журналист в издании или он знает короткий путь до нужного представителя СМИ.
- Ресурсов, которыми обладает организация. Например, организация не может позволить себе отдельного PR-специалиста, но может оплачивать работу менеджеров проектов, в обязанности которых заложить какую-то часть PR.
- Ситуации, в которой находится организация. Например, актуализировалась тема, которой занимается организация и в данный момент лучше, если главным PR-специалистом организации на время станет руководитель.
- Темы / проекта/ услуги, которую нужно продвинуть. Например, в организации есть специалист, который занимается адвокацией. Когда СМИ обращается за комментарием, то взаимодействует с ними этот специалист. Или если организация оказывает специализированную услугу, то менеджер, который этим занимается, будет главным экспертом / организатором события на эту тему.
- Типа СМИ, которое обращается. Например, кто-то может прекрасно выступать публично, кто-то не боится камер и хорошо дает интервью, кто-то может выступать на радио, кто-то грамотно пишет и т.п.

Также полезно посещать мероприятия по обмену опытом в сфере PR (например, конференции и тренинги по PR), чтобы делиться своими наработками с начинающими PR-специалистами или слушать более опытных коллег, узнавая новые технологии или их нюансы.

#### Нанять

Можно обратиться на открытый рынок труда или дать объявление о вакансии, например, на сайте *Работа.ру*. Например, для организаций, работающих в Петербурге и Северо-западном регионе, такое объявление можно разместить в рассылке ЦРНО, прислав по адресу [cto@cto.ru](mailto:cto@cto.ru)

описание должностных обязанностей и зарплаты. Можно опубликовать вакансию в своих социальных сетях, если у вас достаточно «продвинутые» аккаунты.

#### Воспитать

Вы можете воспитать PR-специалиста самостоятельно, «сажая рядом» с опытным специалистом того, из кого планируете вырастить PR-специалиста. Сначала он будет только наблюдать, потом делать какие-то небольшие части работы, а потом уже полностью сможет брать на себя ответственность за определенные куски работы.

Можно отправить учиться. Специалистов по PR готовят на факультетах журналистики и медиакоммуникаций вузов. Можно обязать сотрудника пройти дистанционные курсы или вебинары.

#### ГДЕ ИСКАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ?

##### Посмотреть опыт коллег

Некоторые НКО уже давно и успешно сотрудничают с организациями на коммерческой основе или про bono. Можно обратиться к ним за контактами. Зачастую организации, единожды посотрудничав с НКО, готовы развивать этот опыт и дальше, и не только с этой конкретной НКО.

##### Найти в интернете

Если зайти на сайты рекламных агентств, в их портфолио может оказаться опыт сотрудничества с НКО. Это означает, что потенциально компания готова к подобному сотрудничеству.

Также можно посмотреть сайты конкурсов социальной рекламы. Часто в них принимают участия организации, которые имели опыт сотрудничества с НКО, значит, вы можете предложить свою кандидатуру.

##### Через знакомых, по рекомендации

Можно обратиться за помощью к своим знакомым, которые не связаны с деятельностью НКО. Возможно, у них лично или у компаний, в которых они работают, есть удачный опыт сотрудничества с организацией нужного вам профиля. Тогда вы можете обратиться к ней через знакомых и даже, если у организации не было предыдущего опыта сотрудничества с НКО, вы можете стать первыми.

#### ТЗ для редактора новостной ленты сайта

1. Формирование RSS-ленты, объединяющей не менее 10 основных федеральных газет и 10 новостных сайтов; результаты выдачи поисковых запросов с ключевыми словами по армейской тематике Яндекс-новостей, Яндекс-блогов и Гугл-блогов, как минимум 40 блогеров (прежде всего пишущих на армейские темы; в случае недостатка таковых – замещение оставшихся мест топовыми блогерами); 10 армейских сайтов и тематические ресурсы по собственному желанию. Всего не менее 100 источников. Желательно ведение твиттера с подпиской на новостные сайты и популярных пользователей (круглосуточный мониторинг с помощью мобильного телефона)
2. В обычном режиме новости публикуются на сайте три раза в день: утром (9-10 часов по Москве), днем (13-15 часов) и вечером (17:00-19:00). Таким образом, мониторинг ленты должен проходить утром (с восьми до десяти часов), днем (с часа дня до трех) и вечером (с 17:00 до 19:00). При наличии продолжительного информационного повода (напр., взрывы на военных складах), новости должны публиковаться каждые два-три часа с утра до позднего вечера. В будний день должно добавляться от 3 до 7 новостей, в выходной – 1-3. Таким образом, за неделю должно быть добавлено не менее 30 новостей.
3. Должны публиковаться только сегодняшние новости. В случае публикации вчерашней новости, после нее на сайт сразу должна добавляться сегодняшняя.
4. При публикации одного новостного материала в разных СМИ должен отдаваться приоритет более качественным материалам в более уважаемых изданиях: Ъ, Газета.ру, Ведомости, Московские новости, Лента.ру вместо Комсомольской правды, Московского комсомольца, Утро.ру и т.п.

#### Обязанности пресс-секретаря

- взаимодействие со СМИ;
- ведение сайта и страничек в социальных сетях;
- подготовка пресс-релизов, статей, позиций, заявлений;
- формирование базы СМИ;
- отслеживание публикаций СМИ с комментариями экспертов организации;
- организация пресс-мероприятий: конференций, круглых столов, интервью;
- взаимодействие с пресс-службами различных общественных организаций;
- участие в подготовке изданий организации – буклетов, газеты, листовок и т.п.
- формирование имиджа организации.

## § 5. ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В повседневной практике НКО, даже самым подкованным в области коммуникаций, постоянно приходится сталкиваться с разного рода проблемами, делать ошибки. Среди них можно выделить ряд «хронических» для НКО, с которыми сталкиваются достаточно много организаций с завидной периодичностью.

В основе этого раздела лежат материалы интервью с несколькими руководителями и PR-специалистами правозащитных организаций. Ряд высказываний мы обобщили и дополнили, исходя из практики других НКО.

Предлагаем взглянуть в это зеркало, отметив, с каким из перечисленных ошибок вам также приходилось сталкиваться, а каких – избегать.

Можно выделить несколько блоков самых типичных ошибок в области PR:

- Ошибки в работе с исходящей информацией.
- Ошибки в публичных выступлениях.
- Ошибки в работе со СМИ.
- Ошибки при проведении PR-мероприятий.

Рассмотрим каждый блок ошибок подробнее.

### ОШИБКИ В РАБОТЕ С ИСХОДЯЩЕЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

Исходящая информация – это любая информация, которая исходит от организации во внешнюю среду. Это могут быть тексты, интервью, видео-обращения, публичные выступления, мероприятия и т.п. Типичные ошибки, которые при этом совершает организация, как правило, находятся в плоскости ответов на следующие вопросы.

**Зачем (цель)** – организации не всегда отвечают себе на этот вопрос, прежде чем отправляют информацию вовне. Иногда вперемишу шлются данные о внутренней жизни организации, проблеме, которую она решает, важных событиях в секторе, которые на эту тему происходят. Со стороны это выглядит сумбурно, непрофессионально и вызывает желание отписаться от рассылки и больше не читать информацию, исходящую от этой НКО.

#### Говорят правозащитные НКО

*Менеджеры проектов зачастую не очень разбираются в PR, и их действия по распространению информации порой приносят больше вреда, чем пользы.*

**Кому (целевая аудитория)** – организации часто достаточно общо формулируют целевую аудиторию, к которой хотят обратиться для достижения определенных целей. Например, население города от 30 до 65 лет. Это становится причиной того, что сообщение не доходит до адресатов. Также организации не всегда видят все возможные целевые аудитории, с которыми можно было бы взаимодействовать.

#### Говорят правозащитные НКО

*Организации часто застревают на внутренней аудитории узкого правозащитного сообщества и отказываются выходить в «нерукопожатую» среду – это снижает информированность потенциальных волонтеров, партнеров и доноров об организациях и их деятельности.*

**Что (ключевое сообщение)** – организации не всегда могут вычленивать одно главное сообщение, которое хотят донести до аудитории. Это приводит к тому, что организация сама путается в том, что хочет сказать, и размывает представление у аудитории, что же они должны в итоге услышать.

#### Говорят правозащитные НКО

*Директор организации дал комментарий СМИ, не согласовав его с PR менеджером, исходя из своего видения ситуации. Параллельно с ним PR менеджер отправил в СМИ пост-релиз, где изложил свое видение ситуации. В результате материал был опубликован с неточностями.*

**Где (каналы коммуникации)** – если организация не смогла четко ответить на предыдущие вопросы, то она не сможет выбрать нужный канал, по которому ее аудитория получит нужное сообщение и воспримет его. Также организации используют не все возможные каналы продвижения информации до своей аудитории.

#### Говорят правозащитные НКО

*Организация практически не использует продвижение в социальных сетях, тем самым отсекает достаточно большое количество потенциальных партнеров, доноров, волонтеров.*

**Когда (время)** – организации не всегда учитывают внешнюю ситуацию, например, политический, экономический и другой российский и международный контексты, когда отправляют информацию вовне. Поэтому часто она тонет в потоке других более актуальных для СМИ и общества событий, а организации принимают это «на личный счет», жалуясь, что их не поняли, не услышали. Также организации сами не всегда оперативно сообщают о своих новостях СМИ.

### Говорят правозащитные НКО

Менеджеры проектов не всегда вовремя сообщают информацию о своем проекте PR-специалисту, который мог бы оперативно передать ее СМИ, поэтому важная новость «протухает» и уже никому не нужна и не интересна.

**Как (формат)** – организации могут совершать ошибки внутри формата, который используется для донесения информации. Например, в PR-текстах.

### Говорят правозащитные НКО

Правозащитные организации часто грешат сложным языком, который труден для восприятия простыми людьми, а также отсутствием визуализации подаваемой информации. Это создает определенные барьеры коммуникации между организациями и теми, кому они могли бы быть интересны и полезны.

Неграмотно составленные тексты (особенно пресс- и пост-релизов). Слишком длинные, написанные тяжелым юридическим языком, мало интересные простому человеку; чересчур эмоциональные тексты, вызывающие шоковую реакцию; аббревиатуры; длинные регалии выступающих и т.п.

Если организация пишет пресс-релизы, то могут быть следующие ошибки (<http://mediabitch.ru/6-mistakes-of-dying-press-release/>). Также могут быть типичные ошибки в написании пресс-релизов (<http://mediabitch.ru/6-tipichnyh-oshibok-press-relizov/>). Для того чтобы избежать этих ошибок, а также построить надежные коммуникации с целевой аудиторией, можно воспользоваться советами по контент-маркетингу (<http://mediabitch.ru/6-zapovedej-kontent-marketinga/>). Они написаны в бизнес-терминологии, тем не менее могут быть полезны и НКО.

Например, если в качестве формата донесения информации организация выбрала публичное выступление, то могут добавиться ошибки, связанные с публичными выступлениями.

### Говорят правозащитные НКО

Выступающий говорит свой текст по бумажке – это вызывает меньше доверия.

Выступающий говорит скучно и так на довольно сложную тему – его не воспринимают.

Рассмотрим самые типичные ошибки в публичных выступлениях ниже.

## ОШИБКИ В ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЯХ

### Неопрятный внешний вид

Ваше выступление начинается сразу, как только вы попали в поле зрения аудитории. Слушатели буквально сканируют вас, и им достаточно 7 секунд, чтобы составить о вас первое впечатление. Помните, у вас никогда не будет второй возможности произвести первое впечатление.

### Оправдания и извинения

Аудитории, которая вас слушает, по большому счету все равно, волнуетесь вы или нет, как долго вы готовили свой доклад и какой у вас опыт публичных выступлений. Поэтому не нужно перед ней оправдываться (например, за то, что вы редко выступаете, волнуетесь, плохой оратор и т.п.) и извиняться (например, за простуженный голос, слишком длинную речь, качество слайдов и т.п.).

### Отсутствие мимики

Психологические исследования показали, что области глаз оратора публика уделяет в 10-15 раз больше внимания, чем любой другой части лица. Брови — главный элемент вашей мимики, они не только указывают на эмоции, но и управляют ими. Высоко поднятые брови — признак неуверенности и некомпетентности. Смеющиеся глаза и прямые брови — это как раз то, что нужно.

### Неудачный подбор слов

Мы слышим и понимаем отдельные слова прежде, чем понимаем все предложение целиком. Поэтому на значение отдельных слов мы реагируем быстрее и менее осознанно, чем на значение предложений. К тому же отрицательные частицы воспринимаются позднее, чем остальные слова, а часто вообще не воспринимаются. Помните: слова — это картинки в голове! Поэтому используйте только те слова, которые подкрепляют желаемую цель.

### Мало энергии

Хороший докладчик заряжает энергией, а плохой — высасывает из аудитории жизненную силу. Если вы делаете доклад или публичное выступление — не просто перечисляйте факты, заряжайте аудиторию энергией, шлите ей послы, убеждайте вскопичить с места и прямо сейчас начать действовать!

### Монотонность

Обратите внимание на звучание своей речи. Выделяете ли вы голосом ключевые моменты публичного выступления, цитаты, утверждения? Повышаете ли высоту звука в конце вопроса? Изменяется ли темп речи в зависимости от ее содержания? Выражайте голосом свои чувства, и вы завоеуете публику! Вы предстанете уверенным, энергичным и увлеченным темой человеком.

### Много данных, нет историй

Люди любят истории и не любят голые факты. Кроме того, подавляющее большинство людей не воспринимают данные на слух. И даже слайд на стене не сильно улучшит этот показатель. Поэтому не пытайтесь построить свое выступление путем перечисления фактов или данных исследований, пускай и очень интересных. Лучше, чтобы в докладе был один главный факт, преподнесенный в виде интересной и запоминающейся истории, примере из жизни.

### Спешка и лишние движения

А именно: судорожное перебирание украшений, складок на одежде, застегивание и расстегивание пуговиц на пиджаке, заламывание рук и пр. Когда вы спешите, делаете лишние движения, создается впечатление что вы или не уверены в себе или просто не знаете доклад. Кроме того, во время

спешки вы непроизвольно комкаете слова и фразы, велика вероятность пропустить что-то важное, допустить ошибку. Довольно часто спешка и лишние движения являются результатом плохой подготовки и тренировки.

### Везнаństwo

Не считайте аудиторию глупее вас. Открыто признаваясь в своем знании или незнании, вы завоевываете еще большую симпатию аудитории. Подключайте слушателей с но-

вой информацией к докладу, умейте оценить их знания. Этим вы убьете сразу нескольких зайцев: продемонстрируете уважение к участникам и внесете оживление в собственное выступление, дополните и обогатите его.

Говорят, что существует три категории ораторов: одних можно слушать, других нельзя слушать, третьих нельзя не слушать. В вашей власти стать тем, кого не слушать невозможно.

## ОШИБКИ В РАБОТЕ СО СМИ

В модуле про офлайн PR мы говорили о том, что работа со СМИ в частности заключается в:

- ведении базы данных СМИ и журналистов;
- мониторинге СМИ;
- ведении календаря мероприятий и составлении контент-плана;
- проведении традиционных мероприятий

Соответственно, ошибками является то, что эта работа или не ведется совсем или ведется не должным образом. Рассмотрим ошибки на примерах из практики правозащитных НКО.

### Ведение базы данных СМИ и журналистов

Основная ошибка, связанная с ведением базы данных — база не ведется или ведется некорректно — в нее включаются СМИ наобум, без привязки к темам, форматам и т.п.

### Говорят правозащитные НКО

Информация рассылается по незаинтересованным в ней СМИ или база данных email-адресов, по которой делается рассылка, покупается, а не составляется, поэтому не приносит желаемого эффекта.

Во взаимодействии организации с журналистами могут быть следующие ошибки.

### Говорят правозащитные НКО

Журналисты предпочитают напрямую звонить руководителю организации, а он не всегда сообщает об этом PR-специалисту, информация теряется.

Менеджеры проектов не всегда четко представляют, с какими журналистами можно иметь дело, а с какими нет, и не советуются с PR-специалистом.

Комментарии по теме, на которую запланирована пресс-конференция, раздаются журналистам до ее начала по телефону. Получается, что пришедшие на саму пресс-конференцию журналисты имеют информацию не самые первые. Кроме того, это просто некорректно по отношению к ним.

Отсутствие журналистов на тех мероприятиях, где они должны быть по сути формата, в связи с недостаточной работой PR специалиста.

Для того чтобы журналисты сами обращались к вашей организации, можно воспользоваться советами в том числе коммерческого PR (<http://mediabitch.ru/how-to-be-an-expert-for-media/>).

### Мониторинг СМИ

Ошибки здесь в том, что он или не ведется совсем, или ведется нерегулярно, или не тех СМИ, которые необходимы организации.

### Говорят правозащитные НКО

Оказались ложными ожидания от либеральных СМИ (Радио Свобода, Эхо Петербурга и др.). Было представление, что они понимают свою социальную функцию и поэтому будут готовы продвигать правозащитную повестку, но это оказалось не так. Для них правозащитный инфоповод такой же, как все остальные!

Некоторые организации, внесенные в реестр иностранных агентов, вынуждены прекратить какое-либо освещение своей деятельности в СМИ, т.к. в современных условиях это может быть даже опасно. В связи с этим организации стали забывать. И им приходится искать другие способы напоминать о себе, кроме как через СМИ.

### Ведение календаря мероприятий и составление контент-плана

Чаще всего проблема в том, что календарь мероприятий не ведется вовсе.

Что касается составления контент-плана, т.е. плана публикаций в СМИ, то типичные ошибки таковы

### Говорят правозащитные НКО

Недостаточное планирование информационных поводов. Например, в один день организация делает два важных ивента подряд и одно событие убивает другое. Либо информация о событии идет с опозданием.

Часто публикация постов в соцсетях наобум приводит к насаиванию или затиранию информационных поводов.

Проведение традиционных мероприятий (пресс-конференций, брифингов, пресс-туров, круглых столов и др.)

Пресс-конференции и брифинги достаточно похожи, ключевое отличие во времени проведения — брифинги короче. Поэтому ошибки, связанные с проведением пресс-конференций, можно перенести и на брифинги тоже.

### **Чрезмерная оригинальность**

Вы придумали супер идею, все отлично подготовили, но... пришло намного меньше людей, чем вы ожидали. В чем причина? Можно и нужно стремиться к тому, чтобы ваше событие выделялось на фоне других подобных. Но во всем должна быть мера. Порой в погоне за креативом вы можете потерять цель, ради которой изначально задумывалось мероприятие. Или вашу оригинальность не все поймут и в следующий раз подумают, придумать ли вам или нет.

### **Невнимание к мелочам**

Вы можете хорошо спланировать мероприятие в общем виде, даже качественно его организовать, не забыв учесть важные ключевые моменты. Но если вы упустили несколько важных мелочей, ваше событие может пройти не так, как вы того хотели. Например, вы нашли шикарное помещение, но не проверили, что там не открываются окна и нет кондиционера – всем душно. Вы заказали шикарный фуршет, но не точно просчитали количество людей – возникла неловкая ситуация, часть людей остались голодными и обиженными. К вам пришло много людей на мероприятие в холодное время года, а вы не продумали гардероб – люди сидят с одеждой или вообще ушли. Вы разработали отличный интерактивный формат мероприятия, но не проверили, что стулья прикручены к полу – приходится что-то менять на ходу и т.п.

### **Недооценка сложности**

Когда только начинаешь готовить мероприятие, кажется, что все быстро и сразу получится. Но когда начинается подготовка, оказывается, что не все так легко и просто. Время, которое вы закладывали на те или иные действия, увеличивается в два, а то и в три раза. Одни нерешенные задачи начинают постепенно наползать на другие, и в итоге или вы что-то упускаете из виду или тратите все свое время, чтобы хоть как-то успеть и сделать мероприятие достойным.

### **Недоиспользование возможностей**

Наверное, самая обидная ошибка, потому что вы уже сделали все, чтобы мероприятие состоялось и даже прошло хорошо. Пришло много людей, а вы не подумали, что у них можно было взять электронные адреса, подписать на рассылку и включить их в базу. Вам стоило больших усилий пригласить знаменитость, а вы так забегались, что даже не успели с этим человеком обсудить возможность поддержки вашей организации в дальнейшем. И другие обидные промахи.

### **Неграмотное использование или недоиспользование волонтеров**

Вы их нашли, отобрали, обучили, замотивировали. Они пришли вовремя, готовы вам активно помогать, а вы не определили, кто будет главным, от кого будут поступать задачи для волонтеров. В итоге каждый член команды считает, что может использовать их для помощи в решении своих задач: забирает их тогда, когда они нужны; несколько человек дают им противоречивые инструкции и т.п. Также бывает, что вы настолько перенервничали или перестраховались, что вместо того, чтобы следовать заранее определенным договоренностям о распределе-

нии ролей между волонтерами, стремитесь все делать сами, искренне считая, что так будет лучше. В итоге и вы ничего толком не успеваете, и подготовленные люди простаивают.

### **Разовое событие**

Вы разработали отличное PR-событие, потратив на это огромные ресурсы. Вы даже качественно его провели. И на этом все закончилось. В следующий раз вы снова тратите время на придумывание чего-то нового. Нет ничего плохого в том, чтобы хорошее событие стало повторяющимся. Наоборот, это дополнительный плюс, возможность показать вашу устойчивость и надежность, привлечь больше внимания.

### **Нарушение преемственности**

Вы придумали интересный сценарий, нашли выход из разных непростых ситуаций, достигли договоренности с площадками и творческими людьми и т.п. И все это осталось на вашем личном компьютере/ в ваших личных письменных записях/ в вашей голове. На следующий год, когда вы решили повторить это событие, вы по каким-то причинам не можете снова его возглавить, приходит новая команда и начинает с нуля осваивать уже пройденный и хорошо разработанный путь.

### **Недоиспользование PR возможностей**

Например, вы создали пресс-конференцию, пришло много журналистов, но нигде не висит баннер с вашим логотипом и во время конференции ни разу не прозвучало, что это событие сделала ваша организация. А потом вы с удивлением обнаруживаете в публикациях, что оказывается, мероприятие провели органы власти или еще кто-то, не имеющий к нему никакого отношения.

### **Непродуманность технической оснащенности**

Вы подготовили прекрасное мероприятие, пришло много людей, а вы не позаботились о том, чтобы был экран, на котором могла бы вестись видеотрансляция события, чтобы всем было видно; не взяли микрофоны, чтобы вас было слышно; не продумали свет, музыку, чтобы мероприятие выглядело более интересным; не удостоверились, что в помещении есть wi-fi с открытым доступом, чтобы эксперты/гости могли беспрепятственно заходить в интернет и, например, показывать свои наработки или обмениваться данными и др.

### **Нестильный дизайн**

Вы придумали отличное PR-мероприятие, но у него нестильный дизайн или вообще дизайн отсутствует. В современном мире важно не только качество события, но его визуальное представление. Вам реально могут отказать площадки в проведении мероприятия из-за того, что они не захотят ассоциироваться непонятно с чем. Или наоборот, будут активно приглашать к себе, или как минимум не откажут в проведении события на их территории, если вы стильные, современные, модные.

### **Неудачная приглашенная знаменитость**

Вы решили провести PR-мероприятие определенной тематики и пригласить туда знаменитость, чтобы она привлекла дополнительное внимание. Но у этой персоны в прошлом были неоднозначные поступки; она входит

в определенную политическую партию; религиозную организацию; был неудачный опыт поддержки другой организации/темы и т.п. Это может негативно отразиться на вашем имидже.

Для того чтобы на будущее не допускать ошибок в PR-деятельности, важно постоянно отслеживать тенденции, которые очень быстро меняются в этой сфере.

### **Говорят правозащитные НКО**

*Несогласованность позиций по какому-либо вопросу у различных правозащитных организаций, которые совместно проводят мероприятие или решают одну общую задачу. Со стороны это выглядит так, будто правозащитники сами не знают, что делают. Что в свою очередь порождает непонимание и недоверие к организациям и их деятельности.*

*Зачастую специфика мероприятий, проводимых правозащитными НКО, такова, что они не всегда интересны СМИ, поэтому они на них не приходят и про них не пишут. Стоит задуматься об упаковке, которая бы заинтересовала и привлекла СМИ, а дальше можно было уже с ними более плотно работать.*

*Логистические ошибки – не подготовлено нужное количество раздаточного материала, выбрано не подходящее помещение и т.п.*

*Несоблюдение форматов мероприятия, например, затягивание по времени пресс-конференции*

**Определите заинтересованные стороны вашей организации**

1. Ответьте на вопросы:
  - Действия кого могут привести к снижению имиджа и другим негативным последствиям для деятельности организации?
  - Кто больше всего заинтересован в деятельности вашей организации?
  - На кого в первую очередь влияет деятельность вашей организации?
  - Кто является экспертом в той области, в которой действует ваша организация?
2. Используйте список критериев и список типичных стейкхолдеров для НКО из раздела текущего модуля для анализа возможных стейкхолдеров.
3. Перечислите группы стейкхолдеров, сопровождая каждую из них объяснением, почему эта группа является для организации заинтересованной стороной

**Составьте ТЗ для PR-специалиста, который работает / мог бы работать в вашей организации**

1. Опишите основные задачи, которые должен решать PR-специалист в вашей организации
2. Сформулируйте направления/ виды деятельности PR-специалиста

Эта глава посвящена существующим ограничениям для PR-деятельности некоммерческих, правозащитных организаций, связанным как с законодательным регулированием, так и с вопросами этики.

Для некоммерческих и в особенности для правозащитных НКО, для которых интересы благополучателей стоят выше получения любых, в том числе PR-дивидендов, принцип «не навреди» иногда становится самым существенным критерием, определяющим характер и масштаб их публичной деятельности. Это в первую очередь касается требований конфиденциальности (не раскрывать информацию о своих подопечных), но также и в целом влияет на степень прозрачности, которую может позволить себе организация. Кроме того, независимость как важнейший принцип для осуществления защиты прав граждан также может выдвигать требования к взаимодействию с заинтересованными сторонами, в особенности, органами власти, но также и с бизнесом и рядом некоммерческих структур.

Мы поговорим о том, как правильно выстроить информационную политику организации, учитывая эти этические ограничения, на что обратить особое внимание и как регламентировать деятельность сотрудников в работе с информацией.

Вопросы безопасности НКО сегодня напрямую связаны с тем, насколько организации удается предусмотреть возможные риски, связанные с разного рода законодательными ограничениями. Для правозащитных НКО это в большей степени проявляется при проведении публичных мероприятий, таких как митинги, пикеты, шествия, а также в вопросах взаимодействия с органами власти. Мы разберем основные требования законодательства в отношении данных видов деятельности, а также обратим внимание на практику правоприменения этих законодательных норм, которые часто фактически остаются вне правового поля.

Отдельное внимание мы уделим ограничениям, связанным со статусом «иностранный агент». Кроме непосредственно требований законодательства к НКО, внесенным в реестр «агентов», мы обратим ваше внимание на возможные PR-стратегии поведения в случае присвоения такого статуса.

Материал этой главы во многом рассчитан на саморефлексию и вашу готовность рассмотреть имеющуюся у вас практику этического саморегулирования и вопросов безопасности, а также задуматься о необходимости ряда профилактических действий, к которым в том числе относится регламентирование и документальное закрепление соответствующих норм в контексте публичной деятельности.

## § 1. ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПРАВОЗАЩИТНЫХ НКО<sup>34</sup>

### ЗАЧЕМ ТРЕТЬЕМУ СЕКТОРУ ЭТИЧЕСКИЕ КОДЕКСЫ?

Рано или поздно каждая правозащитная некоммерческая организация сталкивается с вопросами, разрешение которых лежит в поле этического саморегулирования. Уровень развития этического саморегулирования в некоммерческих организациях во всем мире остается невысоким, однако наблюдается положительная тенденция: все больше НКО задумываются о защите собственной репутации, выстраивании деятельности в соответствии с четкими правилами и стандартами. Кроме того, доноры некоммерческих организаций начинают указывать на необходимость тех или иных этических политик, а общественность формулирует запрос на более прозрачное

освещение деятельности третьего сектора. Этическое регулирование становится нормой.

Этические принципы могут быть неписанными, но, как правило, оформляются в виде этических документов, закрепляющих добровольно возложенные на себя обязательства организации при отправлении собственной деятельности.

<sup>34</sup> Авторы: Глеб Гавриш, Анастасия Иволга, Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл – Р»

Например, Центр «Сёстры» занимается помощью пережившим сексуальное насилие с 1994 года и является одним из первых кризисных центров на территории бывшего СССР. Сотрудница центра **Екатерина Бахренькова** говорит, что у его сотрудников выработано и в письменном виде закреплено описание миссии и философии, доступное в том числе пользователям сайта организации: **«Основные принципы работы центра содержатся там. Обсуждение конкретных примеров происходит внутри центра. При любых сомнениях я иду советоваться».** Возникающие этические вопросы сотрудники центра обсуждают, конкретизируют и разрешают между собой, руководствуясь миссией организации.

**Асмик Новикова** из фонда **«Общественный вердикт»**, который оказывает юридическую помощь людям, пострадавшим от неправомерных действий российских правоохранительных органов, настаивает на разграничении этики “вообще” и этических правил: **«Этика — это не позиция и не принцип, а правила профессионального по-**

**ведения. Поэтому когда мы говорим об этике в нашей PR-работе, то мы подразумеваем, во-первых, профессиональную этику, и, во-вторых, правила поведения на практике, а не отвлеченные принципы».**

Если у коммерческой компании нет этических документов, она неизбежно столкнется с рядом репутационных и, как следствие, экономических рисков: под угрозой может оказаться сотрудничество с важными бизнес-партнерами или даже судьба ключевого бренда компании. Другими словами, первичной мотивацией для внедрения этических стандартов в деятельность коммерческих структур является стремление к увеличению собственной прибыли. Мотивация же некоммерческих организаций в сфере выстраивания собственных этических политик в значительной степени кроется в повышении уровня доверия к своей работе, т.к. является лишь дополнительным бонусом в глазах донорских организаций при принятии решения о выделении финансирования.

## ЭТИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ

Какими бывают этические документы? Как правило, вопросы внутренней деятельности организации, связанные с профессиональной этикой, регулирует **этический кодекс**, который закрепляет основные принципы работы, которыми руководствуется организация, а также общие для всех сотрудников и членов ценности. Кодекс также может включать различные политики, но иногда они представляют собой отдельные документы.

Например, политика в области урегулирования конфликта интересов предписывает обязательное декларирование собственных интересов лицам, ответственным за принятие основополагающих решений в организации, а также описывает регулирующий процесс выявления и предотвращения ситуаций конфликта интересов в организации.

Организация может разработать и принять политику в области подарков, регулирующую правила принятия и дарения подарков организацией, политику в области закупок, политику в области привлечения и расходования средств, которая содержит правила работы организации с донорами и жертвователями, и, как правило, особо оговаривает отчетность о доходах и расходах организации. Если же говорить о коммуникативных практиках и правилах работы с информацией, эту деятельность регулирует информационная политика. В ней оговариваются обязательства организации по соблюдению конфиденциальности тех или иных данных, предоставлению той или иной информации публично или по запросу.

## ПРИМЕРЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОЛИТИКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Информационная политика британской организации “Bond”, чьей основополагающей целью является помощь некоммерческим организациям, работающим в области международного развития – у нее более 450 членов по всему миру. “Bond” разработал ряд рекомендаций для организаций, желающих разработать собственные этические документы, и предлагает пошаговую инструкцию как для крупных, так и для небольших НКО, по разработке внутренней информационной политики;
- Католическое агентство для международного развития (CAFOD), реализующее деятельность в сфере оказания гуманитарной помощи и борьбы с нищетой в развивающихся странах, имеет собственную Политику защиты информации, Политику раскрытия информации, а также Политику в области защиты заявителя;

- Британское отделение международной организации Save the Children, занимающейся защитой прав детей по всему миру, имеет собственную политику в области раскрытия и защиты информации;
- Информационная политика Всемирного фонда дикой природы (WWF).

Для всех сотрудников правозащитных НКО ключевым является вопрос информационной безопасности и этических особенностей работы с данными подопечных, благополучателей, жертвователей и других лиц, в чьих интересах работает организация. Именно поэтому мы попытаемся максимально подробно остановиться на основных положениях данной политики.

## ЭТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ИНФОРМАЦИЕЙ В ПРАВООЩИТНОМ СЕКТОРЕ

Даже если у некоммерческой организации есть средства на проработку информационной политики и организацию полноценной PR-службы, руководство некоммерче-

ской организации должно принять стратегическое решение и инициировать эту работу. Сотрудникам некоммерческих организаций, с головой погруженных в специфику

своей работы, требуется понять необходимость коммуникационного менеджмента и почему необходимо тратить на него силы, деньги и время.

**«PR-деятельность рифмуется с содержанием деятельности организации и является своего рода follow-up правозащитной работы. Это значит, что, во-первых, организация рассказывает максимально полно о всей своей деятельности, не выбирая информационный повод в зависимости от его «проходимости». Во-вторых, организация не создает чистых PR-продуктов и не планирует деятельности, не связанной с достижением правозащитных целей. И, наконец, в-третьих, организация не пытается понравиться СМИ и пользователям. Мы работаем для тех, кто разделяет наши ценности или готов их разделять, а не для всех подряд»**, – говорит **Асмик Новикова**.

При этом риски работы с информацией в правозащитном секторе особенно велики. PR-специалистам правозащитных организаций стоит уделять особое внимание буквально каждому слову, которое выходит в публичную сферу работы организации. Утечка персональных данных или информации, предоставленной третьими лицами в СМИ, может стать фатальной для благополучателей и нанести непоправимый вред репутации самой организации.

В силу специфики правозащитной деятельности рассказывать о своей деятельности публично в полном объеме зачастую видится невозможным, однако чересчур сильное сокрытие информации может стать причиной для обвинений организации в непрозрачности.

**«Проблем, связанных с тем, какую информацию давать или не давать, у нас нет. Мы стараемся давать всю информацию, руководствуясь главным правилом “не навреди”. Вопрос только в том, как ее оформить, коммуникативно упаковать»**, – объясняет **Асмик Новикова**. **«Например, у нас есть дела, где мужчины изнасилованы в полиции. Мы не скрываем этого факта, но не акцентируем его, не оформляем в качестве основного тезиса сообщения».**

Для того чтобы обезопасить лиц, в интересах которых действует организация, самих сотрудников организации, снизить репутационные и правовые риски и повысить эффективность собственной работы, необходимо качественно продумать информационную политику, которой в даль-

## ПОРЯДОК ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Эксперты советуют начинать построение информационной политики организации с разделения всех видов информации, с которой работает организация, на четыре блока:

1. **Закрытая информация** – конфиденциальная информация, которая сохраняется в тайне. Эта информация, в зависимости от специфики работы вашей организации, может касаться третьего лица, доверившим вашей организации данные, самих данных, предоставленных третьим лицом, а также данных сотрудников вашей организации. К конфиденциальной информации может иметь доступ ограниченный круг сотрудников организации. Невероятно важно, чтобы все сотрудники осознавали ответственность за соблюдение конфиденци-

нейшем смогут руководствоваться сотрудники организации при принятии решений о предоставлении тех или иных данных или просто работе с ними. По словам **Екатерины Бахреньковой**, **«Журналисты часто просят личные истории тех, кто обращается к нам за помощью, чтобы «оживить» материал. То же самое предлагают фандрайзеры для увеличения сбора пожертвований – душераздирающую реальную историю. Мы не разглашаем личных историй: люди обращаются к нам за помощью, а не за тем, чтобы потом становиться иллюстрацией. Один из наших важнейших этических принципов – конфиденциальность. Обнародование историй может сильно подорвать доверие к центру, ведь люди могут не захотеть обращаться, боясь огласки, а для уже обратившихся это может повредить реабилитации. К тому же есть большие (и все же кое-чем обоснованные) сомнения, что такое хорошо работает в долгосрочной перспективе, особенно в отношении фандрайзинга».**

По словам **Асмик Новиковой**, основная этическая дилемма – **«это всегда поиск ответа на вопрос, как рассказать историю жертвы пыток так, чтобы дополнительно не травмировать человека, защитить от возможных унижений, не навредить юридической защите и пр.»**. Она определяет три основных правила, которые необходимо иметь в виду при работе с данными заявителей: **«Во-первых, подача информации не должна стигматизировать заявителя. Во-вторых, при работе с личной информацией следует соблюдать право на уважение частной жизни и не вмешиваться в границы приватности (эти границы обсуждаются с каждым человеком отдельно). В-третьих, подача информации должна способствовать юридической защите заявителя, работать на восстановление его прав, а не создавать риски».**

Она обращает внимание на необходимость учесть сложившиеся в обществе стереотипы при создании публичного сообщения и постараться определить, как информация будет воспринята и истолкована: «Подача информации не должна усиливать стереотип беспомощной жертвы. Это означает, что информация не должна провоцировать и укреплять стереотипы, связанные с проблемой выученной беспомощности, социальной исключенностью жертв пыток и прочее».

альных данных подопечных организации. Нарушение конфиденциальности информации допустимо только в случаях, предусмотренных законодательством.

2. **Информация ограниченного доступа** – информация, которая предоставляется вашей организацией при соблюдении определенных требований, которые вы сами вправе установить. Например, к информации ограниченного доступа относится информация, предоставляемая по запросу.
3. **Обязательная публичная информация** – информация, которую организация обязана раскрывать публично в соответствии с законодательством РФ, например, отчетность в Минюст.

4. **Добровольная публичная информация** – вся информация, которую организация вольна предоставлять о своей работе и деятельности: отчеты о мероприятиях на сайте организации, анонсы, информация о проектах, ежегодные отчеты о деятельности и т.д.

Затем необходимо сформулировать основополагающие принципы работы с информацией. Принципы должны отражать особенности работы организации с информацией, быть простыми и понятными всем.

Так, например, одним из важнейших принципов работы организации с информацией является гарантия защищенности информации, связанной с клиентами организации, сотрудниками, донорами и т.д. Следует продумать механизмы обеспечения защиты информации, подходящие именно вашей организации:

- наличие отдельного почтового домена
- включение в обязанности некоторых сотрудников периодическую смену пароля на почтовом ящике
- защищенность интернет-сети

## КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

В случае публикации материалов в открытом доступе, таких как, например, новости или отчеты на сайте, при использовании информации о третьих лицах (благополучателей, сотрудников, доноров), или информации, предоставленной третьими лицами, следует заручиться их решением на использование такой информации.

PR-специалист одной из крупных правозащитных организаций, работающих во многих регионах страны, так описывает принципы работы организации в сфере информации: **«В своей деятельности я руководствуюсь строго Законом о СМИ и Кодексом профессиональной этики российского журналиста, который Союз журналистов принял еще в 1994 году. В нашей организации есть внутренние документы и негласные принципы, регламентирующие коммуникативные практики и вопросы защиты информации. И как документ, и технически реализовано все грамотно. Подробности вопросов безопасности по понятным причинам не комментируем. Что касается этики, если совсем коротко, эти принципы – объективная подача любой информации, право на достоверную информацию, профессиональная честность, социальная ответственность, уважение частной жизни**

## ПРИНЦИП ДОСТОВЕРНОСТИ

Гарантия достоверности предоставляемой информации – один из основополагающих принципов работы с информацией. Вы отвечаете за то, что любая информация, предоставляемая на официальном сайте или других информационных ресурсах вашей организации, соответствует действительности – в тех случаях, когда ее первоисточником является ваша организация. Когда первоисточником является третье лицо или другая организация, публикуемая вами информация должна проходить тщательную проверку.

Во избежание ошибки каждый раз стоит проводить процедуру проверки на достоверность в случаях, когда упоминают-

- пароли на персональных компьютерах для входа в систему
- запрет на использование фото и видео аппаратуры в помещении, где находятся благополучатели и/или хранится конфиденциальная информация
- запрет на вынос за пределы офиса определенной конфиденциальной информации в бумажном или электронном виде
- проведение ежегодного аудита в сфере предпринимаемых мер информационной безопасности и др.

Как отмечает **Асмик Новикова, «Политика в области информационной безопасности касается вопросов снижения юридических рисков. Мы плотно и опосредованно работаем с правоохранительными органами. Это означает, что они могут предъявить различные претензии, такие как, например, иски о защите чести и достоинства и т.п. Поэтому публичные сообщения проходят юридический аудит – юристы фонда оценивают тексты на «искоемкость».**

**ни и достоинства, общественных интересов, всеобщих ценностей, многообразия культур и т.д. Когда мы работаем с обратившимися к нам людьми, не разглашается персональная информация, информация, касающаяся несовершеннолетних клиентов и медицинских диагнозов, а также любая информация, которая может навредить обратившимся к организации».**

Следует отметить, что у сотрудников некоммерческих организаций не всегда есть возможность разработать полноценную систему защиты информации. **«Документа по политике нет, – признается Екатерина Бахренькова. – На данный момент мы предоставляем максимально возможную защиту информации путем не занесения ее в компьютер. При обращении на телефон для консультации, записывается от руки. Мы не собираем персональную информацию о тех, кто к нам обращается. В цифровом виде у нас только обезличенная статистическая информация. Но это не сознательный ход защиты информации, скорее, вынужденный. Мы не знаем пока, как обеспечить безопасность, и не имеем ресурсов разрабатывать это направление».**

ся конкретные фамилии, названия организаций, суммы денег и иные факты. Все это требует надежных доказательств: никогда не будет лишним сравнить информацию из разных источников или связаться с экспертом и перепроверить информацию. Подробнее об этом можно почитать в материалах, посвященных журналистскому факт-чекингу<sup>35</sup>.

<sup>35</sup>Инструменты и принципы факт-чекинга см. здесь <http://mediatoolbox.ru/factchecking/>

Опубликовав недостоверную информацию от имени собственной организации по собственной вине или вине третьих лиц на собственном информационном ресурсе (сайте), необходимо написать официальное публичное

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРОМ

Особо стоит отметить принципы, регулирующие взаимодействие с государственным сектором в сфере информации. Например, достаточно важным принципом может стать политическая независимость при предоставлении той или иной информации либо принцип политической независимости организации в целом. Некоммерческая организация не должна вступать с политическими партиями в какие-либо отношения, влияющие на ее взгляды, политику или характер деятельности. Очевидно, что деятельность правозащитных НКО значительно сопряжена с деятельностью государственных структур, а весь некоммерческий сектор в целом зависит от источников финансирования, которыми, в свою очередь, выступают и государственные институты. Ни при каких условиях де-

## ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Определившись с принципами своей работы в области информационной политики, необходимо зафиксировать перечень основных источников раскрытия информации. Обычно главным официальным информационным источником организации, освещающим ее деятельность для широкой общественности, является ее сайт. На сайте следует указать ссылки на официальные страницы организации в новых медиа, в том числе с целью снижения вероятности появления в социальных сетях поддельных страниц организации. С особой тщательностью стоит относиться к защите самого сайта от взлома. Нужно обратить внимание сотрудников, чтобы они ответственно относились к тому, что пишут на собственных страницах в социальных сетях и блогах, и не допускали прямого или косвенного разглашения конфиденциальной информации.

Следующий шаг – определение лиц, ответственных за раскрытие и предоставление информации, а также ответственных за обеспечение защиты данных. Обычно ответственным лицом является непосредственно руководитель организации. Если организация имеет собственный PR-отдел, стоит сформулировать правила работы с PR-отделом для всех сотрудников: например, всегда ли сотрудник, если он раскрывает ту или иную информацию

## СРОКИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

Дополнительно стоит задуматься о необходимости закрепления в регламентах определенных сроков, в которые предоставляется информация. Так, например, при ведении организацией достаточно активной переписки с третьими лицами через электронную почту (консультаций, ответов на вопросы и т.д.), правильно будет закрепить максимальный срок ответа на полученное на электрон-

опровержение, а не просто удалить ее с сайта. Внесение значимых изменений в текст новости, отчета или исследования после их публикации на сайте без публичного уведомления об этом – неэтичная и рискованная практика.

тельность независимой некоммерческой организации не должна контролироваться государственным аппаратом или являться его частью. Не стоит выстраивать информационную политику организации так, чтобы государственные структуры имели доступ к любой информации о лицах, интересы которых защищает организация.

Также необходимо определиться, с какими государственными, некоммерческими и бизнес-организациями НКО может взаимодействовать, и на каких условиях. С кем можно провести совместное мероприятие, кого попросить о помощи или предложить проект, а с кем без особой необходимости лучше не взаимодействовать? Это сложно алгоритмизировать, но это может быть принципиально важным для построения правильной PR-стратегии.

о деятельности организации, должен взаимодействовать через PR-отдел, имеет ли сотрудник право давать комментарии СМИ без предварительного уведомления PR-службы и т.д.

Такие правила могут быть сформулированы в форме коммуникативного регламента, коммуникативной политики или прописаны в иной форме. Отдельный вопрос касается взаимодействия самих PR-специалистов с журналистами. По мнению PR-специалиста одной из крупных правозащитных организаций, работающих во многих регионах страны, этических дилемм в вопросе взаимодействия со СМИ не возникает в принципе: **«Что касается работы с журналистами, мы работаем со всеми: и с LifeNews, и с НТВ, но не по всем темам. PR-специалист может, как правило, в 99% случаев понять, когда можно и даже нужно, а когда и по каким сюжетам этого делать не стоит категорически».**

Некоторые некоммерческие организации выстраивают взаимодействие с журналистами иначе, предпочитая по возможности не сотрудничать с изданиями, в отношении которых есть основания полагать, что переданная им информация может быть искажена, использована неадекватно или помещена в нежелательный контекст.

ный адрес письмо. Например, **«Пресс-секретарь организации обязан отвечать на письма, адресованные на его электронный ящик, не позднее, чем через час / 3 часа / один день с момента получения письма».** Такой подход опять же будет являться большим репутационным плюсом в глазах фактических и потенциальных получателей услуг, представителей СМИ, доноров и др.

Если изданий, заинтересованных в эксклюзивной информации от НКО, несколько (если речь идет, например, о потенциально резонансном исследовании, готовящейся акции или большом интервью руководителя), то стоит задуматься о принципах предоставления эксклюзивов. **«Когда мы отдаем какому-нибудь изданию эксклюзивный материал, обид и претензий нет, так как сегодня эксклюзив у одного журналиста, завтра — у другого, послезавтра — у третьего и т.д., — говорит пиарщик одной из некоммерческих организаций. — Если конкретный журналист ведет тему даже в рамках одного издания, именно ему первому вся новая информация по теме и предлагается».**

## ДОКУМЕНТЫ, ЗАДАЮЩИЕ ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ В PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кодекса профессионального поведения специалистов по связям с общественностью правозащитных организаций пока нет. Создание такого документа, вероятно, благоприятно сказалось бы на эффективности работы PR-служб различных организаций, объединенных правозащитным характером деятельности. Однако существует ряд этических документов, регулирующих требования к представителям сферы PR в целом.

К наиболее известным таким документам относятся:

- Кодекс профессионального поведения Международной ассоциации по связям с общественностью (IPRA), принятый в 1961 году
- Международный этический Кодекс PR (Афинский кодекс), принятый в 1965 году
- Профессиональная Хартия международного комитета ассоциаций PR-консультантов (Римская Хартия), принятая в 1991 году
- Кодекс профессионального поведения в области PR (Лиссабонский кодекс CEPR), принятый в 1978 году
- Российский кодекс профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью, принятый в 2001 году
- Хартия принципов сотрудничества и конкуренции на российском рынке услуг по связям с общественностью, принятая в 1997 году
- Кодекс профессиональной этики российского журналиста, принятый в 1994 году.

Данные кодексы регулируют профессиональное поведение специалистов в области PR. Можно выделить ряд основных стандартов, общих для всех вышеупомянутых документов. Для удобства, разделим стандарты по сферам регулирования.

### 1. Общие принципы специалиста в области PR

- Личная и профессиональная честность. Соблюдение принципов точности, правдивости и добросовестности передаваемой информации.
- Уважение принципов свободы слова и свободы печати, которые способствуют осуществлению права личности на получение информации, защита интересов общества и человеческого достоинства и чести личности.

Резюмируя все вышесказанное, можно выделить следующие особенности работы правозащитных организаций с информацией.

- Необходимость в особой защите конфиденциальных данных благополучателей, заявителей и прочих лиц, в интересах которых работает организация.
- Соблюдение строгого баланса между открытостью и защитой интересов организации и ее заявителей.
- Наличие общих для всех правил при работе с предоставлением информации от имени организации.

### 2. В сфере взаимоотношений с клиентами (в случае правозащитных НКО можно говорить также о благополучателях)

- Гарантия честного и откровенного подхода в отношениях со своими клиентами или нанимателями.
- Запрет на представление интересов конфликтующих сторон без согласия на то заинтересованных клиентов или нанимателей.
- Гарантия защиты конфиденциальной информации, полученной от настоящих, потенциальных или бывших клиентов и работодателей.
- Приоритет интересов клиента над личными интересами. В случае, когда интересы PR-специалиста (коммерческие, финансовые, личные и иные) вступают в противоречие с интересами клиента, PR-специалист обязан заявить об этом открыто и публично.
- Запрет на гарантирование клиенту каких-либо количественных результатов, заработная плата или гонорар PR-специалиста не должна зависеть от конкретных результатов.
- Запрет на получение любого иного материального вознаграждения (не только в денежном эквиваленте, но и в виде подарков, оплаты услуг, скидок, и т.д.), кроме заработной платы или гонорара.

Особенно стоит выделить положение 2.4. Российского кодекса этических принципов PR-специалистов: «PR-специалисты не должны предлагать или выплачивать для обеспечения интересов своего клиента, а также способствовать своими действиями тому, чтобы клиент предлагал или выплачивал вознаграждение лицам, занимающим общественные и государственные посты или работающим в организациях, созданных в соответствии с законом, в случаях, когда такое действие несовместимо с интересами общества».

### 3. В сфере взаимоотношений со СМИ

- Уважение права на свободную информацию и независимости СМИ, предоставление информации СМИ в рамках профессиональной конфиденциальности.
- Предоставление правдивой информации СМИ. Новостная информация должна предоставляться без оплаты и какого-либо скрытого вознаграждения за ее использование или публикацию.
- Платная публикация материалов в СМИ возможна лишь в исключительных случаях.

### 4. В сфере взаимоотношений с коллегами

- Гарантия честной конкуренции: действия или слова специалиста в сфере PR не должны наносить ущерба репутации или деятельности коллеги, а также унижать достоинство или честь клиентов или благополучателей другой организации.
- Запрет на публичное раскрытие или коммерческое использование методик и технологий других специалистов или организаций без их подтвержденного согласия.

## § 2. ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ПУБЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

В этом параграфе мы рассмотрим ряд законодательных норм, которые накладывают свои ограничения и особенности на PR-деятельность некоммерческих, в особенности правозащитных, организаций. Их незнание, несоблюдение является существенным риском в сфере безопасности организации. Несмотря на то, что НКО по смыслу являются разновидностью общественных объединений, законодательная база в отношении ОО и НКО детализирована по-разному. Потому нам придется иногда приводить и законы, касающиеся общественных объединений, и законы, относящиеся исключительно к НКО.

Для осуществления своих уставных целей общественное объединение наделяется правами, которые рассматриваются одновременно и как формы его деятельности. Их реализация регулируется ст. 27 Федерального закона от 19.05.1995 N 82-ФЗ «Об общественных объединениях»<sup>36</sup>. Этот закон, по сути, и является основным правовым документом относительно общественных объединений. Но не единственным.

Существуют несколько форм публичной деятельности НКО и общественных объединений. В смысле особых требований к обеспечению безопасности деятельности можно выделить 2 основных. Первая – **митинги и другие публичные акции**, а вторая – **участие в выработке решений и продвижение своих инициатив** в органах власти или в каких-то иных публично-значимых структурах. Разумеется, и волонтерство, и, например, работа в больницах или детских домах – это тоже – так или иначе – публичная деятельность, но она не является целенаправленно публичной.

А вот работа со СМИ или сайтами и сетями, PR-активность – это целенаправленная публичная работа.

## СОБРАНИЯ, МИТИНГИ, ДЕМОНСТРАЦИИ, ШЕСТВИЯ И ПИКЕТИРОВАНИЯ

Одно из самых распространенных форм публичной деятельности – проведение собраний, митингов, демонстраций, шествий и пикетирований. Эту сферу регулирует Федеральный закон от 19.06.2004 N 54-ФЗ «О собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях»<sup>37</sup>.

Общественные объединения, деятельность которых приостановлена или запрещена, либо те из них, которые ликвидированы на момент проведения мероприятия, не могут быть организатором мероприятия (п. 2 ч. 2 ст. 5 Закона о митингах).

### Проблемы организации митингов

В последние годы многие общественные объединения и НКО сталкивались с трудностями при организации митингов, пикетов и шествий. Ростом числа несогласований озабочены даже в МВД РФ. МВД обеспокоено большим числом отказов при согласовании митингов: «Первый замминистра внутренних дел Александр Горовой подчеркнул: “Нам гораздо легче работать, если мероприятие согласовано, не противоречит Конституции РФ”».

По мнению московского адвоката Олега Сухова («Юридический центр адвоката Олега Сухова»), известного тем,

что ему удалось выиграть в судах несколько дел о правовых спорах в этой сфере, перечень поводов и обоснований полузаконных отказов – достаточно трафаретный.

### Перечень типичных способов, используемых органами власти для отказа в проведении митинга

1. **Предъявление организаторам другой заявки**, часто – оформленной задним числом на проведение мероприятия в том же месте

Организаторов ставят перед фактом: на указанное время в том же самом месте уже согласовано другое мероприятие, причем это не обязательно должно быть организация непосредственно митинга, вполне достаточно одобрения мероприятия по проведению дорожно-ремонтных работ.

<sup>36</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6693/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/)

<sup>37</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_48103/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48103/)

Например,

в Калининграде в июле 2014 года был запрещен митинг автомобилистов. Сначала власти выдали защитнику автомобилистов Петру Губенко разрешение на его проведение. Однако в день проведения чиновники неожиданно позвонили организатору и заявили, что передумали, поскольку на месте митинга якобы прорвало трубу, происходит утечка воды и есть опасность, что может произойти провал земли. Поэтому было назначено другое место. Организатор митинга за столько короткий срок не был в состоянии поменять место его проведения, поскольку в средствах массовой информации заранее было обозначено место сбора, и распространить новую информацию оперативно не получилось.

#### 2. Утверждение, что место не соответствует специфике митингов или вообще закрыто для проведения массовых мероприятий.

Например,

весной 2015 года москвич Александр Моисеев направлял в префектуру Западного административного округа Москвы уведомление о намерении провести шествие по Воробьевской набережной «с целью пропаганды здорового образа жизни». В ответ префектура сообщила, что для проведения мероприятия необходимо получить согласование от администрации парка Горького, по территории которого проходит маршрут, и от управления по особо охраняемым территориям (к ним относится пространство парка). Московские суды отказались удовлетворять жалобу Александра Моисеева и уполномоченного по правам человека Владимира Лукина, сочтя, что парк и заказник «Воробьевы горы» не предназначен для проведения публичных мероприятий.

8 июня 2012 года Президент РФ подписал Федеральный закон «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и в Федеральный закон о собраниях, митингах, демонстрациях, шествиях и пикетированиях»<sup>38</sup>. Этими поправками предусматривается установление властями субъектов РФ и муниципальными образованиями специально отведенных мест для проведения публичных мероприятий.

#### 3. Несоответствие предлагаемого в заявке места проведения митинга обозначенному количеству его участников – еще одна популярная причина отказа.

## ПОРЯДОК ОРГАНИЗАЦИИ МИТИНГА

### Составление заявки

Первая обязанность организатора публичного мероприятия – подать в орган исполнительной власти субъекта РФ или орган местного самоуправления уведомление о проведении мероприятия. Следует быть внимательным ко многим деталям.

Необходимо быть уверенным, что планируемая акция соответствует законодательству: митингом называется нахождение граждан в заранее определенном месте с целью мирного обсуждения какого-либо актуального об-

#### 4. Отказ по причинам безопасности

Один из самых «любимых» способов отказа в проведении митинга – ссылка на невозможность со стороны органов власти обеспечить общественный порядок и безопасность граждан при проведении публичного мероприятия.

Однако даже по этому поводу существует некоторая правовая неясность. Дело в том, что Конституционный суд (КС) РФ разъяснил, что потенциальное нарушение митингующими закона не может стать основанием для отказа в согласовании публичной акции. В таком случае власти должны только предупредить организаторов акции о возможной ответственности, если нарушение все-таки произойдет.

#### 5. Нарушение сроков

Распространен и такой способ отказа, как банальное нарушение сроков предоставления ответа на заявление о проведении митинга, либо полное игнорирование заявки, обжаловать данное бездействие следует в судебном порядке.

Бывают и случаи **немотивированных отказов**.

Органы власти не указывают причину отказа на проведение митинга, защитить свои права в таком случае можно только в суде.

Например,

власти Щекино запретили проведение 13 декабря 2015 года Митинга за сохранение системы государственных пособий на детей и сохранение чернобыльских льгот в Тульской области. Согласно уведомлению администрации района от 4 декабря 2015 года, организаторами нарушены требования статьи 7 Федерального закона от 19.06.2004 №54-ФЗ о порядке подачи уведомления о проведении публичного мероприятия в органы местного самоуправления.

В администрации предложили организаторам выявленные нарушения устранить, но в чем они заключались, так и осталось не ясным.

Учитывая все эти обстоятельства, к организации митинга нужно подходить тщательно уже на этапе составления заявки на проведение митинга и ее подачи в органы власти.

щественного вопроса. Присутствующие не имеют права приносить оружие, взрывчатые вещества, скрывать лица под масками, употреблять спиртное.

Порядок подачи и оформления письменного уведомления о проведении митинга регламентируется региональным нормативным актом, получить образец которого можно на официальном сайте администрации или в органе, осуществляющем работу с населением.

<sup>38</sup><http://rg.ru/2012/06/09/mitingi-dok.html>

В уведомлении следует подробно описать несколько основных моментов предстоящего митинга и точную его цель, например: «Выражение несогласия с решением администрации города о сносе торговых палаток на улице Иванова».

Затем – определить место, дату и время проведения. Например: «31 июня 2016 года с 12.00 до 12.30 на спортивной площадке по адресу: ул. Иванова, д.1». Чиновники могут предложить иное место и время либо вовсе запретить акцию. О причинах отказов, законных и не очень, говорилось выше.

Следует указать количество людей, которых планируется привлечь, и пояснить, каким образом организаторы обеспечат соблюдение общественного порядка и оказание первой медицинской помощи в случае необходимости. Для малочисленного митинга, например, допустима такая формулировка: «Поддержание общественного порядка планируется силами организаторов. При необходимости участники обратятся к сотрудникам полиции. Медицинское присутствие будет обеспечено дежурством врача и вызовом бригады скорой помощи». При организации масштабного публичного мероприятия лучше заранее договориться о присутствии полицейских и медиков в течение всего времени его проведения.

В уведомлении также необходимо отметить желание организаторов использовать звукоусиливающую аппаратуру и транспортные средства, привести полное наименование акустической техники, марку и государственный регистрационный номер автомобиля и дополнительные параметры по требованию региональной администрации.

Нужно указать сведения об организаторах митинга и людях, ответственных за обеспечение общественного порядка и оказание медицинской помощи, – полностью: фамилию, имя и отчество гражданина, место его проживания, паспортные данные, контактный телефон.

Составленное уведомление, подписанное организатором и уполномоченными лицами, направляется в орган исполнительной власти или местного самоуправления – администрацию области, города, района. Сделать это нужно за 10-15 дней до даты мероприятия. Сроки подачи уведомления нужно строго соблюдать.

Необходимо получить в органе власти документальное подтверждение того, что ваше уведомление принято к рассмотрению. В течение последующих трех дней администрация свяжется с вами и внесет предложения изменить формат, место, время проведения акции, а также сообщит об обнаруженных в уведомлении нарушениях и неточностях. После дополнительного согласования выдается разрешение на проведение митинга, а администрация назначит своего уполномоченного представителя и окажет содействие в определенных законом рамках.

### Ответственность организатора

Организатор мероприятия в случае неисполнения им установленных законом обязанностей несет гражданско-правовую ответственность за вред, причиненный участниками мероприятия (ч. 6 ст. 5 Закона о митингах). Но эта ответственность не наступает, если им проявлена надлежащая забота о поддержании общественного порядка и отсутствует его вина в причинении такого вреда.

Это разъяснено Постановлением Конституционного Суда РФ от 14.02.2013 N 4-П<sup>39</sup>.

Однако упомянутые поправки к закону о митингах возлагают практически полную гражданско-правовую ответственность за вред, причиненный участниками мероприятия, на его организатора. И они не отменены.

К административной ответственности за превышение указанного в уведомлении количества участников мероприятия организатор может быть привлечен и в том случае, если превышение количества участников создает угрозу общественному порядку и (или) общественной безопасности, безопасности участников или других лиц, либо угрозу причинения ущерба имуществу.

Следует обязательно иметь в виду, что упоминавшиеся выше «поправки 2012 года» предполагают, что организатором публичного мероприятия не может быть гражданин, имеющий судимость за умышленные преступления, либо 2 или более раза привлекавшийся в течение года к административной ответственности за правонарушение против общественного порядка.

### Агитация и оповещение о митингах

Предварительная агитация осуществляется лишь с момента согласования с органом исполнительной власти субъекта РФ или органом местного самоуправления места и (или) времени проведения мероприятия. Уже после согласования могут использоваться СМИ, практика устных призывов, распространяться листовки, плакаты и объявления, а также осуществляться иные не запрещенные законодательством РФ формы агитации.

Проведение агитации в формах, оскорбляющих и унижающих достоинство человека и гражданина, недопустимо.

### Что должны сделать органы исполнительной власти или местного самоуправления

Обязанности органа исполнительной власти субъекта РФ или органа местного самоуправления после получения уведомления о проведении мероприятия:

- документально подтвердить получение уведомления, указав при этом дату и время его получения;
- довести до сведения организатора в течение 3 дней со дня получения уведомления обоснованное предложение об изменении места и (или) времени проведения мероприятия, а также предложения об устранении несоответствия указанных в уведомлении целей, форм и иных условий проведения мероприятия требованиям Закона о митингах;
- назначить своего уполномоченного представителя в целях оказания организатору содействия в проведении мероприятия;
- довести до сведения организатора информацию об установленной норме предельной заполняемости территории в месте проведения публичного мероприятия;
- обеспечить в пределах своей компетенции совместно с организатором мероприятия и уполномоченным представителем органа внутренних дел общественный

<sup>39</sup><http://doc.ksrf.ru/decision/KSRFDecision131666.pdf>

порядок и безопасность граждан, а также оказание им при необходимости неотложной медицинской помощи;

- информировать о вопросах, явившихся причинами проведения, органы государственной власти и органы местного самоуправления, которым данные вопросы адресуются;
- при получении сведений о проведении публичного мероприятия на трассах проезда и в местах постоянного или временного пребывания объектов государственной охраны, своевременно информировать об этом органы государственной охраны.

### Правовой отказ

Орган исполнительной власти субъекта РФ или орган местного самоуправления отказывает в согласовании проведения мероприятия только в случаях, если уведомление о его проведении подано лицом, которое в соответствии с Законом о митингах не вправе быть организатором мероприятия, либо если в уведомлении в качестве места проведения мероприятия указано место, в котором в соответствии с Законом о митингах или законом субъекта РФ проведение мероприятия запрещается.

Публичное мероприятие может быть приостановлено в случае невыполнения организатором мероприятия требования об устранении нарушения правопорядка, не влекущего угрозы для жизни и здоровья участников, до устранения нарушения. Мероприятие может быть прекращено: в случаях реальной угрозы для жизни и здоро-

вья граждан, угрозы для имущества и при совершении участниками мероприятия противоправных действий.

Мероприятие может быть прекращено и в случае умышленного нарушения его организатором требований Закона о митингах, касающихся порядка их проведения и при неисполнении организатором мероприятия обязанностей, предусмотренных ч.4 ст.5 Закона о митингах.

Ответственность за нарушение установленного порядка организации либо проведения собрания, митинга, демонстрации, шествия или пикетирования установлена ст. 20.2 Кодекса об административных правонарушениях РФ<sup>40</sup>.

Существуют и другие нормативные акты, предусматривающие ответственность не только митингующих, но и властей разного уровня в случае незаконного отказа или прямого противодействия осуществлению законных публичных акций.

Например, Статья 149 УК РФ «Незаконное воспрепятствование проведению собрания, митинга, демонстрации, шествия, пикетирования или участию в них».

Интересный материал о борьбе с незаконными отказами в проведении пикетов изложен С. Давидесом, – об опыте защиты «антивоенного» «Пикета на Пушкинской». Это – уникальное явление. В течение нескольких лет пикет каждый четверг с 17.30 до 19.00 располагался в Новопушкинском сквере. Из 10 судебных разбирательств по случаям отказа Московской префектуры в проведении традиционного пикета было выиграно 9.

## УЧАСТИЕ В ВЫРАБОТКЕ РЕШЕНИЙ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Реализация такой формы деятельности как участие в выработке решений органов государственной власти и органов местного самоуправления, разработка и продвижение различных инициатив, внесение предложений в орга-

ны государственной власти закреплена Федеральным законом от 02.05.2006 N 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»<sup>41</sup>.

### СОБСТВЕННЫЕ СМИ И СЕТЕВЫЕ САЙТЫ

Право юридических лиц, включая общественные объединения, учреждать средства массовой информации и осуществлять издательскую деятельность, в том числе регистрировать как сетевые СМИ собственные сайты, предусмотрено Законом РФ от 27.12.1991 N 2124-1 «О средствах массовой информации»<sup>42</sup>: учредителем (соучредителем) средства массовой информации может быть объединение граждан или организация, кроме тех, деятельность которых запрещена по закону.

Для общественных объединений, имеющих собственные сайты, не зарегистрированные как СМИ, Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»<sup>43</sup> определил такие понятия как «сайт в сети «Интернет», «владелец сайта» и «обладатель информации». Соответственно, и граждане, и юридические лица с особым статусом обязаны соблюдать права и законные интересы иных лиц; принимать меры по защите информации; ограничивать доступ к информации, если такая обязанность установлена федеральными законами.

<sup>40</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34661/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34661/)

<sup>41</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_59999/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/)

<sup>42</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1511/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1511/)

<sup>43</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/)

## ЗАЩИТА ПРАВ, ИНТЕРЕСОВ И СВОБОД

Общественные объединения могут представлять и защищать свои права, равно как и законные интересы граждан, в судах по административным делам о защите нарушенных или оспариваемых прав, свобод и законных интересов. А также – по другим административным делам, возникающим из административных и иных публичных

правоотношений и связанных с осуществлением судебного контроля законности и обоснованности осуществления государственных или иных публичных полномочий. Это реализуется в соответствии с «Кодексом административного судопроизводства Российской Федерации» от 08.03.2015 N 21-ФЗ<sup>44</sup>.

### УЧАСТИЕ В ВЫБОРАХ

Участие ОО в выборах и референдумах предусмотрено Федеральным законом от 12.06.2002 N 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации». Он касается проведения выборов депутатов представительных органов муниципальных образований по одномандатным и (или) многомандатным избирательным округам, глав муниципальных образований. Избирательным объединением является также общественное объединение, устав ко-

торого предусматривает участие в выборах и которое создано в форме общественной организации либо общественного движения и зарегистрировано в соответствии с законом (Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ (ред. от 31.01.2016) «Об общественных объединениях»<sup>45</sup>) на уровне, соответствующем уровню выборов, или на более высоком уровне. Или – соответствующее структурное подразделение такого общественного объединения.

### ЭКСТРЕМИЗМ

Федеральный закон от 25.07.2002 N 114-ФЗ «О противодействии экстремистской деятельности»<sup>46</sup> позволяет приостанавливать деятельность организации и ликвидировать ее в судебном порядке. Это может произойти в случае осуществления организацией экстремистской деятельности, повлекшей за собой нарушение прав и свобод человека и гражданина, причинение вреда личности, здоровью граждан, окружающей среде, общественному порядку, общественной безопасности, собственности, законным экономическим интересам физических и (или) юридических лиц, обществу и государству или создающей реальную угрозу причинения такого вреда.

Организация признается экстремистской, если судом принято вступившее в законную силу решение о ликвидации или запрете деятельности в связи с осуществлением экстремистской деятельности. При этом символика, описание которой содержится в учредительных документах такой организации, также признается экстремистской.

Общественному объединению либо иной организации в случае выявления фактов, свидетельствующих о наличии в их деятельности признаков экстремизма, прокуро-

ром либо территориальным органом Минюста России выносится предупреждение в письменной форме о недопустимости такой деятельности с указанием конкретных оснований вынесения предупреждения, в том числе допущенных нарушений. Если предупреждение не было обжаловано в суде в установленном порядке или не признано судом незаконным, а также если в установленный в предупреждении срок организацией не устранены допущенные нарушения, послужившие основанием для вынесения предупреждения, либо если в течение двенадцати месяцев со дня вынесения предупреждения выявлены новые факты, свидетельствующие о наличии признаков экстремизма в ее деятельности, организация подлежит ликвидации.

Перечни организаций, деятельность которых приостановлена в связи с осуществлением ими экстремистской деятельности и организаций, в отношении которых судом принято вступившее в законную силу решение о ликвидации, описание их символики размещены в сети Интернет.

С указанными списками можно ознакомиться на сайте Информационно-аналитического центра «СОВА»<sup>47</sup>.

<sup>44</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_176147/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176147/)

<sup>45</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6693/99\\_2ad60c58cfa6c4530a83da798f329064324284/#dst20](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/99_2ad60c58cfa6c4530a83da798f329064324284/#dst20)

<sup>46</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_37867/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37867/)

<sup>47</sup>[http://www.sova-center.ru/racism-xenophobia/docs/2007/11/d11927#r1\\_1](http://www.sova-center.ru/racism-xenophobia/docs/2007/11/d11927#r1_1)

## § 3. ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ ПУБЛИЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВКЛЮЧЕННЫХ В РЕЕСТР «ИНОСТРАННЫХ АГЕНТОВ»

Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента»<sup>48</sup> вступил в силу 24 ноября 2012 года. «Иностранцами агентами» признаются НКО, которые получают иностранное финансирование и занимаются политической деятельностью. Организациям, признанным «иностранцами агентами», вменяется определенный круг дополнительных обязанностей.

Разумеется, с термином «иностранец агент» связывается определенный круг негативных ассоциаций. Как показала правоприменительная практика, это законодательство используется против независимых гражданских организаций, но не применяется к лояльным власти организациям.

### ЧТО НЕ МОГУТ ДЕЛАТЬ ИНОСТРАННЫЕ АГЕНТЫ

В соответствии с пунктом 6 статьи 3 Федерального закона от 12 июня 2002 года № 67-ФЗ «Об основных гарантиях избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации» некоммерческим организациям, выполняющим функции иностранного агента, запрещается каким-либо образом «участвовать в избирательных кампаниях, кампаниях референдума».

Кроме того, согласно пункту 4.1 статьи 31 Федерального закона от 11 июля 2001 года № 95-ФЗ «О политических партиях», не допускается заключение политической партией, ее региональным отделением и иным структурным подразделением сделок с некоммерческими организациями, выполняющими функции иностранного агента.

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ИНОСТРАННЫХ АГЕНТОВ

Включение в реестр влечет возникновение дополнительных обязанностей для НКО:

- более частое представление отчетности в контролирующие органы (п.п.3.3.2 ст. 32 Закона о НКО);
- проведение обязательного ежегодного аудита (п.1 ст. 32 Закона о НКО);
- маркирование любой продукции, издаваемой НКО или распространяемой ею в сети Интернет (аб.5 п. 1 ст. 24 Закона о НКО).

В отношении маркировки эксперты рекомендуют указывать нейтральную формулировку: «материалы распространены организацией, включенной в реестр, предусмотренный пунктом 10 статьи 13.1 ФЗ «О некоммерческих организациях», Приказ Минюста России от 30.11.2012 № 223 «О Порядке ведения реестра некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента» (ред. от 09.03.2016)<sup>49</sup>.

Контролирующие органы получают возможность проводить более частые плановые проверки у таких НКО, а внеплановые проверки – по более широкому перечню оснований, чем у остальных НКО.

Организация, намеревающаяся после государственной регистрации получать денежные средства и иное имущество от иностранных источников и участвовать в деятельности, осуществляемой на территории РФ, обязана до начала участия в политической деятельности подать в уполномоченный орган заявление о включении ее в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента.

В случае выявления НКО, осуществляющей такую деятельность, которая не подала заявление о включении ее в предусмотренный законом реестр, уполномоченный орган принудительно включает такую НКО в указанный реестр. Решение о включении НКО в реестр может быть обжаловано в суде.

### ПРОКУРОРСКИЕ ПРОВЕРКИ

Конституционный Суд Российской Федерации своим Постановлением от 17 февраля 2015 года №2-П признал отдельные нормы федерального законодательства не соответствующими Конституции Российской Федерации.

Однако следует иметь в виду, что нормативный акт об устранении и изменении этих несоответствий до настоящего времени не принят. На решение этого вопроса был направлен законопроект № 865550-6 «О внесении изменений в Федеральный закон “О прокуратуре Российской Федерации”».

Вместе с тем был издан Приказ Генеральной прокуратуры РФ от 28 мая 2015 года № 265 «О порядке исполнения постановления Конституционного Суда Российской Федерации от 17 февраля 2015 года № 2-П по делу о проверке конституционности отдельных положений Федерального закона «О прокуратуре Российской Федерации»», который заложил следующие требования к проверкам:

- при определении срока представления статистической и иной информации, справок, документов, других материалов и их копий проверяемому органу (организации) следует применять принцип разумности. Срок исполнения требования менее чем в один день может быть установлен только в исключительных ситуациях, это возможно в случае угрозы причинения вреда жизни и здоровью граждан, окружающей среде, безопасности государства, имуществу, чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;
- о проверке необходимо сообщить не позднее дня ее начала; проверка не должна превышать 20 рабочих дней; по решению прокурора (его заместителя) она может быть продлена один раз не более чем на 20 дней,

### О ПОЛИТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Российский экс-уполномоченный по правам человека *Элла Панфилова* в своем Докладе<sup>50</sup> отмечает: «Анализ применения Закона «об иностранных агентах» позволяет сделать вывод, что первопричиной попадания организаций в реестр является чрезмерно широкое толкование политической деятельности, в связи с чем практически любая деятельность, при желании, может признаваться политической. Это происходит несмотря на то, что Президент России В.В. Путин подчеркнул, что «понятие политической деятельности не должно быть размытым, «резинным», оно должно быть единообразно понимаемым, под это нечетко сформулированное понятие нельзя ни в коем случае подгонять все, что нравится представителям власти или Минюсту, или кому угодно»<sup>51</sup>.

Цели политической деятельности также сформулированы в законе предельно широко и включают любое взаимодействие некоммерческих организаций с органами власти и органами местного самоуправления. Предложенный Минюстом перечень целей, средств и форм «политической деятельности» может быть отнесен даже к социально ориентированным организациям: кризисным центрам для женщин, хосписам, благотворительным фондам и т.д. Многие из них просто не могут существовать без импортных препаратов, технических средств и пожертвований из различных источников, что часто рассматривается как «зарубежное финансирование».

Признавая ту или иную деятельность НКО политической, Минюст в подавляющем большинстве случаев объясняет свое решение одной и той же формулировкой: были выявлены попытки «воздействия на принятие государственными органами решений, направленных на изменение проводимой ими государственной политики». Какая деятельность в реальности кроется за этой формулировкой? Политическая деятельность воронежского Центра защиты прав СМИ сводится к комментариям и интервью, данным его руководителем Галиной Араповой различным

решение о последующем продлении на этот же срок принимает вышестоящий прокурор (его заместитель);

- в отношении органа (организации), ведущего деятельность в нескольких регионах, срок проверки устанавливается отдельно по каждому филиалу, представительству, обособленному подразделению, региональному отделению. В некоторых случаях проверка может быть приостановлена по решению прокурора (его заместителя) на срок до шести месяцев. Это делается, если нужно провести специальные исследования, экспертизы, ревизии, получить дополнительные документы и информацию, которые могут повлиять на выводы проверки. Если такие мероприятия не завершены в течение указанного времени, приостановление продлевается по решению вышестоящего прокурора (его заместителя);
- о продлении (приостановлении, возобновлении) проверки необходимо сообщить руководителю проверяемого органа (организации). Кроме того, он вправе ознакомиться с актом проверки в течение десяти рабочих дней после ее окончания.

СМИ. Краснодарская краевая общественная организация выпускников вузов попала в реестр из-за выступления ее главы на конференции, организованной региональным Уполномоченным по правам человека: доклад был посвящен гражданскому контролю в местах лишения свободы. По схожим причинам «иностранцем агентом» был признан Комитет против пыток: возглавляющий организацию Игорь Каляпин, являясь членом Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека, подписал заявление членов Совета в связи с украинскими событиями.

Еще более интересные примеры: прокуратура требовала, например, признать «иностранцами агентами» Ярославское общество охотников и рыболовов, истринскую организацию «Помощь больным муковисцидозом». А фонд «Династия», занимавшийся поддержкой науки, просветительством и изданием научно-популярных книг, агентом был признан за оказание поддержки Научному фонду теоретических и прикладных исследований «Либеральная миссия» (при этом иностранное финансирование «Династии» сводилось к использованию личных средств основателя фонда Дмитрия Зимина, находящихся на иностранных банковских счетах).

На начало 2017 года в реестр «иностранцев агентов» включены около 100 некоммерческих организаций. Эти некоммерческие организации подпадают под существенные ограничения деятельности.

<sup>50</sup><http://ombudsmanrf.org/www/upload/files/docs/appeals/doclad2015web.pdf>

<sup>51</sup>Выступление Президента Российской Федерации В.В. Путина на заседании Совета по развитию гражданского общества и правам человека 01.10.2015 // URL: <http://presidentsovet.ru/events/meetings/read/12/>

<sup>48</sup>[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/)

<sup>49</sup><http://minjust.ru/ru/press/news/prikaz-minyusta-rossii-ot-30112012-no-223-o-poryadke-vedeniya-reestra-nekommercheskih>

## КАК ВЕСТИ СЕБЯ В ПУБЛИЧНОМ ПРОСТРАНСТВЕ «ИНОСТРАННЫМ АГЕНТАМ»

Любой НКО, включенной в реестр агентов, нужно в обязательном порядке выработать свои принципы информационной политики и открытой публичной деятельности, исходя из актуальной ситуации.

Например, акцентом в публичной деятельности для НКО, которые хотели бы выйти из реестра, может стать трансляция сообщения об отказе от иностранного финансирования. Кто-то намеренно подчеркивает абсурдность причисления организации к «иностранным агентам»

(например, на сайте Комитета «Гражданское содействие», занимающегося защитой прав беженцев, содержится такая формулировка, «Министерство Юстиции 20 апреля 2015 года внесло Комитет «Гражданское содействие» в реестр «организаций, исполняющих функции иностранных агентов». Что же, мы — действительно агенты этих иностранцев – ссылка на галерею баннеров с детьми беженцев, которым помогает НКО).



Кто-то последовательно выступает за отмену закона и декларирует свое несогласие с его нормами, другие организации настаивают на сужении рамок понятия «политическая деятельность». Многие выпускают специальные комментарии для СМИ и граждан, когда организация при-

знается иностранным агентом. Какой бы в итоге ни была стратегия НКО, она должна быть продуманной и соблюдаемой всеми сотрудниками, транслирующими позицию организации вовне.

## ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 6

### Составьте прототип информационной политики вашей организации

1. Опишите, какая именно информация, транслируемая вашей организацией, относится к каждому из следующих типов (описание типов см. в материалах модуля):
  - закрытая информация;
  - информация ограниченного доступа;
  - обязательная публичная информация;
  - добровольная публичная информация.
2. Сформулируйте несколько принципов в работе с информацией, которые вы для себя считаете основополагающими (например, защита благополучателей, достоверность и т.п.) и дайте описание каждому из них (1 абзац).
3. Определите круг лиц – допустимых публичных источников информации о вашей организации (руководитель, PR-менеджер, сотрудники, волонтеры...) и возможности каждого из них в транслировании информации (могут ли они общаться напрямую со СМИ и др. заинтересованными сторонами без уведомления руководителя / PR-менеджера и т.п., какую именно информацию – см. п. 1 – они могут транслировать, другие важные для вас уточнения).

ЧАСТЬ II

# ФАНДРАЙЗИНГ

В последние годы появились примеры, когда правозащитные организации успешно привлекают ресурсы не только фондов, а также бизнеса, государства, частных лиц. Поэтому задача этой части руководства:

- рассказать, как действуют разные источники средств и как можно в них обращаться
- найти именно для правозащитных организаций возможности работы с разными источниками, не только с фондами

Ознакомившись с материалом этой части руководства, вы сможете пересмотреть и расширить ту практику фандрайзинга, которая сложилась в вашей организации на сегодняшний день и которая возможно работает не так хорошо, как несколько лет назад, не дает возможности получить все необходимые ресурсы.

В первой главе мы поговорим о том, как работает сфера фандрайзинга в целом. Вы узнаете, откуда НКО привлекают средства. Несмотря на то, что правила игры во многом похожи, мы будем оговариваться, что лучше и хуже работает именно для НКО с правозащитным компонентом в деятельности.

## § 1. ТЕРМИНОЛОГИЯ

Термин «**ФАНДРАЙЗИНГ**» происходит от английского fundraising (to raise funds), что дословно означает увеличение ресурсов, сбор денежных средств.

**ФАНДРАЙЗИНГ** – это деятельность по привлечению ресурсов на некоммерческие проекты, программы, цели

Русского аналога этому термину нет. В российской практике устоялось два варианта написания и произношения – и фандрАйзинг, и фандрЕйзинг. Выбирайте, как вам больше нравится. Мы на курсе будем пользоваться вариантом «фандрайзинг».

Обратите внимание: ресурсы – это не только денежные средства, но также товары, помещения, услуги, время, контакты, информация и т.д.

В некоторых источниках можно встретить довольно широкую трактовку термина «фандрайзинг» как привлечение не только денег, но и друзей, связей, поддержки СМИ и т.п. Можно считать и так, но с одной важной оговоркой: эффективность фандрайзинга все-таки измеряется количеством и качеством полученных ресурсов.

## ФАНДРАЙЗИНГ, КРАУДФАНДИНГ, КРАУДСОРСИНГ — ЕСТЬ ЛИ ОТЛИЧИЯ?

В последние годы большую популярность в мире и России приобретают термины «краудфандинг» и «краудсорсинг»; часто их употребляют как синонимы фандрайзинга. Давайте разберемся, что означают эти понятия и как они соотносятся – действительно ли, как пишут в интернете, фандрайзинг – это просто старое немодное название краудфандинга.

**Краудфандинг** (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») – это ситуация, когда большое количество людей добровольно объединяет свои деньги или другие ресурсы (как правило, через интернет), чтобы поддержать усилия других людей или организаций. Сбор средств может проводиться для различных целей – помощь пострадавшим от стихийных бедствий, поддержка политических кампаний, финансирование стартап-компаний и малого бизнеса,

создание бесплатного программного обеспечения, разработка новых предметов или устройств и многого другого. Нередко (хотя не всегда) вкладчики получают продукт, на который «скинулись»: например, пожертвовав деньги на запись нового альбома любимой группы, крауд-фан-дер может получить диск с этим альбомом.

Принципы краудфандинга: должна быть четко заявленная цель, определена необходимая денежная сумма, должна быть составлена калькуляция всех расходов, а информация по ходу сбора средств должна быть открыта для всех.

**Краудсорсинг** (англ. crowdsourcing, crowd – «толпа» и sourcing – «предоставление ресурсов») – передача некоторых производственных функций неопределенному кругу лиц, решение общественно значимых задач силами добровольцев, часто координирующих при этом свою деятельность с помощью информационных технологий.

Краудсорсинг используется как для решения социальных задач (например, коллективное добровольное проведение социологических исследований с сетевой координацией), так и коммерческих (например, потенциальные пользователи продукта помогают компании разработать этот продукт, чтобы потом его у нее же купить).

Таким образом, во-первых, краудфандинг и краудсорсинг – не синонимы. Хотя задействуется аналогичный механизм, в первом случае идет речь об объединении денежных ресурсов, во втором – чаще всего об объединении фрагментов добровольной работы для достижения общей цели. Во-вторых, не являются синонимами фандрайзинг и краудфандинг. Коротко их сравнение отражено в следующей таблице:

ПАРАМЕТРЫ	ФАНДРАЙЗИНГ	КРАУДФАНДИНГ
Цели	Только некоммерческие	Некоммерческие или коммерческие
Источник	Частные лица, или государственные средства, или средства коммерческих компаний, или средства фондов В случае частных лиц – единичные крупные пожертвования или множество мелких	Только частные лица Как правило, небольшие пожертвования от множества лиц
Канал и способ сбора средств	Участие в конкурсах, переговоры, ящики для сбора средств, мероприятия и т.д. Также – использование интернета и социальных сетей, СМИ	Как правило, основным каналом является именно интернет и социальные сети, а также СМИ
Что получает донор	Только благодарность и/или отчет, не может требовать часть продукта в личное пользование	В каких-то случаях часть (или экземпляр) продукта, созданного на собранные средства
Единичность-постоянство	Может быть реализован в формате отдельных акций, и кампаний, и как выстраивание постоянно действующей системы привлечения ресурсов, которая помогает организации/группе существовать и действовать. Доноры могут привлекаться как одновременно, так и становиться постоянными	Как правило, единовременная акция или кампания, которая завершается, как только собрана необходимая сумма

Таким образом, мы видим, что понятия фандрайзинга и краудфандинга пересекаются в части интернет-кампаний по сбору массовых пожертвований на социальные цели, но при этом фандрайзинг часто предполагает использование более широкого спектра источников и механизмов, а краудфандинг, в свою очередь, может использоваться для коммерческих задач, что фандрайзингу не свойственно.

**ФАНДРАЙЗЕР** – это человек, отвечающий за привлечение ресурсов на некоммерческие цели. В некоммерческой организации может быть специальный сотрудник с такой должностью или даже целый фандрайзинг-отдел. Нередко бывает, что в современных российских НКО фандрайзер – не должность, а одна из функций, которую выполняет кто-то из сотрудников (часто – директор) или несколько человек в организации.

## ДОНОР ИЛИ СПОНСОР?

«Спонсор» – термин, также часто употребляемый повседневно – это, строго говоря, не совсем донор: если доноры определяют только то, как/на что/кому/где будет потрачено пожертвование (более или менее строго), то спонсор требует определенных действий за свой вклад (чаще рекламного характера). Это отражено и законодательно: доноры действуют в категории «пожертвований», спонсорское соглашение – это тип договора о рекламных услугах. Донором может быть как организация, так и частное лицо. Мы только что обсудили основные термины фандрайзинга в управленческой парадигме.

Также фандрайзерами организации могут становиться волонтеры, клиенты, члены Правления или Попечительского совета. Существуют – в том числе и в России – независимые фандрайзеры, которых может временно привлекать организация для поиска средств, хотя такая практика не слишком распространена и имеет свои ограничения.

**ДОНОР** – тот, от кого организация получает поддержку. В повседневной практике донорами чаще называют доноров крови. Когда мы говорим о фандрайзинге – донорами мы называем всех, кто дает средства на безвозвратной основе на социальные цели. Синонимами выступают «жертвователи», «благотворители», «мecenат» (последнее больше употребляется при поддержке сферы культуры).

Если мы посмотрим на то же поле деятельности с точки зрения юриста или бухгалтера, через призму законодательства – картина будет несколько иной. Например, понятий «фандрайзинг» и «краудфандинг» в российском законодательстве (пока!) нет. Некоторые способы сбора средств, разные с точки зрения фандрайзера, с точки зрения законодательства совершенно идентичны, так как оформляются одинаково. Юридическая точка зрения очень важна – как и практика грамотного, законодательно разрешенного сбора и оформления пожертвований.

## § 2. ИСТОЧНИКИ СРЕДСТВ НА ПРАВООЩИТНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ



Фандрайзингом мы будем называть **привлечение денежных и материальных средств (либо имеющих четкий материальный эквивалент) из внешних источников на социальные цели.**

Привлечение волонтерского труда, хотя и является важным ресурсом, чаще всего рассматривается как отдельная категория, не как элемент фандрайзинга (имеется в виду не та ситуация, где волонтеры помогают привлекать средства, а где они выполняют содержательные задачи по тематике работы НКО).

### ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ

Внутренние источники средств, строго говоря, фандрайзингом не являются: активное и пассивное предпринимательство, внутренний фандрайзинг и оптимизацию.

**Активное предпринимательство** предполагает, что НКО создала новые товары и услуги (внутри самой организации или через отдельное юридическое лицо) и начала их продавать. Более подробно про различные аспекты предпринимательства НКО можно узнать в брошюре «Предпринимательская деятельность НКО».

#### Например:

Благотворительный фонд «Адвита» (Санкт-Петербург), который занимается помощью онко-больным, учредил ООО «Легко-Легко». Эта коммерческая организация помогает фонду в реализации его благотворительного проекта «Помогать легко». Сегодня ООО «Легко-легко» занимается бизнесом по интернет-продаже сувениров собственного производства и сувениров нескольких петербургских благотворительных организаций. Благотворительный магазин «Легко-легко».

Пассивное предпринимательство возможно тогда, когда уже существующая деятельность/материальная ценность организации может продаваться почти без дополнительных усилий и приносить доход.

#### Например:

АНО «Международный творческий фестиваль «Шаг навстречу»» (Санкт-Петербург) имеет в собственности помещение около 100 кв. м. Одна из комнат оборудована под музыкальный зал. В то время, когда он не используется организацией, она сдает его в аренду музыкальным группам и другим организациям. Полученные таким образом средства «Шаг навстречу» направляет на покрытие коммунальных расходов.

**Внутренний фандрайзинг** – это привлечение средств людей, входящих в ближайший круг организации.

Ближайшим кругом может быть сам руководитель (его личные деньги в виде пожертвования организации), члены организации (их взносы; у членской НКО), попечительский совет. Также средства могут жертвовать клуб друзей организации, ее выпускники и т.п.

#### Например:

В Коми правозащитной организации «Мемориал» руководитель с 2002 года отдавал часть своих денег в НКО. Потом члены организации выразили желание рублем поддерживать организацию. Постепенно к 2011 году сформировалась система членских взносов, которая является основным источником средств организации.

Система обязательных членских взносов предполагает ежемесячные выплаты для рядовых членов организации (чуть более 40 чел.) – в размере 300 рублей, для членов правления (9 чел.) – 1 500 рублей. Если человек не может платить такую сумму, он может попросить назначить ему какую-то другую, меньшую.

Если член организации не платит членские взносы в течение трёх месяцев, то он может быть выведен из состава организации.

Зарплату получают только два человека: бухгалтер и координатор по работе с волонтерами.

Оптимизация предполагает, что мы не привлекаем новые ресурсы, а более грамотно управляем имеющимися.

**Оптимизация** расходов может осуществляться через исключение ненужных расходов, снижение нужных расходов и т.д.

Снизить расходы можно через экономию, полный отказ от расходов, совместное использование с другими орга-

низациями, реструктурирование расходов, поиск более выгодных поставщиков.

#### Например:

РБОО «Волонтерская служба» (Санкт-Петербург) проводила много обучающих семинаров для волонтеров. На семинарах требовалось большое количество печатных раздаточных материалов.

Сначала НКО заказывала их у полиграфической компании. Поскольку эта статья бюджета оказалась достаточно заметной в структуре расходов организации, было принято решение ее оптимизировать. «Волонтерская служба» все просчитала и купила свой собственный небольшой копировальный аппарат.

Это сократило расходы примерно на 30%.

Через некоторое время организации удалось снизить свои расходы еще на 20% за счет поиска более дешевого поставщика бумаги и покупки сменных картриджей для копира (которые можно заправлять несколько раз).

Таким образом организации удалось на 50% снизить свои расходы по данной статье.

### ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ

**Фонды** (российские и иностранные; частные, государственные и корпоративные) и другие НКО (местные и иностранные партнеры, ресурсные центры и пр.)

Фонды в большинстве случаев пользуются процедурой открытого конкурса. НКО может подготовить грантовую заявку по определенной форме, подать ее в срок и в случае прохождения отбора получить средства, реализовать проект и затем содержательно и финансово отчитаться перед фондом.

Обращаясь в фонды, стоит учитывать, насколько ваша организация соответствует их требованиям:

- Миссия (например, фонд поддерживает проекты, направленные на содействие развитию гражданского общества, сохранение окружающей среды и пр.);
- Целевая группа (например, фонд рассматривает в качестве целевой группы, молодежь, женщин, бездомных и пр.);
- Географический регион (например, фонд раздает деньги на территории России, стран СНГ, Восточной Европы и пр.);

- Тип получателя (например, в качестве заявителя в фонд могут обращаться некоммерческие организации, частные лица, гос. учреждения и пр.);
- Статьи поддержки (например, фонд дает или не дает деньги на приобретение оборудования, проведение конференций, вложения в развитие организации, исследования, заработные платы сотрудникам и пр.);
- Продолжительность и срок реализации проекта (например, фонд поддерживает проекты, длящиеся не больше двух лет, года, полугодия, нескольких месяцев);
- Сумма гранта и долевое участие организации (например, запрашиваемая в фонде сумма не может превышать какой-то или доля собственного финансового или материально-технического вклада должна быть не меньше какой-то).

Если хотя бы по одному пункту вы не соответствуете требованиям фонда, то не стоит в него обращаться. Вы рискуете не пройти технический отбор, и ваша заявка будет отклонена.

ПРЕИМУЩЕСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность реализации инновационного проекта</li> <li>• Возможность подать несколько заявок в год</li> <li>• Независимость некоторых фондов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сложность поиска «нужного» фонда в нужный момент</li> <li>• Сложность правильного оформления заявки</li> <li>• Необходимость со-финансирования (часто)</li> </ul>
КОГДА РЕКОМЕНДУЕТСЯ	КОГДА НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Есть сотрудники, которые умеют писать проекты и оформлять заявки на грант, в том числе на английском языке (часто)</li> <li>• Наличие собственного вклада</li> <li>• Хорошая грантовая история, устойчивость организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие конкретных проектов, только текущая деятельность</li> <li>• Отсутствие навыков грамотного составления финансового и содержательного отчета</li> <li>• Отсутствие партнеров (в тех случаях, когда они требуются)</li> </ul>

**Государственные источники** (органы государственной власти и местного самоуправления)

Все чаще используются конкурсные процедуры, хотя есть и иные механизмы – не всегда четко прописанные. Наиболее известные конкурсы для НКО – программа Общественной палаты РФ, так называемые Президентские гранты; также во многих регионах проводятся региональные конкурсы. Большинство средств перечисляется как субсидии.

Обращаясь за ресурсами в государственные источники, стоит учитывать следующие их особенности:

- Могут поддерживать только то и так, что и как им предписано в нормативных актах.
- Имеют актуальные приоритетные направления, соответствующие текущей государственной политике и приоритетам
- Бюджеты планируют очень заранее, часто более чем за год
- Поддерживают в основном очень простые, понятные проекты, где результат быстрый и очевидный, его можно «пощупать»

ПРЕИМУЩЕСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Возможность получения достаточно больших сумм</li> <li>Административный ресурс – сам факт поддержки организации из госсредств облегчает взаимодействие с чиновниками и повышает вероятность дальнейшего получения ресурсов у государства</li> <li>Бизнес часто лучше идет на контакт с теми, кого поддерживает государство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В случае получения региональных субсидий часто необходимо сначала вложить собственные ресурсы. Но есть и исключения, например, МИНЭК и ОПРФ дают субсидии в виде 100% предоплаты</li> <li>Нередко излишние, очень объемные и часто запутанные требования к подаваемым документам и отчетности</li> <li>Не всегда прозрачные критерии отбора. Иногда влияние личных связей на результат выбора</li> </ul>
КОГДА РЕКОМЕНДУЕТСЯ	КОГДА НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация нуждается в господдержке репутационно</li> <li>Организация хочет получить различные льготы (по аренде, коммунальным платежам и др.)</li> <li>Организация хорошо знакома с законодательной базой своего региона, правилами и процедурами получения государственных ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация не готова, не хочет получить усиленные и пристрастные проверки целевого расходования средств, которые в последнее время участились именно после получения госсредств</li> <li>Проект требует гибкости и множества согласований с донором</li> <li>От организации требуются определенные политические предпочтения и лояльность власти, которых она не имеет либо не готова демонстрировать на необходимом уровне</li> </ul>

### Бизнес (коммерческие компании)

Разовые и (реже) регулярные пожертвования деньгами или товарами/услугами, партнерские программы, перечисление процента с продажи определенного товара, конкурсы проектов и т.д.

Четких процедур получения помощи нет, если это не конкурс; инициатива как правило исходит от НКО, договоренности достигаются путем переговоров.

Обращаясь к бизнесу, важно учитывать корпоративные задачи компании и личные мотивы руководителя:

#### КОРПОРАТИВНЫЕ ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

- Выстроить отношения с различными целевыми группами:
  - Клиенты, покупатели, партнеры, инвесторы, органы власти – привлечь, повысить мотивацию и лояльность, удовлетворить запрос
  - Снизить давление общественности и создать положительный имидж социально-ответственной компании на территории, среди целевых групп

- Развить бизнес:
  - Стимулировать продажи уже имеющихся товаров или услуг
  - Вывести на рынок новый товар или услугу
  - Выйти на новую территорию
  - Подготовить социальный отчет
  - Повысить стоимость своих акций
- Внутренние задачи:
  - Освоить благотворительный / маркетинговый бюджет
  - Повысить лояльность и мотивацию сотрудников

#### ЛИЧНЫЕ МОТИВЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Желание войти в историю, сделать свой вклад во что-то действительно важное
- Помочь тем, у кого та же беда, которую пережил сам
- Реализовать свои религиозные убеждения
- «Замолить грехи»
- Поддержать то, что является собственным увлечением, хобби
- Оказать поддержку по дружбе

ПРЕИМУЩЕСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Можно включиться в социальные программы бизнеса (крупный бизнес)</li> <li>Возможность получить не только финансовую помощь, но и другие ресурсы</li> <li>Упрощенная схема получения средств и предоставления отчетности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не все компании и не всегда готовы давать деньги на зарплаты</li> <li>Небольшие ресурсы иногда могут «стоять» неоправданно «дорогих» отношений с донором</li> <li>Интересы компании не всегда могут совпадать с целями организации</li> </ul>
КОГДА РЕКОМЕНДУЕТСЯ	КОГДА НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Благополучатели организации являются целевой аудиторией компании</li> <li>Организация имеет такой проект, из которого бизнес может извлечь для себя PR эффект</li> <li>Организация находится на территории присутствия компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>У организации нет знакомых компаний и нет готовности искать и убеждать новый бизнес</li> <li>Организация не умеет выстроить работу по проекту как бизнес-процесс, понятный и прозрачный для компании</li> <li>В организации нет человека с хорошими навыками переговоров, кто бы мог говорить в терминах выгод для бизнеса</li> </ul>

### Граждане (мелкие и крупные частные пожертвования)

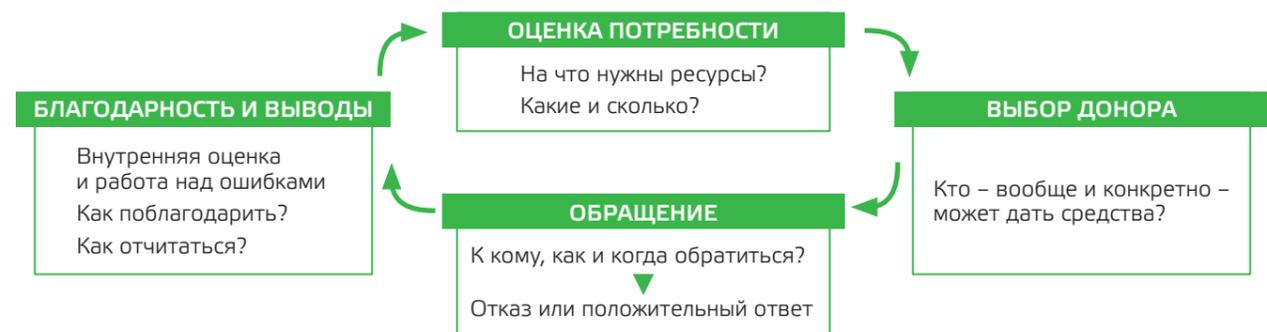
Разовые и (реже) постоянные пожертвования деньгами или товарами, массовые акции сбора средств и индивидуальное донорство. Как «вживую», так и в интернете, соцсетях, через платежные терминалы, смс, краудфандинговые платформы.

Четких процедур получения помощи нет; инициатива как правило исходит от НКО, договоренности достигаются путем переговоров и массовых коммуникаций.

ПРЕИМУЩЕСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая скорость привлечения средств</li> <li>Простая отчетность</li> <li>Легче установить контакт с донором и эмоционально «зацепить» его</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маленькие суммы, если нет системы сбора средств. Большие суммы, если система налажена, но в этом случае требуются инвестиции и время на построение такой системы</li> <li>Финансовая нестабильность</li> <li>Легко потерять донора</li> </ul>
КОГДА РЕКОМЕНДУЕТСЯ	КОГДА НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Целевая группа организации понятна гражданам</li> <li>Организация владеет различными способами и механизмами сбора частных пожертвований</li> <li>Нужна гибкость в использовании собранных средств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менеджмент организации не настроен или трудно перестраивается под работу с частными донорами</li> <li>Нужно собрать средства на организацию в целом, а не на конкретный проект, целевую аудиторию, человека</li> <li>Отсутствует возможность системно поддерживать личный контакт с крупным донором</li> </ul>

## § 3. ЦИКЛ ФАНДРАЙЗИНГА

Несмотря на то, что с каждым источником взаимодействие строится в разном стиле, с использованием разных процедур и механизмов – общая логика фандрайзинга, в том числе для правозащитных организаций, остается неизменной. Ее представляет цикл фандрайзинга:



Очень важно, чтобы на всех четырех этапах ваша организация действовала осмысленно и последовательно. Это – важный шаг к тому, чтобы привлекать больше средств, чем вкладывается в сам процесс фандрайзинга, а также к тому, чтобы обеспечить непрерывную работу по циклу, перейти от отдельных попыток к системе поиска средств.

Давайте пройдемся по этому фандрайзинг циклу, обращая внимание на особенности каждого из источников привлечения средств.

### ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ

В какой бы источник вы ни обратились, прежде всего вам важно понять самим, какие ресурсы и для чего вам нужны. Далее стоит понять, сколько ресурсов необходимо. Для этого хорошо сделать три бюджета: минимум – то, без чего никак невозможно будет реализовать мероприятие/проект/стратегию организации; максимум – как бы «с жирком» вы могли это реализовать, используя все, что нужно, даже чуть больше; оптимум – это что-то среднее между минимумом и максимумом, который мы и рекомендуем предлагать донору.

Не забудьте про административные расходы – то, что напрямую не относится к деятельности по проекту, но позволяет обеспечить ресурсами организацию, которая эти проекты реализует (зарплата руководителя и бухгалтера; аренда офисного помещения; банковские и почтовые расходы; телефон, интернет, коммунальные платежи и др.)

Обращаясь в фонды, уточните, мониторите ли вы объявляемые конкурсы? Есть ли у вас уже готовый проект или нужно будет его специально писать? Объявлен ли конкурс сейчас? Если нет, то когда будет объявлен? Успеете ли вы получить нужные вам ресурсы?

Запрашивая ресурсы у **государственных органов**, подумайте, готовы ли вы будете потратить существенное количество сил и времени на отчетность? Есть ли у вас необходимые формальные документы? Приемлемо ли для вас использовать средства государства?

Отправляясь к **бизнесу**, вспомните, есть ли у вас знакомые, которые могли бы вас ему представить? Есть ли в ко-

манде человек, владеющий навыками переговоров? Есть ли у вас что-то, что вы могли бы предложить «взамен» на поддержку? Нет ли у вас этической несовместимости?

Решая работать с **гражданами**, оцените, насколько система менеджмента вашей организации позволит вам это сделать? Сильно ли придется ее перестраивать? Оправданно ли это будет?

## ВЫБОР ДОНОРА

Выбирая донора из того или иного источника, поймите:

1. Какой набор навыков и ресурсов есть в организации.  
Если есть сотрудники, которые хорошо умеют писать проекты и оформлять заявки, значит можно обращаться в фонды и к государству. Имеются переговорщики – можно искать средства у бизнеса и крупных частных доноров. Есть организаторы массовых акций – пробуйте собирать массовые частные пожертвования.
2. Есть ли у организации связи и возможности получить рекомендации.  
Они будут особенно актуальны при обращении к бизнесу и в государственные органы. Фондам и гражданам может быть достаточно вашего прошлого успешного опыта.
3. Хотите ли вы крупную сумму, но с долгими поисками или небольшие средства немедленно.  
За крупными деньгами вам скорее нужно обращаться в фонды и к государству. «Быстрые» деньги прине-

сут граждане и бизнес (хотя некоторые компании готовы выделять довольно большие суммы на благотворительность).

4. Какой тип проекта вы готовы предложить донору.  
Если ваш проект про что-то понятное и одобряемое – вам скорее в государство или к бизнесу. Если вы хотите предложить что-то экспериментальное и альтернативное – больше шансов получить на это средства будет у граждан и в фондах.

При выборе источника сначала оцените возможности своей организации и поймите, какие деньги вам нужны. Потом еще раз посмотрите на особенности каждого источника (предыдущий параграф). После этого вы уже сможете окончательно определить для себя, из какого источника или из сочетания каких источников вы будете привлекать средства.

## ОБРАЩЕНИЕ

Обращаясь в тот или иной источник, стоит понять, как и когда это нужно сделать? К кому именно/куда обратиться?

### Государство

Обращение – это написание заявки на получение субсидии. Стоит учитывать ежегодный бюджетный цикл: формирование бюджета следующего года начинается весной предыдущего. Иногда у государства могут остаться средства в конце года, которые нужно срочно потратить.

Обратиться нужно в комитет/департамент, в чьи полномочия входит взаимодействие с НКО, распределение денежных средств для них.

### Бизнес

Обращение – это переговоры, которые нужно будет провести, а также участие в конкурсах, которые проводят некоторые компании или корпоративные фонды

Помните, что бизнес планирует свой бюджет на следующий год обычно осенью предыдущего. Иногда в конце года могут остаться средства рекламного/маркетингового/HR бюджета, на которые потенциально вы можете претендовать.

Обратиться нужно к человеку/в отдел, который принимает решение по выделению ресурсов. Как правило, в крупной

компании нужное вам решение сможет принять директор по PR/маркетингу, реже – директор по HR, директор отдела благотворительности, если такой есть – т.е. тот, у кого находится благотворительный или маркетинговый бюджет, кто за него отвечает. Если компания небольшая, то, как правило, решения принимает сам директор.

### Фонд

Обращение – это написание заявки на получение гранта. У каждого конкурса фондов есть свои сроки проведения. Обратиться нужно в конкурсную комиссию, отправив им заявку.

### Граждане

Обращение – это просьба о пожертвовании, которую вы можете озвучить на акции, во время фандрайзинговой или краудфандинговой кампании, на личных переговорах с крупным донором.

Граждане в принципе готовы давать средства в любой момент, но можно тематически привязываться к каким-то событиям/праздникам (день защиты детей, новый год, день чего-то и т.п.)

Обращение адресовать каждому конкретному человеку или кругу лиц, у которых вы просите пожертвования.

## ПОСЛЕ ОБРАЩЕНИЯ

Каков бы ни был итог обращения, донора обязательно нужно:

- Поблагодарить;
- Внести донора в базу данных. Примерная структура базы может выглядеть так:

НАЗВАНИЕ ДОНОРА (ЕСЛИ ЭТО ОРГАНИЗАЦИЯ)	КОНТАКТНОЕ ЛИЦО, ДОЛЖНОСТЬ	ТЕЛЕФОН	E-MAIL	ГДЕ ПОЗНАКОМИЛИСЬ	ЧТО ПРЕДЛАГАЛИ И РЕЗУЛЬТАТ	ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ	ПРИМЕЧАНИЕ

- Подписать на вашу информационную рассылку, в которой вы с ненавязчивой регулярностью, например 1 раз в месяц, информируете о том, какие проекты реализуются и какая помощь нужна;
- Спросить, к кому еще можно обратиться за средствами. Попросить дать вам рекомендацию или поделиться контактами.

После обращения могут быть 2 сценария:

Сценарий 1 – вам отказали  
Не стоит отчаиваться, такое бывает. Важно не расстраиваться и сделать работу над ошибками.

Сценарий 2 – вашу просьбу одобрили  
Отлично, переходите к этапу заключения договора. Кроме того, не забудьте уточнить форму отчетности и перечень закрывающих документов, которые нужно будет предоставить.

## БЛАГОДАРНОСТЬ И ВЫВОДЫ

### Работа над ошибками и разбор полетов

Независимо от того, получили вы средства или нет, стоит сделать работу над ошибками. Соберите команду и обсудите:

:) Если вам дали ресурсы

Почему? За что вас ценит донор? На что стоит опираться при взаимодействии с ним и другими донорами? Что вы можете делать еще эффективнее в работе с этим донором? Как подготовить почву для повторного сотрудничества с ним?

:( Если вам не дали ресурсы

Почему? Что вы сделали не в полном объеме или вообще не сделали, чтобы их получить? Что вы планируете делать дальше по привлечению необходимых вам ресурсов? Как будут выглядеть ваши отношения с донором, который не дал ресурсы?

### Благодарность

Получили вы желаемые ресурсы или нет, важно поблагодарить донора.

Минимально – это может быть электронное письмо.

Хорошей благодарностью может быть: грамота/благодарственное письмо; сувениры, сделанные руками подопечных; фотографии, иллюстрирующие изменения жизни подопечных в лучшую сторону; приглашение на мероприятия поддержанного донором проекта и др.

Иногда в качестве благодарности доноры предполагают определенные PR-действия с вашей стороны. В таком случае вам важно с самого начала честно и реалистично очертить круг ваших возможностей. Что вы сможете сделать в рамках ваших административных денег, что возможно только с дополнительными ресурсами на PR, а что в принципе невозможно по тем или иным причинам. Тогда у донора не будет ложных ожиданий.

Может быть и так, что вы сами захотите проявить инициативу и публично поблагодарить донора в качестве благодарности. Прежде чем начать это делать – остановитесь и поговорите с донором. Он не всегда хочет (например, опасается, что за вами придут другие просители и др.) и может (например, бизнес производит табачную продукцию, тогда любая даже косвенная реклама лицам моложе 18 лет запрещена законом и др.) принять такую форму благодарности. **Поэтому уточняйте заранее, в каком виде донор хочет и может принять вашу благодарность.**

В любом случае минимально упоминать донора (если он может и хочет) стоит. Например, указать на сайте, в раздаточных материалах, публикациях, назвать на мероприятиях того, кто дал вам ресурсы – это правила хорошего тона и показатель вашего профессионализма.

Как именно можно отблагодарить доноров из разных источников:

**Фонд** – содержательный и финансовый отчет, форма которого будет прописана в договоре, личная неформальная благодарность координатору

**Государство** – содержательный и финансовый отчет, форма которого будет прописана в договоре, личная неформальная/формальная благодарность ответственному координатору

**Бизнес** – может и не быть прописанной формы отчета, бизнес может даже вообще не требовать отчет. Но мы бы все равно очень рекомендовали вам хотя бы в минимальном виде его предоставить.

**Граждане** – так же, как бизнес, не требуют отчета. Но им тоже стоит его предоставлять. Например, если вы делали сбор средств на мероприятии – повесьте потом на этом месте плакат с информацией: сколько собрали, куда пойдут средства, как это можно проверить. Если во время мероприятия вы собирали электронные адреса, не забудьте потом послать всем письмо, в котором сообщить,

что удалось сделать, на что пошли деньги. Рассказывайте истории конкретных людей, чья жизнь стала лучше благодаря сделанным пожертвованиям.

### Отчетность

Как вы видите, одним из видов благодарности, может быть более формализованным, является отчет.

Отчет, как правило, состоит из трех частей:

- Содержательный – там вы описываете, что именно было сделано и как в результате изменилась жизнь тех, кому вы смогли помочь благодаря выделенным ресурсам. Здесь будут уместны цитаты, истории, яркие и живые образы того, как стало жить лучше.
- Финансовый – за все потраченные деньги, если донор пожертвовал деньги. В этом случае стоит заранее со-

гласовать, по какой форме предстоит отчитаться, нужно ли будет предоставлять копии первичных документов (помните, что это дополнительная работа и нагрузка на вашего бухгалтера, деньги на которого нужно не забыть заложить в административный бюджет).

- Фото – их любят все. Не забудьте заложить в бюджет хорошего фотографа или пригласить хорошего волонтера. Помните, что сэкономив сейчас, вы экономите на том образе, который возникнет у донора по результатам вашего мероприятия/проекта, если он не сможет там сам лично побывать.

Даже если донор не требует, мы бы все равно рекомендовали ВСЕГДА предоставлять отчет, пусть даже краткий и в свободной форме.

## § 4. ОТНОШЕНИЯ С ДОНОРОМ

*«Никто не жертвует вам ресурсы только потому, что они вам нужны! Вам их дадут на то, чтобы сделать ДОНОРА счастливым!»*

*Эдвард Кларк  
президент Центра дикой природы, США*

В этом параграфе мы предлагаем затронуть тему, над которой часто нет времени задуматься в череде важных и срочных текущих дел – отношения с донором. А ведь качественно выстроенные отношения не менее важны, чем хорошо реализованный проект.

В основе отношений – регулярные и четкие коммуникации, которые соответствуют степени вовлечения и лояльности вашего донора.

С каждым донором вам необходимо пройти следующие стадии отношений:

1. Подготовиться – узнать особенности и мотивы донора
2. Заинтересовать – представить себя и убедить в том, что вы знаете свое дело
3. Вовлечь – предложить донору выбрать выгодный и удобный для него способ поддержать вас
4. Удержать – качественно сделать дело, выполнив договоренности, вместе оценить результаты и подумать о будущем

Все это позволит решить главную задачу фандрайзинга – построить «дом доверия» донора, как показано на схеме, представленной на следующей странице.

**После того, как вы заложили прочный фундамент, прошли все этапы строительства и, наконец, водрузили на крышу флаг, можете переходить к регулярному обслуживанию этого дома – сохранению и поддержанию отношений с донором.**

Три кита коммуникаций с любым донором:



**Обязательно поблагодарить**  
за пожертвование

**Обязательно отчитаться,**  
даже если донор об этом не просит

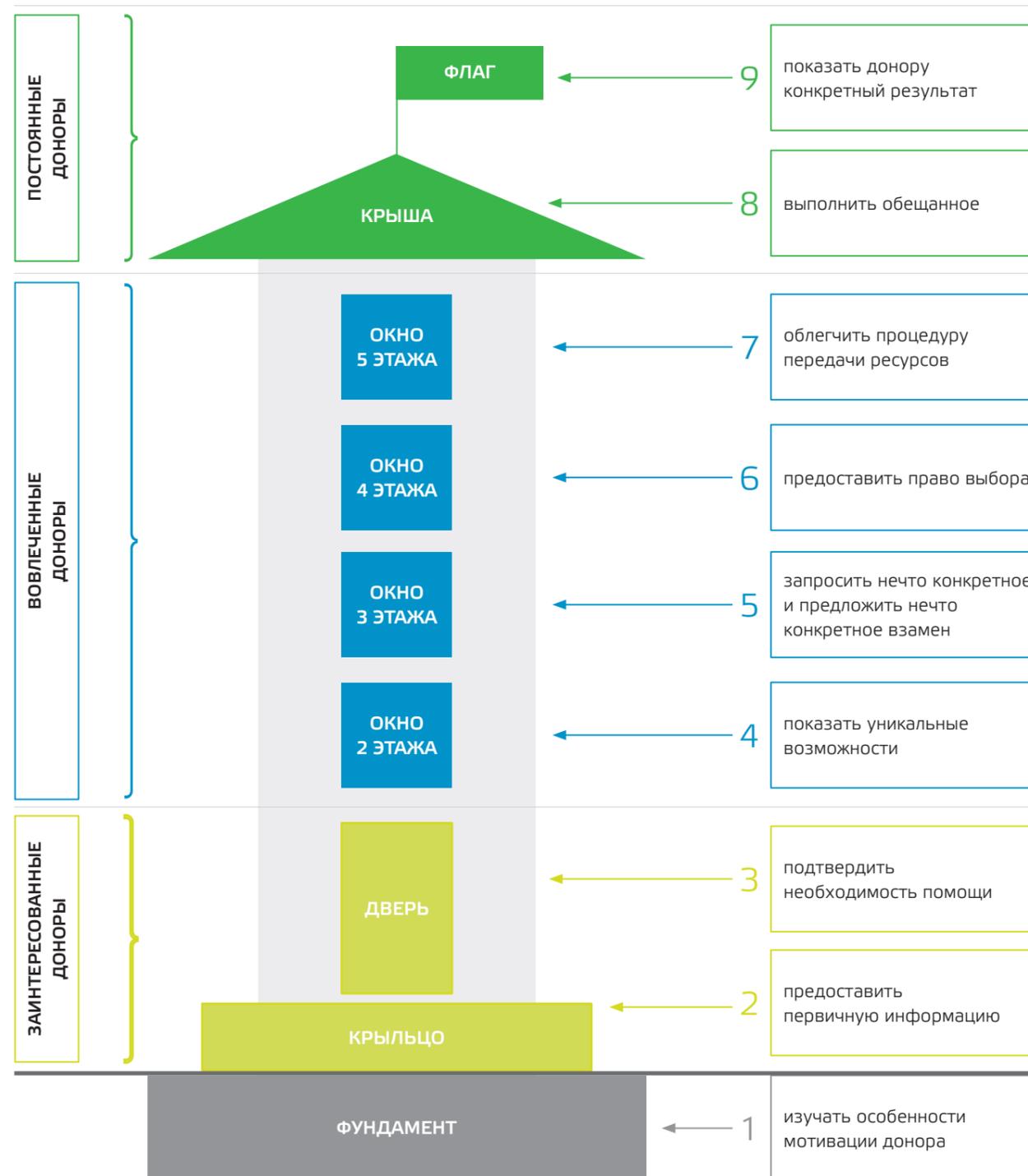
**Держать связь постоянно.**

Старайтесь регулярно быть в контакте, а не только тогда, когда вам от донора что-то нужно:

- подпишите донора на рассылку о деятельности вашей организации, чтобы он знал, что и когда у вас происходит, как он может подключиться;
- поздравляйте с праздниками и днями рождения;
- периодически в обоюдно удобном формате встречайтесь и обсуждайте новые идеи и предложения;
- присылайте ваш годовой отчет о деятельности организации, чтобы донор видел и свой вклад;
- предложите войти в попечительский совет. Даже если вы не фонд и у вас юридически его нет, можно создать неформальный попечительский совет отдельной программы/проекта.

## ПОСТРОЕНИЕ «ДОМА ДОВЕРИЯ» ДОНОРА

Автор схемы – К. Кононович



**Главная ошибка отношений с донором: фандрайзер относится к нему как к денежному мешку**

Мы призываем вас увидеть в доноре партнера, с которым вы вместе решаете социальные проблемы и задачи.

Обратите внимание на интересы и потребности донора, слушайте его. Часто именно кропотливая работа с донором приводит к успешному фандрайзингу. И наоборот, недостаточно хорошая коммуникация убивает отношения.

Для правозащитных организаций эта задача становится особенно актуальной в условиях ограниченного числа доноров, которые готовы поддержать вашу организацию.

Стоит максимально удерживать каждого донора, который проголосовал рублем или другим ресурсом за вашу работу.

**1. Оцените в целом, как на сегодняшний день обстоит дело с фандрайзингом в вашей организации.**

- А. Как вы считаете, что получается в фандрайзинге вашей организации? (напишите не менее трех пунктов)
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
- Б. Над чем бы вы поработали, чтобы сделать фандрайзинг в вашей организации еще лучше? (Напишите не менее трех пунктов)
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

**2. Посмотрите, каким образом сейчас распределяются ваши фандрайзинговые усилия по различным источникам. Подумайте, что бы вы хотели здесь изменить. Опишите, как ваша организация работает и планирует работать с разными источниками средств (найдите наиболее подходящий ответ в каждом столбике таблицы ниже)**

	ГОСУДАРСТВО	БИЗНЕС	ФОНД	ГРАЖДАНЕ
Получаем средства из этого источника и довольны				
Получаем, но хотим делать это более эффективно				
Не получаем и не планируем				
Не получаем, но хотим начать				

**3. Взгляните на ваши отношения с донорами. Проанализируйте, каким образом вы строите с ними отношения сейчас, какими вы бы хотели их видеть в будущем. Для этого ответьте на вопросы ниже:**

- А. В какой степени вы совершаете главную ошибку фандрайзера в отношениях с донорами – относитесь к ним сугубо функционально, как к «денежным мешкам»? Оцените от 1 (в минимальной степени) до 10 (в максимальной).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Б. Оцените ваши отношения с донорами на сегодняшний день. Какой балл вы бы поставили себе по каждому из трех китов коммуникации? Поставьте балл от 1 (совершенно ничего не делаем) до 10 (делаем в полном объеме).

ТРИ КИТА КОММУНИКАЦИИ С ДОНОРАМИ	ВАША ОЦЕНКА 1-10
Обязательно поблагодарить	
Обязательно отчитаться	
Держать связь постоянно	

- В. Предложите, что может сделать ваша организация по улучшению отношений с донорами. (напишите не менее трех пунктов)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

В современной ситуации очень трудно делать долгосрочные прогнозы деятельности НКО, в том числе правозащитных. Иногда кажется, что завтра все НКО закроют и сектор совсем перестанет существовать, поэтому нужно жить сегодняшним днем.

Случиться может всякое, к сожалению, не на все мы можем влиять, но понимание того, куда движется организация, каких изменений в обществе планирует достичь, какими способами и с помощью каких ресурсов, быть должно. Это понимание многие организации оформляют в виде стратегии. Мы не умаляем ее ценности, но не настаиваем, чтобы стратегия деятельности организации была.

В любом случае стоит попытаться создать хотя бы в минимальном виде фандрайзинговую стратегию вашей организации. Она может опираться на фандрайзинговую стратегию правозащитного сообщества, на общую стратегию вашей организации или быть отдельным документом. В любом случае – как только вы определитесь по общим вопросам, связанным с фандрайзингом, ваши решения по отдельным мелким задачам сразу станут более легкими и качественными.

**§ 1. СТРАТЕГИЯ И ПРИНЦИПЫ ФАНДРАЙЗИНГА**

Для того, чтобы понять, как может выглядеть документ фандрайзинговой стратегии нужно ответить на следующие вопросы:

1. Насколько эффективен ваш фандрайзинг?
2. Из каких источников вы получаете средства?
3. Инвестируете ли вы в то, чтобы делать доноров постоянными?
4. Как вы покрываете административные расходы?
5. Кто в организации занимается фандрайзингом?
6. Насколько правильно и безопасно оформляется ваша фандрайзинговая деятельность?
7. С какими этическими дилеммами ваша организация сталкивается в своем фандрайзинге и как их решает?

**1. Насколько эффективен ваш фандрайзинг?**

Эффективность фандрайзинга – это то, насколько полученные ресурсы окупают затраты.

Очень важно оценивать эффективность своих фандрайзинговых действий. Это поможет не обнаружить в какой-то момент, что вы работаете «в ноль», а то и «в минус». Для этого как минимум стоит делать следующее:

- Сравнивать то, сколько вы планировали найти средств, согласно годовому плану фандрайзинга, с тем, сколько реально нашли.
- Просчитывать, сколько вы потратили на привлечение ресурсов и сколько их привлекли. Желательно, чтобы на каждый вложенный рубль вы получили три<sup>52</sup>.
- Фиксировать, сколько ресурсов вы регулярно тратите на фандрайзинговую деятельность. Например: разработка, обновление и техническая поддержка сайта; изготовление и распространение листовок, флаеров; изготовление и публикация годового отчета и др.

*«Эффективность фандрайзинга всегда можно и нужно измерять. Если в фандрайзинговое мероприятие было вложено десять тысяч рублей, а получено пять, то не нужно утешать себя тем, что «зато было пять публикаций в прессе». Скажите честно самим себе: «Мероприятие как фандрайзинговое провалилось».*

*Дмитрий Даушев,  
директор по фандрайзингу  
Благотворительной организации  
«Детские деревни SOS», Москва*

<sup>52</sup>Это достаточно реалистичный показатель, к которому стремятся многие НКО в России. В то же время возможно для своей организации вы выберете другое соотношение.

- Считать, сколько средств вы тратите на конкретный эпизод фандрайзинга. Например, на проведение фандрайзинговой акции; установку ящика для пожертвований; написание заявки и др.

Когда мы говорим про эффективность, мы предполагаем, что она зависит от следующих составляющих:

- Доноры
- Фандрайзер
- Способы фандрайзинга, которые вы используете.

Вам важно найти резервы эффективности – понять, что нужно сделать (какой параметр изменить), чтобы делать практически то же самое, что вы обычно делаете, но это приносило бы больше ресурсов.

При этом вы можете как менять самого фандрайзера, способы привлечения средств, доноров, так и каждый параметр активизировать, настраивать, улучшать его работу.

#### Например:

*Вы можете посчитать эффективность акций в торговом комплексе и решить, что этот способ надо менять и вместо акций поставить стационарные ящики для пожертвований.*

*А оценив сборы от ящика, захотите оптимизировать его работу и обнаружите, что один и тот же ящик для пожертвований в том же магазине может начать «собирать» в 2 раза больше средств, если переставить его более удачно и снабдить понятным плакатом.*

В дополнительных материалах предлагаем вам статью Дмитрия Даушева «Не все доноры одинаковые», которая иллюстрирует, как важно организации думать об эффективности фандрайзинга.

## 2. Из каких источников вы получаете средства?

Вы можете заниматься фандрайзингом (то есть искать ресурсы вне своей организации у бизнеса, фондов, государства, частных лиц). А можете в дополнение к фандрайзингу или в качестве альтернативы использовать средства внутри организации (активное и пассивное предпринимательство, внутренний фандрайзинг и оптимизацию). Определитесь, в какой степени вы будете опираться на внутренние, а в какой на внешние источники.

Если говорить о внешних источниках, то мы бы рекомендовали диверсифицировать (разнообразить) источники, чтобы в бюджете организации были средства, получаемые из всех четырех источников или хотя бы из двух различных источников. Организация не вполне устойчива, если 100% средств получает только из одного источника (например, компании X) или одного типа источников (например, фонды). В этом случае вы рискуете лишиться всего бюджета, если данный источник перестанет вас финансировать или со всей отраслью произойдут серьезные изменения к худшему.

Пропорцию каждого источника вы определяете для себя самостоятельно.

#### Например,

*В стратегии фандрайзинга это может выглядеть так: Фонды – % средств из этого источника оставить на том же уровне, мониторить конкурсы, которые будут объявляться, в том числе объявленные российскими фондами, в них по возможности участвовать.*

*Государство – ограничить работу с этим источником; наблюдать, не появятся ли какие-нибудь возможности.*

*Бизнес – постепенно повышать % средств из данного источника, участвовать в конкурсах и вести переговоры; даже в кризис многие компании продолжают свою социальную деятельность.*

*Частные лица – % средств из данного источника увеличить, попробовать разные способы и механизмы, получить первые средства и понять, насколько это перспективно.*

## 3. Инвестируете ли вы в то, чтобы делать доноров постоянными?

Решите для себя, на что вы делаете ставку: на привлечение постоянных или разовых доноров. Очень удобно иметь постоянных доноров. Но для того, чтобы разовых доноров сделать постоянными, надо вкладывать ресурсы и прилагать усилия, которые не всегда приведут к желаемому результату.

#### Например:

*Если вы стремитесь получить постоянных частных доноров, то каждое ваше действие будет способствовать их привлечению: вы создадите рассылку; на сайте разместите «окошко» для подписки на нее; на мероприятиях у всех будете собирать контакты; вести базу данных доноров; наладите рекуррентные (регулярные) платежи и т.п.*

*Если вы хотите иметь постоянных бизнес-партнеров – вы будете регулярно поддерживать с ними связь, ходить на их события, приглашать на свои мероприятия, пригласите их в попечительский совет и т.п.*

*Хотите постоянных отношений с фондами – вы будете регулярно мониторить конкурсы, подпишетесь на различные рассылки, будете участвовать в мероприятиях, которые организуют фонды для своих грантополучателей и т.п.*

*Если вы планируете сделать государственные органы вашим постоянным партнером – вы будете входить в различные советы, откликаться на экстренные просьбы, налаживать личные связи с конкретными чиновниками.*

## 4. Как вы покрываете административные расходы?

Когда вы привлекаете ресурсы, у вас есть выбор – просить у донора средства только на проект, а административные расходы покрывать из каких-то других источников, или сразу закладывать, «зашивать» админ в проект. Не все доноры понимают, что НКО нужны деньги на зарплату и содержание организации. Эти средства привлечь сложно, но возможно.

Мы бы рекомендовали обязательно просить деньги на административные расходы, желательно с первого момента выстраивания отношений с донором, иначе если первый раз не попросить, то потом будет еще труднее объяснить донору, почему они вам вдруг понадобились.

Что можно делать, если не удастся в открытую договориться с донором о выделении ресурсов на административные расходы:

- Заложить расход или его часть в различные проекты, которые вы планируете писать и искать на них ресурсы у разных доноров, в статье бюджета, относящиеся к прямым расходам на реализацию проекта.
- Распределить административные расходы между всеми реализуемыми проектами (поровну или пропорционально размеру проекта).
- Покрывать административные расходы за счет не фандрайзинговых источников (коммерческая деятельность, членские взносы и т.п.)
- Покрывать административные расходы за счет пожертвований на уставную деятельность организации (а не на отдельные проекты, акции, клиентов), а также по возможности просить пожертвования именно на уставную деятельность.

#### Например,

*Благотворительный фонд «Предание» и благотворительный проект «Нужна помощь» организовывали фандрайзинговые кампании по привлечению средств частных доноров именно на административные расходы.*

## 5. Кто в организации занимается фандрайзингом?

Занимаясь привлечением средств, важно понимать, кто конкретно за это отвечает в организации: штатный фандрайзер, привлеченный специалист или все понемногу.

## 6. Насколько правильно и безопасно оформляется ваша фандрайзинговая деятельность?

Любую деятельность, в том числе фандрайзинговую, необходимо оформлять документально. Но не стоит полностью перекладывать эту ответственность на бухгалтерию. Вы, как менеджер и руководитель, должны сами вникать и знать, на что обращать внимание.

## 7. С какими этическими дилеммами ваша организация сталкивается в своем фандрайзинге и как их решает?

Есть ли люди или компании, от которых вы не готовы принять средства на свою работу, даже если они предложат? Где пролегают этические границы деятельности вашей организации?

Итак, вы ответили на все вопросы. Они помогли оценить состояние фандрайзинга в вашей организации. Все полученные ответы стоит зафиксировать письменно. Даже если на каждый вопрос ответ занял не больше одного абзаца, этого уже достаточно для старта.

Таким образом, вы уже создали простейший вариант фандрайзинговой стратегии вашей организации. Как именно может выглядеть этот документ?

Мы бы рекомендовали не создавать сложных форм. Вполне достаточно иметь:

- один лист формата Excel с вашими расходами и планом доходов. Считая расходы, стоит учитывать: текущие расходы организации (как проектные, так и административные), уровень инфляции и возможный рост/снижение расходов организации.
- один лист формата Word с ответами на вопросы выше.

На какой период составлять стратегию? Мы бы советовали как минимум на один год, оптимально на три года, идеально – на пять лет. Но в современной ситуации даже годовой фандрайзинговый план – это гораздо лучше, чем ничего.

Составляя стратегию фандрайзинга, необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть при ее реализации. Также важно продумать, что вы будете делать, чтобы эти риски не наступили и что будете делать, если вдруг риски воплотятся, какой кризисный/альтернативный план у вас вступит в действие.

## § 2. КТО ЗАНИМАЕТСЯ ФАНДРАЙЗИНГОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

### КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ И НАВЫКАМИ ЖЕЛАТЕЛЬНО ОБЛАДАТЬ ФАНДРАЙЗЕРУ?

- целеустремленность;
- настойчивость и терпеливость;
- позитивный подход;
- приверженность идее;
- пунктуальность, обязательность;
- творческий подход к делу;
- работа с информацией;
- использование различных способов и механизмов фандрайзинга на практике;
- представление идеи;
- написание деловых писем;
- умение находить общие интересы;
- наличие связей и рекомендаций и др.

- Сотрудником организации, принятым на работу специально для этих целей (штатным фандрайзером).
- Внешним специалистом, привлеченным на время проведения фандрайзингового мероприятия/ переговоров с бизнесом/ кампании по сбору пожертвований и др.
- Сотрудниками организации, совмещающими основную работу (например, психолога, социального работника, менеджера и т.д.) с фандрайзингом.

### Штатный фандрайзер

Штатный фандрайзер выполняет всю основную работу, связанную с привлечением средств на деятельность организации: проведение фандрайзингового события, разработка способов привлечения средств, поиск доноров, контакт с донором, оценка и благодарность.

В число функций человека на этой должности в НКО обычно входят:

- согласование идеи фандрайзингового мероприятия/ способа привлечения средств с коллегами,
- поиск доноров,
- выход на контакт,
- подготовка «продукта» на «продажу» (написание спонсорского пакета для бизнеса, листовок для жителей и т.д.)
- собственно «продажа»: проведение переговоров с донорами и т.д.
- оформление передачи средств,
- ведение мониторинга исполнения и отчетности,
- ведение общего документооборота по фандрайзингу (истории поиска средств, контакты доноров и др.)

#### Например:

У правозащитного центра «Мемориал» (Москва) есть четыре программы, каждая из которых состоит от четырех до десяти проектов. Деятельность в рамках одной программы могут осуществлять порядка восьмидесяти сотрудников.

До 2013 года каждая программа самостоятельно привлекала для себя средства. Это приводило к неравномерному финансированию различных программ, сбоям в финансовой и программной отчетности, внутренней конкуренции за ресурсы, отсутствию преемственности и единого стиля взаимодействия с донорами, а также такая ситуация как бы «размывала» представление о Правозащитном центре «Мемориал» как о единой организации.

В 2013 году с целью оптимизации деятельности и ресурсов была выстроена единая организационная структура: выделен персонал (две ставки), обеспечивающий фандрайзинг всех программ организации.

Один человек искал доноров, устанавливал с ними контакт, готовил заявки на гранты. Второй человек работал на этапе отчетности перед донорами: готовил содержательный и финансовый отчет, а также вел переговоры с донорами на этом этапе.

Средства на оплату этих сотрудников закладывались в административные расходы каждой программы.

### Привлеченный фандрайзер

Привлеченный фандрайзер – это профессионал, который приходит в организацию на время для поиска средств на определенный проект/мероприятие. В этом случае НКО «покупает» у него услугу в виде, например, проведения благотворительного мероприятия.

Размер гонорара оговаривается в каждом конкретном случае отдельно и заранее. Это может быть как фиксированная сумма, так и процент от суммы привлеченных средств (в среднем – 5-10%).

На современном российском рынке подобных услуг пока не так много, однако как спрос, так и предложение уже начинают себя открыто позиционировать:

### Фандрайзер-совместитель (Сотрудник, совмещающий выполнение своих основных функций с фандрайзингом)

Работа по привлечению средств может осуществляться и сразу целой командой постоянных сотрудников организации, которые по мере необходимости добавляют на время к своим должностным обязанностям одну или несколько оговоренных задач, например, выяснить более конкретно приоритеты компании в сфере КСО, написать обоснование необходимости проекта, провести переговоры с бизнесом и т.д.

Такая схема привлечения средств довольно распространена в современном российском третьем секторе. Она работает в тех организациях, где за фандрайзинг в целом отвечает руководитель организации, и он же вовлекает остальных сотрудников. Самое главное при этом – наиболее полно использовать сильные стороны вовлекаемых сотрудников и при этом оставить им время для выполнения их текущих функций.

Распределение функций может быть осуществлено по разным основаниям: по отдельным частям работы при подготовке фандрайзингового мероприятия, по видам работ (сбор дополнительной информации, написание текстов, ведение переговоров) и т.д.

ШТАТНЫЙ	
Плюсы	Минусы
Возможность контролировать реализацию проекта + средства	Большая нагрузка на фандрайзера
Возможность перераспределять средства	Организация должна платить постоянно – если нет, уйдет
Владение информацией об организации	Нет должности
Конфиденциальность	Монотонность работы, часто - безрезультатность (рутина – постоянная работа, переписка)
Высокая ответственность организации	Высокая ответственность организации
ПРИВЛЕЧЕННЫЙ	
Можно привлечь классного специалиста	Стоит денег
Работает независимо	Нет информации, где искать (отсутствует рынок)
Экономит время руководителя	Не знает содержания работы
Свежий взгляд	Риск («кот в мешке»)
Дополнительные связи	Нет ответственности
Возможность научиться у него	
СОВМЕСТИТЕЛЬ	
Владение содержанием	Большой объем работы, нехватка времени
Экономия средств	Возможность снижения качества
Высокая ответственность	Нехватка знаний по фандрайзингу, невозможность их восполнить

## КОГДА НЕСКОЛЬКО СОТРУДНИКОВ ЗАНИМАЮТСЯ ФАНДРАЙЗИНГОМ

Как организации решают, какой именно из сотрудников отвечает за конкретный участок работы по фандрайзингу?

- В зависимости от того, из какого источника планируется привлечь ресурсы, разные люди в организации в соответствии со своими компетенциями берутся за эту работу. Например, руководитель отлично понимает, как устроены государственные структуры – он ищет там; один менеджер знает технологии привлечения частных пожертвований, другой может кропотливо составлять заявки в фонды и т.п.
- В зависимости от теплоты контакта: если контакт горячий и донор уже давно знает и любит организацию, то обращением к нему в некоторых ряде случаев может заняться и волонтер, а если контакт холодный, то обычно на встречу идет сам руководитель
- В зависимости от этапа работы. Например, тот, кто общается с благополучателями, собирает у них информацию о потребностях и дальше передает тем, кто занимается их оформлением в проект; а они в свою очередь передают оформленные в виде проекта потребности тому, кто может найти на этот проект ресурсы. Еще один вариант: сначала один из сотрудников готовит «рыбу» проекта, потом все ее дополняют и исправляют, доводят до конечного продукта
- В зависимости от темы, на которую есть необходимость привлечь ресурсы: например, кто-то лучше понимает в усыновлении детей из детских домов, кто-то – в их профориентации, кто-то в социализации и т.п.

- В зависимости от типа привлекаемых ресурсов: за товарами идет один, за деньгами – другой, за скидками – третий, за услугами – четвертый и т.п.
- В зависимости от имеющихся проектов – каждый сотрудник является фандрайзером и использует все многообразие доступных ему и необходимых для его проекта инструментов привлечения средств.

Если для вас актуальна организация командного фандрайзинга, вы сможете выбрать наиболее близкую вам комбинацию или разработать свою. Отчасти приведенные сценарии будут полезны и для тех организаций, где функции по привлечению средств распределены внутри фандрайзинг-отдела.

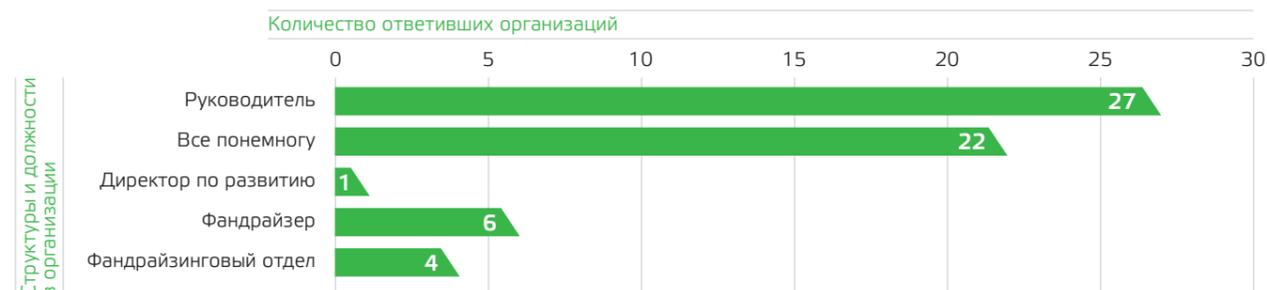
Участникам дистанционного курса «Привлекаем частные пожертвования в НКО» (2013) было предложено описать, кто является фандрайзером в их организации:

- Руководитель
- Все понемногу
- Директор по развитию
- Фандрайзер
- Фандрайзинговый отдел
- Другое (укажите, кто именно)

Вот как распределились их ответы. В опросе приняли участие 60 человек.

<sup>53</sup>По материалам школ фандрайзеров ЦРНО

## КТО ЯВЛЯЕТСЯ ФАНДРАЙЗЕРОМ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Из диаграммы видно, что чаще всего фандрайзингом занимается руководитель; чуть реже в организациях наблюдается ситуация, когда средства привлекают все сотрудники понемногу. Некоторые организации (а с каждым годом их все больше) могут похвастаться собственным фандрайзером или даже фандрайзинг-отделом.

Таким образом, в большинстве НКО на сегодняшний день именно руководитель несет ответственность за привлечение ресурсов в организацию. Насколько это оправданно? Такое состояние дел можно рекомендовать скорее

как этап в развитии организации. Чтобы руководитель не был перегружен работой, а организация — чрезмерно от него зависима, советуем руководителям хотя бы часть работы по привлечению ресурсов делегировать другим сотрудникам или фандрайзеру.

Далеко не каждая организация может позволить себе выделенную должность фандрайзера, да и не все в такой должности нуждаются. А вот опыт командного привлечения ресурсов в секторе накоплен огромный.

## ГДЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЗЯТЬ ФАНДРАЙЗЕРА?

### 1. Стать самому

Можно вырасти в фандрайзера, анализируя собственные успехи и ошибки, запрашивая обратную связь от коллег. Также вы можете наблюдать за коллегами из своей или других организаций, чтобы брать у них самое лучшее, что подходит для вашей деятельности.

Также полезно посещать мероприятия по обмену опытом в сфере фандрайзинга (например, конференции и тренинги по фандрайзингу), чтобы делиться своими наработками с начинающими фандрайзерами или слушать более опытных коллег, узнавая новые технологии или их нюансы.

### 2. Нанять

Можно обратиться на открытый рынок труда или дать объявление о вакансии. Например, для организаций, ра-

ботающих в Петербурге и Северо-западном регионе, такое объявление можно разместить в рассылке ЦРНО, прислав по адресу [spno@spno.ru](mailto:spno@spno.ru) описание должностных обязанностей и зарплаты.

### 3. Воспитать

Вы можете воспитать фандрайзера самостоятельно, «сажая рядом» того, из кого планируете вырастить фандрайзера, чтобы он наблюдал, потом делал какие-то небольшие части работы, а потом уже полностью брал на себя ответственность за определенные куски работы.

Можно отправить учиться. Например, в Центре РНО есть как бесплатные ежеквартальные семинары «Базовый фандрайзинг», так и платные тренинги, консультации и конференция «Белые ночи фандрайзинга».

## § 3. ГДЕ ПРОЛЕГАЮТ ЭТИЧЕСКИЕ ГРАНИЦЫ ФАНДРАЙЗИНГА

Есть ли доноры, у которых вы не возьмете деньги? Есть ли ситуации, когда вы скорее откажетесь от пожертвования, чем согласитесь на условия донора? В каких случаях вы скажете, что благая цель не оправдывает средств и поставите себе добровольные ограничения в том, как вы обращаетесь за пожертвованием?

Есть ли в вашей организации прописанные (или обсужденные устно) этические принципы фандрайзинга? Безусловно, наличие принципов не гарантирует для донора порядочность организации, которой он готов сделать пожертвование, но это может показать серьезный подход НКО к осуществлению своей деятельности. А глав-

ное — организация, у которой есть этические принципы фандрайзинга, сможет решить для себя, как действовать в спорных ситуациях, чтобы не отдавать эти важнейшие решения (от которых зачастую зависит самоуважение, репутация и даже существование организации) на волю случая или решения каждого сотрудника.

Ниже представлены сложные ситуации, с которыми могут столкнуться организации, осуществляя сбор средств и возможные действия в этих ситуациях. Эти рекомендации подготовили наши российские коллеги еще в 2000 году<sup>54</sup>. Мы выбрали из них те, которые актуальны и сегодня.

<sup>54</sup> Этический кодекс фандрайзера 2000-3000 <http://www.fundraising.ru/pages/view/33> «Этический кодекс фандрайзера 2000-3000» — документ, принятый в 2000 году Национальной гильдией фандрайзеров. Кодекс представляет собой свод этических принципов и стандартов профессиональной фандрайзинговой деятельности. Данный документ не имеет какой-либо юридической силы и является рекомендательным. Подобные кодексы приняты во многих странах мира; существует международный этический кодекс фандрайзеров.

ЭТИЧЕСКИ ЗНАЧИМАЯ СИТУАЦИЯ	СТАНДАРТ
Привлечение к фандрайзинговой деятельности детей, представителей социально незащищенных или ограниченных в возможностях принятия решений групп	<p>Детей, представителей социально незащищенных или ограниченных в возможностях принятия решений групп можно привлекать к фандрайзинговой деятельности на <b>определенных условиях</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>добровольность участия;</li> <li>полноценность участия (предполагает разъяснение участникам и четкое понимание ими целей фандрайзинговой деятельности, а не использование только эмоциональной стороны);</li> <li>информирование родителей детей, привлекаемых к фандрайзинговой деятельности;</li> <li>информирование аудитории об условиях, на которых в акции принимают участие представители указанных групп.</li> </ul> <p><b>Нельзя</b> привлекать к фандрайзинговой деятельности лиц с психическими отклонениями</p>
Привлечение средств от групп доноров, вызывающих сомнения с этической точки зрения	<p><b>Неприемлемо</b> привлечение средств от организаций оккультного и деструктивного характера (тоталитарных сект и т.п.).</p> <p><b>Неприемлемо</b> активное привлечение средств от организаций или частных лиц с криминальным имиджем (обращение к ним по своей инициативе). Допустимо пассивное привлечение средств от таких лиц и организаций (положительный ответ на предложение). Неприемлемо при отказе от пожертвования ссылаться на криминальное прошлое донора.</p> <p><b>Неприемлемо</b> привлечение средств от производств, осознанно приносящих вред окружающей среде и/или людям (откровенно уклоняющихся от соблюдения требований техники безопасности и экологических норм).</p> <p><b>Допустимо</b> привлечение средств от профсоюзов, традиционных религиозных организаций, организаций сетевого маркетинга, политиков и политических партий, административных органов, заключенных, анонимных доноров</p>
Денежное вознаграждение труда фандрайзера	<p>Оплата деятельности фандрайзера относится к статье «административные расходы». Труд фандрайзера оплачивается из средств, выделенных на эту статью расходов, но в размере, не большем, чем 20% от общей суммы привлеченных средств; либо оценивается в денежном эквиваленте и рассматривается как личный благотворительный вклад фандрайзера.</p> <p><b>Желательно</b> информировать донора о существовании данной статьи расходов. Заработная плата фандрайзера может начисляться из средств донора. Оплата производится по согласованию с донором.</p>
Этичность финансовых «маневров»	<p><b>Неприемлемы</b> «откат», «отмыв» (подмена благотворительности перераспределением привлеченных финансовых средств) и «размазывание» (включение в сумму привлекаемых средств долей, направляемых на личные цели фандрайзера или клиента). Любое перераспределение ресурсов в рамках бюджета проекта, на который привлекались средства, <b>допускается при согласовании</b> с донором</p>
Привлечение средств в обмен на имидж, «бренд» фандрайзера, некоммерческой организации	<p>Репутация — инструмент фандрайзера. Имидж <b>важно сохранять</b>, чтобы иметь возможность организовывать благотворительную деятельность.</p> <p>При отказе от какого-то варианта сотрудничества из-за угрозы своему имиджу фандрайзер <b>обязан</b> предоставить донору шанс участвовать в благотворительности другим способом</p>
Распространение фандрайзером информации о доноре во время и после фандрайзинговой активности	<p>Вся информация о доноре, используемая фандрайзером, <b>должна быть</b> максимально открытой.</p> <p>Может подлежать ограничению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>личная конфиденциальная информация;</li> <li>информация о партнерах организации-донора.</li> </ul> <p>Любое распространение персональной информации <b>недопустимо</b> без согласования с донором. Передача информации о фандрайзинговой кампании другим организациям <b>должна согласовываться</b> с донором.</p> <p>Донор <b>должен знать</b> о расходах на организацию и проведение фандрайзинговой кампании.</p> <p>Донор <b>имеет право</b> на анонимность</p>
Ограничение фандрайзером информации о целях сбора средств и последующем расходовании средств (в частности, о целевом или нецелевом использовании)	<p>Информация о целях сбора и о расходовании средств является открытой.</p> <p><b>Следует предупредить</b> доноров о публичности информации об использовании переданных ими средств. <b>Рекомендуется</b> иметь устойчивый, постоянно работающий механизм обнародования такой информации.</p> <p>Прежде чем обнародовать информацию о нецелевом использовании средств, следует предложить донору вариант действий в этой ситуации</p>
Кампании, не имеющие первоочередной целью сбор средств для реализации миссии или решения проблемы (псевдофандрайзинговые кампании)	<p><b>Умышленное</b> ведение псевдофандрайзинговых кампаний <b>неэтично</b>.</p> <p><b>Допускается</b> PR-активность как этап или компонент фандрайзинговой кампании</p>

ЭТИЧЕСКИ ЗНАЧИМАЯ СИТУАЦИЯ	СТАНДАРТ
Использование в фандрайзинговой активности «чувствительных» точек целевой группы	Использование «чувствительных» точек целевой группы <b>допустимо, за исключением:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>такого использования, которое ущемляет права и достоинство этих или других социальных групп;</li> <li>такого использования, которое обостряет социальную обстановку (настраивает общественное мнение против группы людей, нагнетает страх перед угрозой опасности)</li> </ul>
Манипулирование, гипноз, внушение, навязывание донору поведения помимо его сознания и воли	Манипулирование, гипноз, навязывание поведения <b>недопустимы</b>
Действия по созданию у донора образа жертвы	Действия по созданию у донора образа жертвы <b>недопустимы</b>
Использование церковного благословения и религиозных убеждений	При использовании благословения церкви какой-либо конфессии <b>необходимо</b> основываться на общечеловеческих ценностях, а не на конфессиональных и религиозных убеждениях. <b>Недопустимо</b> создавать у кого-то ощущение «неправедного» верующего, переносить фандрайзинговую идею с проблемы на исполнение религиозной нормы. <b>Недопустимо</b> создавать иллюзию, что деятельность, на которую собираются средства, направлена исключительно на реализацию какой-то религиозной ценности
Партнерство с административными органами	При вступлении в партнерские отношения с администрацией <b>необходимо</b> заключение письменного соглашения с четким указанием формы вклада и оплаты
Получение ресурсов от административных органов	При получении ресурсов от административных органов <b>необходимо</b> четкое определение оплаты и учет экономической выгоды сделки
Использование поддержки в виде прямых директив административных органов	Использование прямых директив администрации допускается в случае привлечения средств муниципального бюджета. Нельзя прибегать к прямому влиянию администрации на потенциальных доноров. Деятельность чиновников по привлечению ресурсов <b>не является и не считается</b> фандрайзингом
Использование в фандрайзинговой деятельности служебного положения, административного статуса	<b>Допустимо</b> использование в фандрайзинговой активности доверия к чиновнику, его имени

Безусловно, это не исчерпывающий перечень этических дилемм, с которыми сталкивается в своей деятельности фандрайзер. Не обязательно вы столкнетесь со всеми, в то же время ваши дилеммы могут дополнить этот список. Важно, особенно для правозащитных организаций, чтобы был хотя бы односторонний документ, в котором чет-

ко были бы прописаны основные этические вопросы, связанные с привлечением ресурсов. Хорошо бы, чтобы все сотрудники знали о наличии этого документа и разделяли его содержание. Тогда фандрайзинговая деятельность организации будет прозрачной, последовательной и понятной донорам, клиентам и сотрудникам.

## § 4. КАК ОФОРМЛЯТЬ ФАНДРАЙЗИНГОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Оформление фандрайзинговой деятельности в организации базируется на трех основных компонентах:

- Подтверждение целевого использования средств
- Заключение договоров
- Предоставление отчетности

### ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЦЕЛЕВОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СРЕДСТВ

Для того чтобы средства, которые вы привлекаете и расходуете, были признаны целевыми, они должны способствовать достижению целей вашей организации. Как это можно проверить?

Посмотреть Устав, где должны быть прописаны цели организации. Но в уставе не указаны конкретные проекты, которые вы реализуете и их цели.

Поэтому должна быть еще Программа деятельности организации, включающая смету доходов и расходов. В Программе вы более подробно раскрываете содержательную деятельность организации, описывая конкретные проекты, а также средства, которые нужны на их реализацию. Программа составляется на один год и утверждается высшим органом управления организации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ

Все действия по привлечению ресурсов необходимо письменно оформлять, иначе полученные средства проверяющие органы могут истолковать как нецелевые. А это приве-

дет к уплате лишних налогов и штрафов. Письменно оформлять – значит заключать соответствующие договоры, в которых обращать особое внимание на следующие пункты:

### ПРИЗНАКИ «ХОРОШИХ» ДОГОВОРОВ

(то есть тех, по которым получаемые средства/имущество НЕ попадают в базу дохода и не облагаются налогом на прибыль)

- В предмете договора присутствует указание на общественно-полезную цель (ст. 2 закона об НКО)
- Указанная общепользная цель соответствует уставной деятельности НКО
- Есть четкая формулировка, из которой понятно, что получаемые средства относятся к одному из видов поступлений, перечисленных в ст. 251 НК РФ
- Нет возмездности, т.е. НКО не должна исполнять какие-либо встречные требования
- Правильное название сторон («Жертвователю – НКО»; «Благотворителю – Благополучателю»; «Сторона 1 – Сторона 2»; однозначно НЕЛЬЗЯ – «Заказчик-/ Исполнитель»)
- При сборе средства на расчетный счет при публичном объявлении, через ящики пожертвований и SMS необходимо соблюдать форму договора, а именно письменную публичную оферту, чтобы поступающие средства были идентифицированы.

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТНОСТИ

За любую деятельность, которую ведет ваша организация по привлечению средств, вам необходимо отчитываться. При этом отчитываться фактически дважды:

- Перед донором, который дал вам ресурсы
- Перед государством, на территории которого вы работаете

Независимо от того, на территории какого государства зарегистрировано ваше юридическое лицо, вы должны перед ним отчитываться. Мы опишем, что нужно делать по Российскому законодательству. По аналогии можно предположить, какие документы потребуются в другой стране.

### Отчетность, которую необходимо предоставлять государственным органам

ПЕРЕД КАКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ ОРГАНОМ ОТЧЕТ	КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ НУЖНО ПРЕДОСТАВИТЬ	В КАКИЕ СРОКИ
Минюст	Отчет по форме	Один раз в год
Статистика	Отчеты по труду и заработной плате	Ежемесячно до 15 числа (ежеквартально при численности до 15 чел.)
	Отчеты о деятельности (например, СО НКО – для социально ориентированных НКО или 1-предприятие – для всех остальных НКО)	Один раз в год
	Отчеты по деятельности ВЭД, по основным средствам и т.д. (всего около 10 форм)	См. формы и сроки на <a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
Налоговая	<b>При ОСНО<sup>55</sup>:</b> 1. Декларация по налогу на прибыль	Ежемесячно или ежеквартально (зависит от оборотов)
	2. Декларация по налогу на имущество	Ежеквартально расчет
	3. Декларация по НДС	Ежеквартально
	<b>При УСН<sup>56</sup>:</b> Декларация по УСН	Один раз в год
	<b>Для всех при наличии объекта:</b> 1. Декларация по транспортному налогу	Один раз в год
2. Декларация по земельному налогу	Ежеквартально или один раз в год – зависит от субъекта	
	<b>Для всех при наличии выплат физлицам:</b> Отчет по НДФЛ	Один раз в год
Внебюджетные фонды	Отчет в ФСС	Ежеквартально
	Отчет в ПФР (в т.ч. персонифицированный учет)	Ежеквартально

<sup>55</sup>ОСНО – общая система налогообложения

<sup>56</sup>УСН – упрощенная система налогообложения

## Отчетность, которую необходимо предоставлять донору

Донору нужен финансовый и содержательный отчет. Если донор требует, то как правило дает формы этих отчетов. Если донор не требует, напомним, мы все равно рекомендуем предоставлять отчет. В этом случае форму, по которой его составлять, вы можете выбрать самостоятельно.

Все это хорошо и правильно выглядит в теории. К сожалению, в жизни НКО не всегда оформляют свою фандрайзинговую деятельность. И здесь уже каждый сам решает, какие риски на себя в связи с этим берет.

А риски могут быть следующие: если грамотно не оформить то, что вы получили без уплаты за это денег (когда вы просто купили что-то, тут все понятно), налоговые органы могут это истолковать как вашу прибыль и заставить заплатить с этого налог. Сумма налога будет зависеть от того, на какой системе налогообложения находится ваша организация<sup>57</sup>.

А если вы не заплатили вовремя налоги, то еще будут штрафы

- Штраф за непредставление налоговой декларации: от 5% до 10% суммы налога, но не менее 1 000 рублей (даже при нулевой декларации), плюс за неуплату налога 20%<sup>58</sup>.
- Если сумма за три года превышает 2 млн. руб. то штраф от 200 тыс. руб. до 500 тыс. руб. или принудительные работы до 5 лет<sup>59</sup>.
- Пени за несвоевременную уплату налога – 1/300 ставки рефинансирования за каждый день просрочки.

Дорогая цена за неправильное оформление, не так ли?!

Поэтому мы очень рекомендуем все ваши отношения по получению и расходованию ресурсов оформлять, обязательно письменно.

Надеемся, что вы правильно нас истолкуете. Мы не призываем уходить от налогов. Мы за то, чтобы не платить лишнего там, где по закону можно не платить.

## ПРАКТИКУМ К ГЛАВЕ 2

Ответьте содержательно на все вопросы, кроме тех, где у вас нет опыта. Попробуйте составить черновик фандрайзинговой стратегии с учетом данных вами ответов.

### Вопрос 1 из 7. Насколько эффективен ваш фандрайзинг?

1. Опишите, в чем на ваш взгляд сейчас эффективна, а в чем не эффективна фандрайзинговая деятельность вашей организации.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Опишите образ эффективного фандрайзинга вашей организации, каким вы хотите его видеть через год.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Что нужно сделать, чтобы этот образ стал реальностью? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

### Вопрос 2 из 7. Из каких источников вы получаете средства?

1. Отметьте источники, средства из которых вы сейчас получаете (поставьте какой-либо символ напротив соответствующего источника)

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ		ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ	
Активное предпринимательство		Фонды	
Пассивное предпринимательство		Бизнес	
Внутренний фандрайзинг		Государство	
Оптимизация		Граждане	

2. В какой пропорции вы хотели бы получать средства из каждого источника через год? (напишите процент для каждого источника)

ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ	%	ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ	%
Активное предпринимательство		Фонды	
Пассивное предпринимательство		Бизнес	
Внутренний фандрайзинг		Государство	
Оптимизация		Граждане	

3. Что нужно сделать, чтобы достичь желаемых выше показателей (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

### Вопрос 3 из 7. Инвестируете ли вы в то, чтобы делать доноров постоянными?

1. Сколько у вас сейчас разовых, а сколько постоянных доноров? (напишите в таблице)

КОЛИЧЕСТВО РАЗОВЫХ ДОНОРОВ	КОЛИЧЕСТВО ПОСТОЯННЫХ ДОНОРОВ
_____	_____

Делаете ли вы сейчас что-то, чтобы ваши разовые доноры стали постоянными? Если да, то что именно? Если нет, то почему?  
\_\_\_\_\_

Опишите, как вы сейчас поддерживаете отношения с постоянными донорами, если они у вас есть.  
\_\_\_\_\_

2. Как бы вы хотели изменить соотношение разовых и постоянных доноров через год? Запишите в таблице

КОЛИЧЕСТВО РАЗОВЫХ ДОНОРОВ ЧЕРЕЗ ГОД	КОЛИЧЕСТВО ПОСТОЯННЫХ ДОНОРОВ ЧЕРЕЗ ГОД
_____	_____

<sup>57</sup>Если у вас упрощенная система налогообложения (УСН) по доходам, то вы заплатите 6%; если УСН Доходы минус Расходы – 15%, а если ОСНО – 20%.

<sup>58</sup>Согласно Налоговому кодексу РФ

<sup>59</sup>Согласно Уголовному кодексу РФ

3. Планируете ли вы через год ваших разовых доноров сделать постоянными? Если да, то что конкретно вы планируете для этого сделать? Если нет, то почему? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

## Вопрос 4 из 7. Как вы можете найти средства на административные расходы?

1. Каким образом сейчас вы находите средства на административные расходы? Если сейчас вы не ищете на них средства, напишите почему.  
\_\_\_\_\_
2. Какую часть административных расходов вы хотели бы покрывать через год?  
\_\_\_\_\_
3. Что вы для этого планируете сделать? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

## Вопрос 5 из 7. Кто в организации занимается фандрайзингом?

1. За кем в организации сейчас закреплена функция привлечения ресурсов?  
\_\_\_\_\_
2. Как бы вы хотели, чтобы это было через год?  
\_\_\_\_\_
3. Что вы планируете сделать, чтобы так получилось? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

## Вопрос 6 из 7. Насколько правильно и безопасно оформляется ваша фандрайзинговая деятельность?

1. Напишите, что сейчас хорошо, а что не очень получается с оформлением фандрайзинговой деятельности в вашей организации?  
\_\_\_\_\_
2. Представьте, вашу организацию через год. Как происходит оформление теперь?  
\_\_\_\_\_
3. Что вам нужно сделать сейчас, чтобы прийти к желаемому результату через год? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

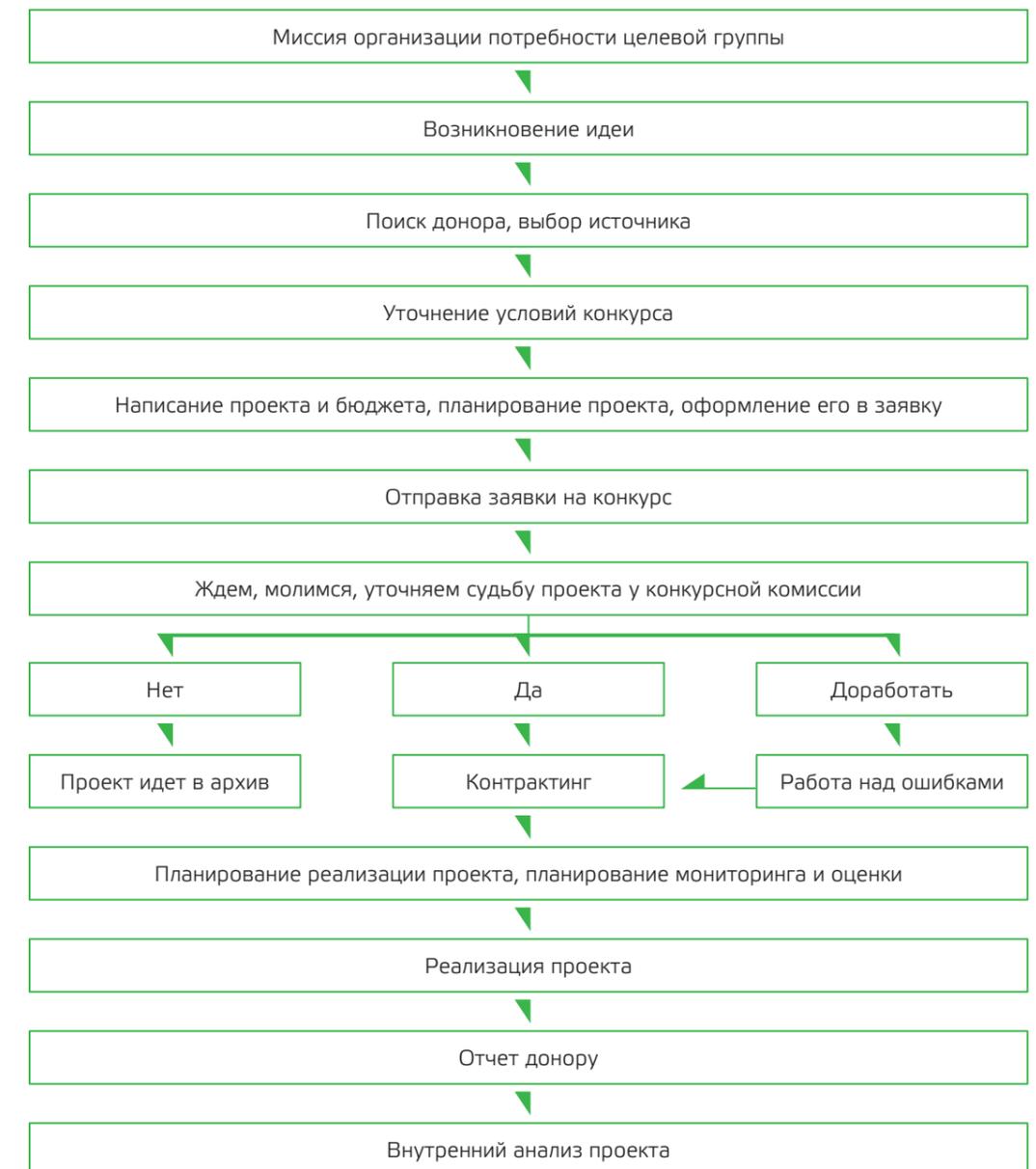
## Вопрос 7 из 7. С какими этическими дилеммами ваша организация сталкивается в своем фандрайзинге и как их решает?

1. Есть ли в вашей организации письменный или устный этический кодекс? Если да, то какие там этические дилеммы и рекомендации, что с ними делать?  
Если такого кодекса нет, опишите какие этические дилеммы, с которыми уже сталкивается или потенциально может столкнуться ваша организация, в нем могли бы быть описаны. Какие решения по их преодолению могли бы быть предложены?  
\_\_\_\_\_
2. С помощью каких процедур вы бы хотели решать этические дилеммы через год? Где и как они могли бы быть зафиксированы?  
\_\_\_\_\_
3. Что вам нужно сделать сейчас, чтобы прийти к желаемому результату через год? (напишите не менее двух пунктов)
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

## § 1. КАК ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В КОНКУРСЕ ПРОЕКТОВ

Участвуя в конкурсах, организация движется по определенной логике, которую мы назвали Грантовый цикл.

### ГРАНТОВЫЙ ЦИКЛ



### МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПОТРЕБНОСТИ ЦЕЛЕВОЙ ГРУППЫ

Любые новые проекты, которые создает организация, опираются на ее миссию. С другой стороны организация постоянно откликается на потребности своей целевой

группы, которые она высказывает или сама, или организация их целенаправленно собирает и изучает.

## ВОЗНИКНОВЕНИЕ ИДЕИ

Идея проекта может возникнуть:

1. Изнутри организации:
  - Родилась у сотрудника/группы людей
  - Появилась на стратегическом планировании
  - Продолжение прошлого проекта

2. Извне:

- Обмен опытом
- Семинары, конференции и пр.
- Эксперты подсказали
- Партнеры предложили
- Анализ проблем целевой группы
- Объявление о грантовом конкурсе

## ПОИСК ДОНОРА, ВЫБОР ИСТОЧНИКА

Конкурсы могут проводить:

- Органы государственной власти (федеральные, региональные, местные);
- Бизнес-компании;
- Организации-посредники – организации различной организационно-правовой формы, которые помимо своей основной деятельности являются грантовыми операторами переданных им средств;
- Фонды (государственные и межгосударственные).

Конкурсы, как правило, проводятся один раз в год. Есть регулярные, а есть разовые конкурсы и программы.

Информацию о проводимых конкурсах можно узнать следующим образом:

- Подписаться на фандрайзинговую рассылку Центра РНО. Подписаться можно на сайте [www.fr.crno.ru](http://www.fr.crno.ru)
- Мониторить региональные сайты, где информация о конкурсах регулярно обновляется
- Мониторить сайты федерального уровня, где можно найти актуальную информацию о конкурсах, в том числе и для социальных проектов, например:  
[http://sockart.ru/nonprofit\\_organizations/tenders/](http://sockart.ru/nonprofit_organizations/tenders/)  
<http://www.infogrant.ru/arhiv.dhtm?r=4>  
<http://vsekonkursy.ru>  
<http://www.konkursgrant.ru>  
<https://www.asi.org.ru/topics/granty-i-konkursy/>

## УТОЧНЕНИЕ УСЛОВИЙ КОНКУРСА

Как правило, все условия прописаны в положении о конкурсе, которое является открытым документом. Уточнить условия конкурса вы также сможете:

- Самостоятельно изучив сайт фонда
- Написав письмо в фонд по e-mail,
- Позвонив по телефону,
- Придя на встречу или специальное мероприятие, организованное фондом

Особое внимание в описании конкурса мы бы рекомендовали обратить на следующие пункты:

1. Территория проведения конкурса. Если вашего региона нет в перечне, дальше можете не читать и не подаваться на конкурс.
2. Участники конкурса. Обычно четко прописывается, кто может принимать участие, а кто нет. Если вас нет в списках, дальше можете не читать и не подаваться на конкурс.
3. Направления и приоритетные направления этого года. Если вы не уверены, подпадаете вы в эти направления или нет, можно уточнить у организаторов конкурса,

насколько это исчерпывающий список направлений и насколько он широко или узко трактуется. Если вы не попадаете в направления и не можете каким-либо образом привязать ваш проект к ним, дальше можете не читать и не подаваться на конкурс.

4. Условия финансирования: сумма одного гранта, на что его можно тратить, а на что нет. Если вы понимаете, что не сможете вместить ваш проект в указанную сумму без ущерба для его качества и/или статьи расходов, на которые можно будет тратить средства, не покроют необходимые вам траты, скорее всего лучше не участвовать в этом конкурсе. В противном случае возрастает риск невыполнения своих обязательств перед донором/организацией/целевой группой (клиентами).
5. Сроки реализации проекта. Если в те сроки, которые указаны в конкурсе, у вас параллельно будут идти еще другие крупные проекты и возможности привлечь дополнительных людей в команду у вас нет – скорее всего, лучше не подаваться на конкурс. В противном случае есть те же риски, что в предыдущем пункте.

## НАПИСАНИЕ ПРОЕКТА

Успешные проекты, это те, в которых учитываются одновременно интересы этих трех групп:

Донор – то, на что он хочет и/или может дать ресурсы, то, что в его понимании важно и требует вложения средств.

Клиенты – те ресурсы, которые действительно помогут им/помогут решить их проблемы.

Сотрудники – то, что находится в зоне компетенций и интересов сотрудников, то, что они могут и хотят делать

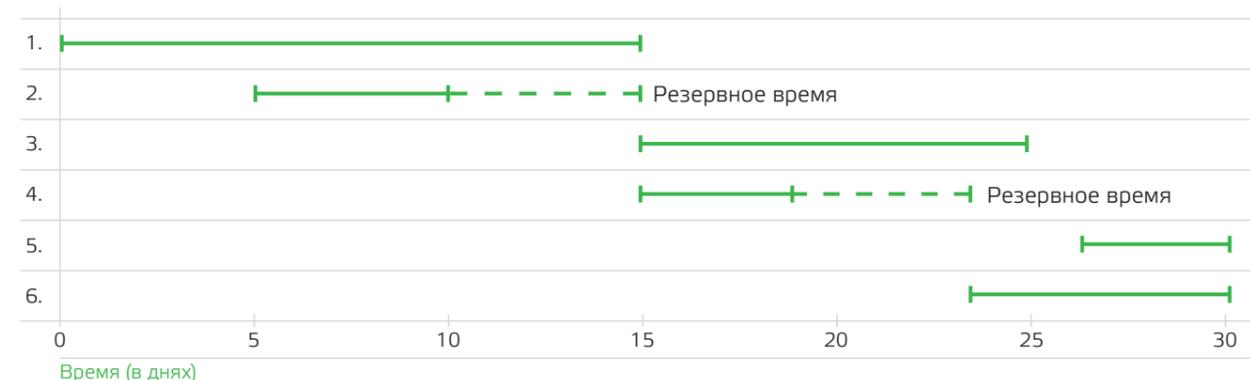


Также хороший проект – это тот, который связан с текущей деятельностью организации: расширяет одно из направлений деятельности или объединяет несколько программ.

На этом этапе также необходимо сделать первое планирование проекта: посмотрите, не накладывается ли он

на какие-то другие ваши мероприятия; каких людей вы думаете задействовать, не заняты ли они в то же самое время в других проектах организации.

В этом может помочь такой инструмент как график Ганта<sup>60</sup>:



Не забудьте просчитать все расходы проекта, как прямые, так и административные. Укажите их в бюджете, отметив, какие средства у вас уже есть (свой вклад), а какие вы просите у донора (запрашиваемые средства).

Проект важно оформить в заявку в соответствии с требованиями конкурса. Они прописаны в положении о конкурсе.

## ОТПРАВКА ЗАЯВКИ НА КОНКУРС

Вы можете отправить заявку по e-mail, по обычной почте или заполнить форму на сайте организаторов конкурса. Обычно требования к отправке также указываются в положении о конкурсе. Чаще всего просят прислать заявку как в печатном виде (по обычной почте), так и в электрон-

ном. Ваша задача сделать так, чтобы заявка оказалась в конкурсной комиссии в срок, указанный в положении. Иначе ее могут не допустить до дальнейшего участия в конкурсе, т.к. таковы процедуры.

## ЖДЕМ, МОЛИМСЯ, УТОЧНЯЕМ СУДЬБУ ПРОЕКТА У КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Если вы выиграли, то организаторы конкурса, как правило, сами сообщат вам об этом. Но лучше все равно держать руку на пульсе и самостоятельно отслеживать информацию на сайте, где был объявлен конкурс.

По результатам отбора могут быть три варианта развития событий:

Вам отказали – не отчаивайтесь, если есть возможность, узнайте, в чем причины отказа, если такая информация не предоставляется (что бывает чаще всего), попробуйте сами проанализировать, что вы сделали не так. После этого вы можете исправить ошибки и попробовать найти средства в другом фонде или источнике (конечно же, предварительно переделав проект под его требования). А можете убрать проект в архив и думать над новым.

Предложили доработать – это ваш второй шанс, не упустите его. Постарайтесь учесть рекомендации конкурсной комиссии и привести проект к максимальному соответствию их требованиям. Иногда доработать проект просят в связи с уменьшением бюджета на его реализацию. Прежде чем дорабатывать и подписывать контракт, еще раз взвесьте, сможете ли вы сделать все, что обещали, но за меньшие деньги. Возможно, если донор разрешает, можно оказаться от какой-то деятельности по проекту без ущерба для его результативности.

Поддержали в полном объеме – поздравляем, переходите к контракту. Контрактинг – это этап грантового

цикла, на котором происходит заключение договора с донором. Мы бы рекомендовали подойти к нему не только с формальной бухгалтерско-юридической стороны.

Контрактинг – это тот момент, когда еще можно при необходимости что-то немного скорректировать в одобренной заявке. После подписания договора все существенные изменения нужно будет обязательно согласовывать с донором, а он может не разрешить их сделать. Обо всех незначительных изменениях – информировать его, а он может быть не очень доволен тем, что что-то идет не так.

До того, как договор подписан, вы сможете объяснить, что с момента подачи заявки к моменту контрактинга прошло время (иногда несколько месяцев, а иногда и полгода, год) и что-то объективно могло незначительно измениться. Скорее всего, донор отнесется к этому с пониманием и разрешит внести небольшие коррективы.

Перед тем, как ставить подпись, внимательно проверьте формулировки договора, чтобы со средств, которые вы получаете, не пришлось платить ненужные налоги. По-

<sup>60</sup>График Ганта – это график, состоящий из горизонтальных отрезков, который графически показывает взаимоотношения шагов проекта во времени. Законченный график Ганта показывает последовательность действий в нужном порядке и те из них, которые могут выполняться одновременно.

смотрите формы отчетности, которые вам придется заполнять, а также список первичных документов, которые нужно будет прикладывать для подтверждения целевого использования средств. А теперь подписывайте.

## ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

Теперь, когда вы уже точно знаете, сколько средств и на что получили – это прописано в вашем договоре с донором, нужно вернуться к первоначальному плану и детализировать его. Ведь теперь это не только документ для донора, но и ваш инструмент управления проектом. Са-

мого время уточнить календарный план-график, который вы скорее всего уже предоставляли как часть заявки – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения.

Также важно составить общий план проекта

мое время уточнить календарный план-график, который вы скорее всего уже предоставляли как часть заявки – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения.

№	ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ/ ШАГ	ВРЕМЯ		РАСХОДЫ	ЛЮДИ	
		Начало	Конец		✓	Ответственный

На этом этапе также важно спланировать то, каким образом и по каким показателям вы будете осуществлять мониторинг и оценку проекта. Возможно, эти показатели донор требовал у вас еще на этапе подачи заявки. Сейчас хорошая возможность их уточнить и конкретизировать.

Кроме того стоит подумать, какие риски могут помешать реализации проекта. Важно спланировать действия по их профилактике, т.е. не что вы будете делать, когда уже все

плохое случится, а что вы сделаете, чтобы этого не произошло. Например, вы проводите семинар. Задайте себе вопрос: что может случиться, чтобы он не состоялся? Может прийти очень мало людей. Значит, вам нужно зарегистрировать в два или в три раза больше участников, чтобы они точно дошли. Может сломаться оборудование. Значит, поблизости должен быть технический специалист и т.д.

## РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

Наверное, вы думаете, что если на предыдущих этапах вы все сделали верно, то теперь можно расслабиться и спокойно наблюдать за тем, как реализуется ваш проект. К сожалению, чаще всего в жизни все происходит не так гладко.

Могут происходить небольшие изменения – о них нужно информировать, а иногда и согласовывать их с донором.

Проект идет, а значит приходят или не доходят документы. Вам нужно их не только каждый раз бегло проверять на грамотность составления, но и следить, чтобы все формулировки соответствовали тому, что прописано в вашем договоре с донором и приложениях к нему (проекте и бюджете). Например, если в бюджете прописано: печать буклетов формата А3, ч/б, двухсторонняя, 300 экз., то хорошо бы, чтобы в документах, которые дает вам полиграфическая компания, было не просто прописано: полиграфические услуги на сумму. Чаще всего поставщикам все равно, что писать в документах, а вам важно убедить донора, что вы потратили его деньги целевым образом. Поэтому старайтесь сразу оговаривать с поставщиками нужные вам формулировки. Это очень сильно сократит время на создание финансового отчета и повысит его шансы быть принятым донором.

Если вы видите, что услуга вам оказана, а документов до сих пор нет или есть, но не в полном объеме, также важно это понять заранее, а не в момент копирования документов для отправки отчета (помните, что вы не отправляете оригиналы, только копии, все оригиналы остаются в вашей бухгалтерии). Это тоже требует времени – откопировать, а лучше отсканировать (чтобы у вас были документы в электронном виде) все бумаги.

Мы поговорили про закрывающие документы для финансового отчета. Но есть еще содержательный. Помимо описательной части по форме донора, также нужно прикладывать подтверждающие документы. Например, если вы проводили тренинг – нужны раздаточные материалы, списки участников с их подписями, обработанные результаты оценочных анкет обратной связи и отзывы участников, внутренняя программа тренинга, фотографии. Если делали брошюру – не забудьте ее приложить к отчету, хотя бы в электронном виде и т.п. Поскольку донор не всегда имеет возможность лично присутствовать на мероприятиях вашего проекта, а финансовые отчеты смотрит его бухгалтерия, у него должно быть что-то визуализирующее ваш проект и его результаты.

За всей этой бумажной суетой важно не забыть того, кто дал вам средства на проект. Старайтесь в удобное для донора время в подходящей форме рассказывать, как идет ваш проект, приглашать на мероприятия, мягко тестировать возможности продолжения сотрудничества и др.

Не забывайте про команду, которая реализует проект. Даже если она состоит из двух-трех человек, с ней нужно встречаться и разговаривать про то, что получается, что можно сделать лучше, где им нужна помощь. Такие встречи проектной командой лучше делать не реже, чем один раз в месяц, в зависимости от масштабов и продолжительности всего проекта. Это поможет не только мониторить реализацию проекта, но и профилировать риски.

## ОТЧЕТ ДОНОРУ

Раньше уже упоминались отчеты, которые вы предоставляете донору по ходу реализации проекта. После того, как проект завершен, важно собрать все воедино и сделать итоговый отчет. Как только донор его примет, попросите в свободной форме, но письменно подтвердить

факт принятия отчета. Это может быть обычное электронное письмо, но лучше на бланке организации донора с подписью и печатью. Оно может подстраховать вас в случае слишком дотошной проверки.

## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

Анализ важно делать на промежуточных этапах реализации проекта. После его завершения соберите всю команду, поблагодарите за проделанную работу. Помимо традиционных вопросов: что удалось и что можно в следующий раз сделать лучше, подумайте, как вы можете ути-

лизировать результаты этого проекта в деятельности вашей организации. Например, контакты участников семинаров можно подписать на рассылку и информировать их о других событиях, которые вы организуете.

## § 2. ПО ТУ СТОРОНУ КОНКУРСА

Давайте заглянем за кулисы конкурсов проектов и попытаемся понять, что влияет на решение поддержать или отклонить заявку. По каким процедурам происходит ее рассмотрение, кто и как ее читает, по каким критериям оценивает, и что вы можете сделать, чтобы повысить ее проходимость.

Зачастую организации, когда только начинают задумываться об участии в конкурсе, разделяют определённые заблуждения, которые мы сейчас рассмотрим.

## ЗАБЛУЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ-УЧАСТНИЦ КОНКУРСОВ<sup>61</sup>

Возможно, какие-то заблуждения покажутся вам смешными или даже абсурдными. А в каких-то вы узнаете себя, кстати, можете их пометить. Важно то, что все они портят ваши отношения с донором, не позволяют написать хорошую заявку и, в конечном счете, снижают ваши шансы выиграть конкурс.

### До участия в конкурсе

1. Для решения о финансировании лучше сразу обращаться в головное представительство независимо от его местонахождения: хоть в Нью-Йорк, хоть в Москву, хоть в Сидней. Туда же можно жаловаться на непонимание и невниманье к своей организации.
2. Все вопросы по финансированию проекта следует решать сразу с главным.
3. Фонд финансирует всех понемногу. Если просить мало или долго и навязчиво продвигать даже пустяшный проект, то обязательно дадут.
4. Сотрудников фонда можно заморозить грандиозностью замысла (установить мир во всем мире) и попросить профинансировать проект на 100 млн. руб.
5. Существует большой конкурс замечательных проектов, а денег мало. Поэтому технология получения гранта напоминает технологию выигрыша в конкурсе.
6. Свои идеи никому показывать нельзя, особенно если они явно и несравненно лучшие. Конкуренты могут украсть идею, сделать по ней свой проект и получить грант.
7. Сотрудники фонда используют идеи чужих проектов и передают их «своим».
8. Для получения финансирования важно установить неформальные или очень неформальные отношения с сотрудниками фонда.

9. Для получения финансирования можно не читать методических материалов, главное – обосновать «хорошесть» проекта, даже если он не вписывается в приоритеты фонда.
10. В проекте можно писать все, что угодно – главное красиво, основательно и убедительно. В проблематике можно совсем не разбираться, нужно только научиться писать проекты под соответствующий фонд.
11. Бюджет проекта следует составлять под завязку. Жадные сотрудники фонда его все равно порежут. Но чем больше попросишь, тем больше останется.
12. Надо с готовностью соглашаться вносить все изменения, которые предлагаются сотрудниками фонда. Совершенно необязательно пытаться обосновать необходимость тех или иных компонентов проекта или статей бюджета.
13. Проблематику можно не изучать, если вы владеете хорошим методом делания чего-нибудь, фонду можно продать и метод.
14. Для написания правильного проекта достаточно узнать у сотрудников фонда, какие проекты являются «проходными».
15. Для того чтобы написать хороший проект, достаточно заполучить какой-нибудь уже профинансированный.
16. Для успеха взаимоотношений с фондом можно попросить сотрудников самих «заинтересованно» написать проект.

<sup>61</sup>В. Коваленко, 2000.

## В процессе реализации поддержанного проекта

1. Если проект профинансирован, можно расслабиться и ничего не делать. Главное – писать хорошие отчеты.
2. Для установления долгосрочных отношений с фондом и получения повторных грантов главное – понравиться директору или сотрудникам фонда.
3. Договор с фондом можно не соблюдать, и со средствами фонда можно делать все что угодно, тратить их по своему усмотрению, особенно если на хорошее дело.
4. С фондами приятно работать. Расходование средств никто не контролирует.

## ПО КАКИМ ПРОЦЕДУРАМ ОЦЕНИВАЮТСЯ ЗАЯВКИ

Отбор проектов практического любого конкурса выглядит как воронка. Все проекты, попадающие в нее, проходят две стадии отбора.

I стадия – технический отбор. На этой стадии заявки смотрят технические специалисты конкурса. Они проверяют, поступила ли заявка в конкурсную комиссию до крайнего срока подачи и соответствует ли она формальным критериям отбора. Например: регион реализации проекта, максимальный бюджет, организационно-правовая форма организации-заявителя и т.п.

II стадия – содержательный (экспертный) отбор заявок. На этой стадии заявку читают эксперты и делают заключения. Например: поддержать в неизменном виде; поддержать после внесения изменений; отклонить.

Экспертный отбор заявок может быть:

- заочным – каждый эксперт индивидуально оценивает заявку, а потом все оценки каким-то образом обобщаются и суммируются;
- очным – все эксперты собираются вместе и обсуждают все заявки, решение принимается по какой-то процедуре, часто консенсусом;
- комбинированным – сначала заочный этап, а потом очный.

Отбор заявок может проходить в несколько этапов.

- один этап – заявки по определенной процедуре оцениваются и сразу объявляются победители;
- несколько этапов – на конкурс сначала может поступить краткая заявка или концепция, описывающая основную суть проекта и бюджет в общем виде, а потом уже после ее одобрения подается более подробная заявка.

Процедуры стали понятны, но заявки-то смотрят люди. Кто они? Попробуем дать ответ на этот вопрос ниже.

### Кто оценивает заявки

Для оценки заявок чаще всего создается экспертный совет.

В него могут входить в разных соотношениях:

- эксперты «в теме» – люди, которые хорошо разбираются в теме конкурса;
- те, кто хорошо представляют, как должен выглядеть проект;
- представители донора;

5. Об изменениях в программе реализации проекта сообщить в фонд можно и после того, как изменения уже произошли.
6. Если один проект профинансирован, можно считать, что организация попала в обойму (в любимчики), удочерена и теперь можно ожидать благосклонности и пропихнуть все, что угодно.

Надеемся, что после прочтения этих заблуждений вы разубедитесь в них сами и разубедите коллег.

Представим, что откинув все заблуждения, вы написали заявку и отправили ее на конкурс. Дальше с ней что-то происходит, после чего вы уже получаете приятный (одобрение) или неприятный (отказ) результат. Давайте заглянем в этот «черный ящик» и посмотрим, каким испытаниям подвергается ваша заявка.

- «свадебные генералы», которых организаторы конкурса сочли необходимым пригласить в совет; эти люди в разной степени разбираются в проектах.

В составе экспертного совета могут оказаться люди, у которых есть конфликт интересов с представленными на конкурс заявками. Например, человек работает в организации, подавшей заявку на конкурс; она нанимает его для выполнения каких-то задач, там его родственники и т.д.

Разные фонды по-разному действуют в таких ситуациях. Один фонд может иметь более строгие внутренние регламенты и тогда не будет работать с такими экспертами. У другого фонда могут быть более мягкие требования на этот счет. Чаще всего в жизни реализуется какой-то средний вариант: эксперты формально или неформально сообщают организаторам о конфликте интересов и зачастую не участвуют в оценке и обсуждении заявок, с которыми есть конфликт.

Экспертный совет может быть открытым – фамилии людей публикуются в открытом доступе и закрытым – имена экспертов не разглашаются.

Работа экспертов может оплачиваться (например, по затраченному времени, по количеству заявок и т.п.), а может не оплачиваться.

Представьте себе ситуацию. Прошло несколько недель после окончания приема заявок. За это время должно быть все организовано – готова сводная таблица, оповещены эксперты, им разосланы заявки и т.п.

Дальше за короткое время, часто за небольшие деньги эксперт должен прочитать большое количество заявок, с предметом которых он знаком лишь отчасти. Свою оценку он должен еще вставить в жесткие критерии, которые дали организаторы конкурса. Они не всегда помогают в полном объеме раскрыть и оценить заявку. Бывает даже так, что заявка эксперту не понравилась, но после выставления оценок по предложенным критериям, она набрала высокие баллы. Тогда эксперт пробует где-то на полях, в непредусмотренном для этого месте написать свои комментарии, которые хоть как-то помогли бы организаторам конкурса увидеть реальный уровень заявки. Организаторы могут это не заметить и не учесть в общем подсчете баллов, который часто делается механистически, без учета содержательных комментариев. Но если конкурс предусматривает не только заочный от-

бор, но и очное заседание экспертного совета, то у эксперта появляется возможность защитить свое мнение на нем. Учитывайте все это, когда пишете ваши заявки.

Поэтому перед тем, как отправить заявку на конкурс, рекомендуем сделать следующее:

1. Несколько раз внимательно прочитайте ее сами  
Первое чтение. Проверьте, несет ли предоставленная вами информация ту смысловую нагрузку, которую вы в нее вкладываете. Для решения этой задачи воспользуйтесь следующими наводящими вопросами:
  - Соответствует ли структура вашего текста той форме заявки, которую предлагает фонд?
  - Имеется ли в заявке вся необходимая для фонда информация?
  - Исключена ли из основного текста и приложения ненужная информация?
  - Имеет ли заявка понятную и логическую структуру? (Проблема + методы + ресурсы + помощь фонда = решение)Второе чтение. Проверьте, выбраны ли вами подходящие слова и выражения, ответив на вопросы:
  - Не злоупотребляете ли вы слишком специфическими, трудными для понимания терминами?
  - Передают ли слова и фразы вашу личную уверенность в успешной реализации проекта?
  - Неубедительный вариант: «Мы надеемся, что достигнем положительных результатов».
  - Убедительный вариант: «Мы достигнем положительных результатов».
  - Можете ли вы заменить общие слова выражениями, несущими более конкретное и точное значение?

Затем проверьте орфографию, пунктуацию и грамматику. После завершения чистового варианта отложите вашу заявку и вернитесь к ней через несколько дней. За это время на смену эмоциональности придет критическое восприятие стороннего наблюдателя, что поможет вам усовершенствовать свою заявку.

2. Дайте прочесть заявку тем, кто не в теме (родственникам, друзьям и др.)
3. Еще раз проверьте себя по контрольному списку (его прилагаем в дополнительных материалах)  
После этого заявку можно отправлять. Дальше уже эксперты решат, соответствует она критериям конкурса или нет. Какие могут быть критерии, смотрите ниже.

### По каким критериям оцениваются заявки

В каждом конкурсе есть свой перечень критериев, по которым экспертный совет оценивает заявки. Обычно он открыт и известен заранее. Как правило, многие критерии в разных конкурсах схожи если не по названию, то по смыслу. Примерный их перечень выглядит так:

- Пилотность проекта (инновационность + тиражируемость)
- Проблема актуальна
- Уникальность проекта
- Четко определены бенефициары (благополучатели – прямые и косвенные)
- Результативность и оцениваемость
- Экономическая эффективность (соотношение результата к бюджету)
- Логика описания проекта
- Жизнеспособность

- Реалистичность
- Риски учтены
- Показан опыт организации
- Организация «обучаема»
- Есть собственный вклад организации
- Есть партнеры в проекте
- Заявка легко читается (нужно думать об эксперте!)
- Есть цифры (статистика, особенно в описании проблемы и результатов)

Принятие положительного или отрицательного решения относительно финансирования проекта фондом зависит от характеристик организации, проекта и личных качеств лидера НКО. Ниже предлагаем познакомиться с факторами, которые помогут принять экспертам положительное решение по вашей заявке<sup>62</sup>.

### Характеристики НКО

Предыдущие контакты с фондом:

- Положительные отзывы;
- Отсутствие замечаний со стороны менеджеров программы и аудиторов

Имидж НКО:

- Положительные отзывы от других доноров и НКО;
- Наличие позитивного имиджа НКО;
- Подтверждение профессионализма НКО (публикации, проведенные тренинги.)
- Наличие в составе НКО известных политических, культурных деятелей;
- Наличие в составе НКО людей, отличающихся своим профессионализмом, добросовестностью.

### Характеристики проекта

- Актуальность цели и задач проекта;
- Соответствие цели и задач приоритетам фонда;
- НКО имеет опыт подобной работы;
- Проект имеет инновационный характер;
- Проект предполагает внедрение новых подходов, технологий;
- Проект предполагает реальные результаты;
- Проект ориентирован на конкретную социальную группу;
- Проект имеет четкий и реальный план реализации;
- К реализации проекта привлекаются исполнители, желательно – представители других секторов;
- Сбалансированный бюджет;
- Наличие софинансирования;
- Проект предполагает продолжение;
- Проект правильно оформлен;
- Проект написан грамотно.

### Личные качества лидера НКО

- Ораторское мастерство;
- Знание ситуации;
- Умение убеждать;
- Личное обаяние и умение располагать к себе людей;
- Грамотная речь.

Итак, теперь, когда вы будете участвовать в конкурсе, представляйте себя на месте экспертов. Подумайте, какой должна быть заявка, чтобы пройти все этапы и соответствовать критериям конкурсного отбора.

<sup>62</sup>Владислав Кучерносков «Фандрайзинг: мифы и реальность». Вестник благотворительности – № 9 (51), 2004 год

## § 3. НАПИСАНИЕ ЗАЯВКИ ДЛЯ УЧАСТИЯ В КОНКУРСЕ ПРОЕКТОВ<sup>63</sup>

У каждого грантодающего источника есть своя форма заявки для участия в конкурсе проектов. И хотя сами формы заявок различны, их структура практически одинаковая. Поэтому предлагаем изучить или освежить в памяти рекомендации по написанию заявки.

### Как правило, заявка имеет следующую структуру

Титульный лист . . . . .	263
Краткая аннотация, или Резюме проекта . . . . .	263
Введение, или описание организации . . . . .	263
Постановка проблемы, или Обоснование потребностей . . . . .	265
Цель . . . . .	265
Задачи . . . . .	266
Методы, или Мероприятия . . . . .	267
Календарный план-график. . . . .	265
Результаты . . . . .	268
Бюджет. . . . .	268
Оценка и отчетность . . . . .	268
Распространение результатов проекта. . . . .	269
Менеджмент проекта. . . . .	271
Дальнейшее финансирование, или Дальнейшее развитие, или Устойчивость проекта. . . . .	271
Приложения. . . . .	271

**Титульный лист.** Он, как правило, содержит название проекта (броское и краткое); организацию-заявителя (название, адрес и телефоны, расчетный счет); организационно-партнеров; имя, адрес и должность руководителя проекта и бухгалтера; географию и срок выполнения проекта; его полную стоимость и запрашиваемую сумму финансирования и др. Некоторые источники сами выдают форму титульного листа. В этом случае вам надо просто аккуратно ее заполнить.

**Краткая аннотация, или Резюме проекта.** Содержит ясное и краткое описание сути проекта. Занимает от 1 предложения (тогда включается в титульный лист) до 1-2 страниц (в случае большой заявки). Аннотация должна вызывать желание читать вашу заявку дальше, а не отталкивать донора. Обычно включает по одному-два предложения, отвечающих на вопросы:

- кто будет выполнять проект?
- почему и кому нужен этот проект?
- что получится в результате?
- как проект будет выполняться?
- сколько потребуется денег?
- когда и где проект будет реализован?

**Введение, или описание организации,** содержит сведения об организации-заявителе. Объясняет, кто подает заявку, кто будет выполнять проект и почему заявители/исполнители (в силу своей квалификации, опыта, убеждений, репутации и т.п.) наилучшим образом выполняют задачи проекта. Должно вызывать доверие к заявителю. Содержит следующие сведения:

- цели и задачи вашей организации;
- историю организации: сколько времени она существует, как развивалась, откуда брала средства на свое существование;
- уникальность вашей организации;
- ваши наиболее значительные достижения;
- оценку результатов прежних проектов, подобных предлагаемому;
- прецеденты финансовой поддержки других доноров.

<sup>63</sup> При написании раздела использовались материалы из пособия «Как просить деньги на некоммерческие проекты у благотворительных фондов». Под ред. Даушева Д. А., Симонова Е. А. – М.: ПО «Радуга», 1994.

<sup>64</sup> Здесь и далее – слегка измененный пример, взятый из заявки дружественной организации (с ее разрешения)

### Пример. Резюме проекта<sup>64</sup>

Краткое описание проекта «Ассоциация Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/ СПИД/ ИППП и репродуктивного здоровья» организации «СПИД инфосвязь»:

В рамках данного проекта планируется создать Ассоциацию Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/ СПИД/ ИППП и репродуктивного здоровья, что позволит повысить эффективность работы отдельных служб телефонного консультирования и снизить затраты на их создание и развитие. Проект направлен на создание устойчивой сети партнерских неправительственных организаций, которые совместно разработают и внедрят новые технологии по созданию и развитию службы Телефона Доверия по ВИЧ/ СПИД/ ИППП: алгоритм консультирования и руководство по его использованию, методическое руководство «Настольная книга консультанта», методическое руководство по отбору и подготовке консультантов и добровольцев, концепцию рекламной кампании и пакет рекламной продукции – макеты плаката, щита, флайеров и запись видеоролика; методика по работе мобильных Телефонов Доверия.

Технические и методические разработки проекта будут предоставлены всем заинтересованным лицам, неправительственным и правительственным организациям, планирующим создание службы телефона доверия. Все методики будут выпущены и распространены в электронном и/или печатном форматах. Создание Ассоциации даст возможность для выработки единых стратегий в развитии служб телефонного консультирования, лоббирования и представления деятельности служб телефонного консультирования на российском и международном уровнях.

### Пример. Описание организации

РОО «СПИД инфосвязь» – общественная организация, официально зарегистрированная в ноябре 1995 года в Москве. Основное направление деятельности организации – распространение информации по вопросам ВИЧ/ СПИДа. На сегодняшний день организация «СПИД инфосвязь» является крупнейшим ресурсным центром по вопросам ВИЧ/ СПИДа. Наш информационный фонд насчитывает более 5000 материалов на русском и английском языках. С начала своей деятельности «СПИД инфосвязь» распространяет информационные материалы в 89 регионов России, а также в бывшие республики Советского Союза. За последний год к нам обратилось более 1000 организаций с просьбой об информационной поддержке. «СПИД инфосвязь» сотрудничает как с общественными, так и с государственными организациями.

Деятельность «СПИД инфосвязь» можно разделить на следующие направления:

### Информационная деятельность

- распространение информации через библиотеку «СПИД инфосвязь»;
- выпуск журнала «Круглый стол» для медицинских специалистов, работающих с ВИЧ-инфицированными...

### Обучающая деятельность

Организация «СПИД инфосвязь» имеет большой опыт в создании и проведении семинаров и тренингов для организаций, работающих в области профилактики ВИЧ-инфекции и наркомании, а также для различных слоев населения. В настоящее время у «СПИД инфосвязь» разработаны семинары и тренинги по следующим направлениям:

- Проведение консультирования до и после теста на ВИЧ-инфекцию;
- Создание информационных материалов для различных слоев населения...

### Социологические исследования

Организация «СПИД инфосвязь» имеет большой опыт в проведении социологических исследований. Наши специалисты проводили исследования по следующим темам: Нарушение прав человека в области здравоохранения...

### Прямой сервис

С 1998 года организация «СПИД инфосвязь» оказывает непосредственную помощь для населения г. Москвы. Для этого были открыты следующие службы:

- Юридическая консультация для людей, живущих с ВИЧ/ СПИДом и их близких;
- Аутрич для женщин, занятых в сфере секс бизнеса...

Важно, чтобы описание деятельности организации модифицировалось в зависимости от подаваемого проекта. Организациям всегда есть, что сказать о себе, но важно подавать и структурировать эту информацию в контексте предлагаемого проекта.

Дальше приводится **Описание проекта:** описание проблемы, цели и задачи проекта, используемые методы, результаты, бюджет проекта.

Схематично логика проекта выглядит так:



**ПЕРВОЕ ПРАВИЛО:** финансируется не проблема, а ее решение.

**ВТОРОЕ ПРАВИЛО:** финансируется не решение вообще, а обоснованное решение – цепь событий, действий, мероприятий, подчиненных общей логике и цели, которые приводят к решению проблемы.

Михайлова М.,  
Архангельский центр  
социальных технологий «Гарант»

Нисходящие стрелки показывают логическую последовательность формулирования частей проекта. Восходящие – последовательность его осуществления.

Описательно логика проекта выглядит так:

**Постановка проблемы, или Обоснование потребностей,** описывает, почему возникла необходимость в выполнении проекта и как поставленная проблема соотносится с целями и задачами организации-заявителя. Эта часть должна наглядно доказать донору, что решение данной проблемы – приоритетная задача. Проблема должна описываться как констатация негативной ситуации, существующей на данный момент в вашем регионе (несоот-

### Пример: Постановка проблемы

На фоне социально-экономических проблем, с которыми столкнулась современная Россия, особенно ярко выделяется рост употребления психоактивных веществ среди подростков и молодежи. Результатом данного явления стал повышенный уровень социально-значимых заболеваний. По данным Российского научно-методического Центра по профилактике и борьбе со СПИДом уровень заболеваемости ВИЧ-инфекцией составил на 1 апреля 2015 года 103 024 человека. Только за 2014 год было выявлено 56 471 новых случаев, что в 3 раза больше чем в 2013 году (20 150) и в 2 раза больше, чем за период с 2000 по 2010 гг. Более 50% выявленных случаев составляют молодые люди в возрасте от 15 до 20 лет. Основным путем распространения ВИЧ-инфекции является передача через внутривенное употребление наркотических препаратов (более 90%).

В Москве 2013-2014 гг. был зарегистрирован высокий уровень заболеваемости ВИЧ-инфекцией и, к концу 2014 года Москва вышла на «лидирующую» позицию в стране. Общее количество выявленных случаев составило 10 836 человек. Как и на всей территории России, доминирующий путь передачи остается через внутривенное употребление наркотиков.

Медленное продвижение реформ в системе здравоохранения, а также нехватка денежных и человеческих ресурсов в системе социальной защиты не позволяют быстро реагировать на изменение ситуации в области распространения социально-значимых заболеваний. В результате, наиболее уязвимые группы населения не достаточно охвачены

информацией о методах предупреждения заражения ВИЧ-инфекцией, ИППП, а также о возможном вреде от употребления наркотических препаратов. Это создает предпосылки для быстрых темпов распространения эпидемии среди маргинальных слоев населения.

Одной из наиболее уязвимых целевых групп являются дети-сироты и неблагополучные подростки. Согласно результатам ряда международных исследований, наблюдается определенная связь между подростковой бездомностью, секс-бизнесом и потреблением внутривенных наркотиков. Отсутствие элементарных навыков безопасного поведения создает предпосылки для распространения социально-значимых заболеваний и употребления психоактивных веществ среди данной группы населения. Беспрецедентное вовлечение молодежи в коммерческий секс-бизнес, а также распространение наркотических и психотропных препаратов среди данной целевой группы наносит непоправимый ущерб демографическому состоянию, а также снижает уровень работоспособных граждан Российской Федерации.

По данным Министерства здравоохранения РФ, наиболее приоритетным направлением по борьбе с ростом наркомании, ВИЧ-инфекции и ИППП среди молодежи является внедрение первичной профилактики. Данный проект направлен на улучшение здоровья и благосостояния уязвимых и неблагополучных групп подростков, практикующих поведение высокого риска, путем обеспечения доступа к достоверной информации и дружественным службам поддержки.

ветствие потребностей и возможностей). В этом разделе вы должны:

- четко определить **весь круг** проблем, с которыми собирается работать;
- логически связать **задачи вашей организации** с этими проблемами;
- убедить донора, что проблема в принципе **решаема**, что ее можно решить в реальный срок с имеющимися ресурсами, потратив определенную сумму;
- подтвердить **насущность** проблемы с помощью дополнительных материалов – статистических данных, групповых заявлений, частных писем от ваших клиентов и профессионалов, работающих в этой области, опубликованных статей;
- быть **реалистичным** – не пытаться решить все мировые проблемы за полгода.

**Цель** дает представление, каковы же будут итоги выполнения проекта. Цель – это то, для чего предпринимается проект. Цель может быть **долгосрочной** (направляющая цель, или цель развития) и **краткосрочной** (ближайшая конкретная цель проекта).

**Долгосрочная, или направляющая цель** – та цель, к которой данный проект стремится, но за срок осуществления проекта она не достижима (т.н. «путеводная звезда»). Направлена на следствия основной проблемы.

**Ближайшая конкретная цель** – та цель, которой достигнет проект за срок своего осуществления. Направлена на устранение основной проблемы.

Также в этом разделе или ранее описывается четко определенная **Целевая группа**, с которой будет работать ор-

ганизация в ходе проекта, или **Бенефициары** (благополучатели) проекта, на решение проблем которых проект направлен. Они могут быть **прямыми** и **косвенными** (или опосредованными).

### Пример: Цель проекта

Конкретная цель проекта: Создать условия для формирования активной позиции детей-сирот и неблагополучных подростков в первичной профилактике употребления психологически-активных веществ.

Долгосрочная цель этого же проекта – профилактика ВИЧ/ СПИДа и наркомании среди данной целевой группы.

**Задачи** – это тот эффект, достигнуть которого требуется в ходе выполнения проекта. Выполнение задач приводит к достижению целей и, следовательно, решению проблемы.

Перечислите, какие конкретные задачи должны быть решены с помощью проекта.

Задачи всегда указывают на конкретный результат, который поддается количественной оценке и имеет показатели, необходимые для измерения эффекта проекта.

Из целей и задач должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта, какие изменения произойдут в существующей ситуации.

### Пример: Задачи проекта

- Исследовать представления детей-сирот и неблагополучных подростков г. Москвы о психологически-активных веществах (ПАВ) для выяснения их интересов и уровня погруженности в эту проблему с последующим уточнением направлений профилактической работы.
- Создать обучающую программу по профилактике ПАВ, направленную на специалистов школ-интернатов и приютов.
- Повысить у специалистов школ-интернатов и приютов навыки проведения первичной профилактики ПАВ.
- Повысить уровень информированности детей-сирот и неблагополучных подростков по вопросам ПАВ.
- Привлечь внимание общественности и государственного сектора к профилактике ПАВ.

### Помните! В качественном проекте:

- Цель – общий итог, задачи – конкретные частные результаты, они заметно отличаются друг от друга.
- Должно быть понятно, каким образом цели и задачи логически вытекают из постановки проблемы.
- По каждой проблеме имеется, по крайней мере, одна четкая задача.
- Цели в принципе достижимы.
- Ясно, кто извлечет пользу из выполнения проекта.
- Указывается срок достижения целей.
- Постановку задач авторы не путают с методами их решения.

Цели и задачи проекта должны быть «SMART» (от англ. – толковый, сообразительный, умный):

- Specific (точные, конкретные)
- Measurable (измеримые)
- Achievable (достижимые)
- Realistic (реалистичные)
- Time-bound (имеющие временные рамки)

**Методы, или Мероприятия.** В этой части указываются мероприятия, которые необходимо провести для достижения намеченных результатов и для решения постав-

МЕРОПРИЯТИЯ// МЕСЯЦЫ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА	1	2	3	4	5	6
1. Подготовка и проведение исследования	X					
2. Семинары:						
2.1. Информационный семинар «Основы правозащитной деятельности»		X		X		
2.2. Тренинг-семинар «Права человека»			X		X	
3. Выпуск заключительной брошюры						X

**Результаты** – это изменения, которые произойдут в существующей ситуации, положении данной целевой группы или окружающей среде. Они обязательно поддаются **количественной оценке** и имеют **индикаторы**, необходимые для измерения эффекта проекта. Из этого раздела должно быть ясно, что получится в результате выполнения проекта. Результаты обычно описываются глагольными формами в прошедшем времени. Не путайте результаты с мето-

ленных задач. Приводится схема организации работы по проекту и календарный план его осуществления.

Написав раздел «Методы», проверьте следующее:

- Ясно, что будет сделано, кто будет осуществлять действия, как, когда и в какой последовательности они будут осуществляться, какие ресурсы будут привлечены.
- Есть разумно ограниченный набор мероприятий, которые могут быть выполнены в срок и в пределах общей стоимости проекта.
- Ясно описаны мероприятия в рамках проекта.
- Понятны причины выбора именно таких мероприятий.
- Ясен состав разработчиков и исполнителей проекта.
- Естественность логической цепочки: проблема–цель–задача–метод.

### Пример: Методы/мероприятия проекта

- Стандартизированное анкетирование по вопросам ПАВ для учащихся старших классов школ-интернатов и приютов (300 анкет в начале работы и 300 – по окончании проекта).
- Анализ существующей в школах программы по первичной профилактике ПАВ совместно со специалистами школ-интернатов и приютов.
- Выпуск руководства по проведению первичной профилактики ПАВ среди детей-сирот и неблагополучных подростков для специалистов школ-интернатов и приютов (тираж 1000 экз., 100 стр., полноцвет).
- Создание команды тренеров из наиболее активных специалистов школ-интернатов и приютов.
- Выпуск печатной продукции для детей-сирот и неблагополучных подростков: информационной брошюры (1000 экз., полноцвет), флаеров (2000 экз., полноцвет), информационных стационарных стендов (5 шт.).
- Проведение семинаров-тренингов по профилактике ПАВ для детей-сирот и неблагополучных подростков по методике «Равный обучает равного» (5 групп по 20 человек).

**Календарный план-график** – графическое отображение мероприятий с указанием последовательности и времени их выполнения. Например:

дами работы: например, проведение определенного количества семинаров само по себе не может являться результатом, – это метод, который позволит передать какому-то количеству человек нужные им знания, умения и установки.

- Каковы конкретные результаты, которые ведут к достижению цели проекта?
- Какие улучшения и изменения будут сделаны в результате реализации проекта?

- Все ли результаты, которые необходимо получить для достижения цели проекта, определены?
- Нет ли среди результатов тех, которые не являются необходимыми и не относятся к делу?
- Будет ли проект эффективным?

**Бюджет, или смета расходов** – возможно, самая главная часть описания проекта – ее просматривают все доноры. Бюджет должен быть прямым образом связан с деятельностью по проекту (мероприятиями). Также в большинстве случаев вам понадобится сделать пояснения (комментарии) к бюджету. Этот раздел содержит список всех ресурсов, необходимых для проведения планируемых мероприятий; отвечает на вопросы:

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

Более подробно про бюджет проекта мы говорили в файле 4 «Составление бюджета проекта».

**Оценка и отчетность.** По окончании вашего проекта в процессе оценки результатов вы должны будете определить:

- насколько достигнуты цели проекта;
- насколько по окончании проекта изменилась ситуация, описанная в разделе «Постановка проблемы»;
- не имел ли ваш проект какого-либо положительного или отрицательного эффекта, не учтенного заранее;
- хорошо ли были подобраны средства (методы);
- какие факторы способствовали успеху, а какие мешали.

Критерии оценки раздела «Оценка и отчетность»:

- Ясно, как вы предполагаете оценить в конце, достиг ли проект цели, и как вы будете контролировать процесс выполнения проекта.
- Понятен план оценки достижения целей.
- Ясен план оценки и корректировки методов в процессе выполнения проекта.
- Ясно, кто будет проводить оценку, и как эти люди/организации будут отбираться.
- Четко установлены критерии успеха проекта.
- Описывается, как будут отбираться и анализироваться данные.
- Объясняется, какие методы оценки будут применяться (ревизии, инспекции, опросники).
- Указывается форма отчетности.

## ПЛАНИРОВАНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПО ПРОЕКТУ<sup>65</sup>

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	КАЧЕСТВЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
<b>Задача 1.</b> Формирование навыков разрешения психологических конфликтов у дезадаптированных подростков и их родителей через проведение обучающих мероприятий.	В семинаре примет участие не менее 40 дезадаптированных подростков и их родителей	Список участников семинара.	Не менее 80% родителей дезадаптированных подростков отметят улучшение взаимопонимания со своими детьми	Анкетирование родителей через 2 недели после семинара.
	Не менее 40 подростков и их родителей приобретут навыки разрешения психологических конфликтов	Анкетирование родителей до и после семинара.	Не менее 80% дезадаптированных подростков отметят улучшение отношений с родителями	Анкетирование подростков через 2 недели после семинара.

<sup>65</sup>Марина Михайлова. Социальный проект и проектный подход (Новости фандрайзинга-2005)

### Пример. Оценка результатов проекта

Индикаторы успешности реализации проекта «Ассоциация Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/СПИДа/ИППП и репродуктивного здоровья» и источники данных для оценки:

- число организаций, вошедших в Ассоциацию и/или подавших заявки на вступление за год работы проекта (список организаций);
- число организаций, заключивших соглашение на использование методических разработок, созданных в рамках проекта: алгоритма консультирования, методики отбора и подготовки добровольцев и консультантов, методики работы мобильных Телефонов Доверия, разработок по проведению рекламной кампании и пакета материалов для ее проведения (список организаций);
- число подписчиков на информационный бюллетень Ассоциации ТД по СПИДу (список подписчиков);
- количество статей, новостей и заметок, присылаемых в редакционную группу для публикации в ежеквартальном информационном бюллетене (список поданных материалов);
- количество обращений в службы Телефонов Доверия по ВИЧ/СПИДу до начала и по окончании проекта, динамика количества обращений (журнал учета обращений и ежемесячный отчет координаторов);
- количество добровольцев, пришедших работать в службы ТД и количество отработанных ими часов (отчет координаторов);
- квалификация консультантов всех семи служб ТД (экспертная оценка сотрудником службы телефона доверия «Сестры» через телефонный опрос консультантов);
- количество сообщений и публикаций в СМИ о работе телефонных служб (отчеты организаций-участниц проекта и списки публикаций);
- количество обращений за помощью и консультацией по проведению обучающих семинаров по подготовке консультантов телефонов доверия других организаций (список обратившихся);
- количество посещений сайта Ассоциации горячих линии по ВИЧ/СПИДу и репродуктивному здоровью (счетчик на сайте).

Желательно к перечислению индикаторов, по которым вы будете оценивать успешность проекта, еще добавлять количественные, качественные и временные показатели, которых вы сами хотите достичь за время проекта.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА	КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	КАЧЕСТВЕННЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ
<b>Задача 2.</b> Формирование навыков трудоустройства у безработных женщин через проведение обучающих мероприятий.	Для 20 безработных женщин будет проведено не менее 5 семинаров-тренингов по приобретению навыков поиска работы.	Список участников семинара.	Не менее 60% безработных женщин, прошедших обучение, могут устроиться на постоянную или временную работу в течение 6 месяцев после обучения.	Ежемесячный телефонный опрос участников
		Анкетирование женщин до и после обучения.		Данные о трудоустройстве с биржи труда.

**Распространение результатов проекта.** В этом разделе вам нужно описать, где и каким образом результаты и достижения проекта будут доступны другим организациям. Это может быть адресная рассылка изданных книг и брошюр, размещение материалов проекта на вашем и чужих веб-сайтах, организация большой конференции, выступление на других конференциях, семинарах и форумах и т.д.

### Пример. Распространение результатов проекта

Результаты проекта «Ассоциация Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/СПИДа/ИППП и репродуктивного здоровья» будут распространяться следующим образом:

- 1) Все технические и методические разработки проекта будут доступны всем заинтересованным лицам, неправительственным и правительственным организациям, работающим в данной сфере. Все методики и будут выпущены и распространены в электронном и/или печатном форматах:
  - алгоритм консультирования и руководство по его использованию, тираж 200 экз.;
  - методическое руководство «Настольная книга консультанта», тираж 1000 экз.;
  - методическое руководство по отбору и подготовке консультантов и добровольцев, тираж 1000 экз.;
  - пакет рекламной продукции – макеты плаката, щита, флайеров и запись видеоролика;
  - описание модуля работы мобильных Телефонов Доверия.
- 2) Разработанные методики будут распространяться через библиотеку СПИД инфосвязь. Описание всех разработок войдет в Каталог материалов библиотеки СПИД инфосвязь. Каталог библиотеки рассылается ежеквартально 1000 получателям по подписке. В этом случае все разработки станут доступны и для тех организаций, которые не имеют выхода в Интернет. Тиражирование и рассылка материалов библиотеки осуществляется бесплатно.
- 3) Все материалы и методики будут размещены на сайте Ассоциации горячих линий.
- 4) 6 региональных организаций (участники проекта) являются информационными центрами для своих регионов. Все разработки и материалы будут распространяться в данных регионах через их собственную службу рассылки материалов.
- 5) Распространение информации о ходе проекта и его результатах будут осуществляться в течение всего проекта через:
  - публикации в журнале организации СПИД инфосвязь «Круглый стол» (выходит ежеквартально, тираж 1000 экз.);
  - публикации в периодических изданиях шести региональных организаций (ежеквартально);
  - публикации в ежеквартальном информационном бюллетене Ассоциации «Телефон доверия, слушаю Вас» (ежеквартально, тираж 500 экз.);
  - размещение информации на сайте Ассоциации Телефонов Доверия по ВИЧ/СПИД/ИППП и репродуктивного здоровья.

**Менеджмент проекта.** Из этого раздела должно быть ясно, как вы будете осуществлять проект. Кто за что отвечает, кто кому подчиняется, как распределяются обязанности между различными партнерами по проекту, отделением и головным офисом организации (если применимо). Может прилагаться схема организационного комитета проекта.

### Пример. Сотрудники проекта

Для примера описания распределения обязанностей между персоналом проекта приведем описание основных обязанностей директора вышеописанного проекта:

- общий менеджмент проекта, мониторинг, оценка проекта (промежуточная и окончательная), отчетность по проекту;
- партнерство по проекту с Минздравом России и проектной группой Всемирного Банка;
- представление интересов Ассоциации PR и реклама ее деятельности на российском и международном уровнях;
- координация сетевой работы, администрирование деятельности Ассоциации Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/СПИДа и сексуального здоровья, связь с организациями-участницами проекта, заключение договоров, организация и проведение встреч, круглых столов, электронных конференций между руководителями организаций-участниц проекта;
- распределение обязанностей по проекту между членами Ассоциации, мониторинг деятельности и контроль за отчетностью о проделанной работе членами Ассоциации.

**Дальнейшее финансирование, или Дальнейшее развитие, или Устойчивость проекта.** Содержимое раздела объясняет, каким образом, за счет каких ресурсов вы надеетесь сохранить и расширить достижения данного проекта; убеждает донора в том, что после расходования его средств найдутся ресурсы для поддержания данной инициативы.

### Пример. Устойчивость проекта

Проект «Ассоциация Телефонов Доверия по вопросам ВИЧ/ СПИДа/ ИППП и репродуктивного здоровья» является устойчивым, исходя из следующих факторов:

- 1) Создание Телефонов Доверия по СПИДу является одним из компонентов Федеральной Программы по профилактике ВИЧ/ СПИДа Минздрава РФ. Проект получил поддержку от Департамента Госсанэпиднадзора и Отдела профилактики ВИЧ/ СПИДа Минздрава России (письмо поддержки прилагается). Полученные положительные результаты проекта, разработанные методики (отбор и подготовка консультантов, модуль работы «мобильных горячих линий», компьютерные программы, обеспечивающие эффективную работу ТД) могут стать основой при создании горячих линий по СПИДу в 89 регионах России.
- 2) Участники проекта – семь самостоятельных неправительственных организаций, имеющих 5-6 летний опыт успешного сотрудничества. Каждая из этих организаций имеет поддержку на уровне местных администраций, управлений здравоохранения, образования и т.д. Все организации имеют высококлассное техническое обеспечение: компьютеры, ксероксы, принтеры,

ризографы, сканеры, модемы (полученные через организацию СПИД инфосвязь из предыдущих проектов). Это дает возможность изготовления печатной рекламной продукции по разработанным макетам и после окончания проекта. Сформированный штат опытных психологов обеспечит разработку качественных методических и программных разработок проекта.

- 3) Реализация проекта предусматривает привлечение и обучение добровольцев, а также разработку системы отбора и подготовки новых волонтеров. Наличие волонтерского ресурса позволит поддерживать работу на телефоне доверия после окончания проекта при минимальном вложении средств.
- 4) Обученные операторы телефонов доверия в районных центрах смогут консультировать своих абонентов по вопросам ВИЧ/ СПИД/ ИППП и репродуктивного здоровья. Организации в районных центрах – это уже сформированные самостоятельные структуры, имеющие помещение, телефонную линию и штат, и следовательно, не требующие дополнительного финансирования.

Приложения включают дополнительные материалы, поясняющие содержание проектной заявки. Это могут быть: буклет организации, устав и свидетельство о регистрации, финансовый отчет за последний год, результа-

ты аудиторской проверки, список членов Правления/ Совета организации, резюме сотрудников проекта, письма поддержки проекту, копии статей об организации и т.д.

## § 4. СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА

Можно выделить 5 этапов работы с бюджетом проекта:

### 1 ЭТАП Расчет бюджетов проекта без учета требований конкретного донора

На этом этапе важно:

- просчитать все необходимые ресурсы для реализации проекта
- понять, какие ресурсы уже имеются в организации
- рассчитать минимальный и максимальный бюджеты проекта

### 2 ЭТАП Расчет бюджетов проекта под конкретного донора

Вопросы, которые необходимо себе задать на этом этапе:

- на какие **статьи** донор дает деньги? Практически у всех доноров есть ограничения по статьям – например, донор может не финансировать закупку оборудования или заработную плату)
- какая **минимальная/максимальная сумма**, на которую можно подавать заявку
- нужен ли **собственный вклад**? Если да, то он должен быть в денежной форме или это может быть волонтерский труд или бесплатно предоставленное помещение? Может ли собственный вклад быть покрыт за счет средств партнерской организации или это должны быть собственные средства/ресурсы организации? Какой должен быть % процент собственного вклада от общей стоимости проекта?
- по какой форме надо будет **отчитываться** по проекту? Нужно ли прикладывать копии первичных документов? Есть ли требование ведения специфических документов (особые таблицы учета рабочего времени или списки участников по определенной форме) или соблюдения особых требований (проведение тендера). Требуется ли отчетность по своему вкладу?
- какие **сроки** и **периодичность** предоставления отчетности?
- какие **этапы** и **порядок** перечисления средств?

- какая **форма договора**, который будет заключен с донором? Очень важно ознакомиться с ней заранее, чтобы определить, будет ли поступление по договору облагаться налогом
- если пожертвование перечисляется в валюте, то по какому **курсу** будет идти перерасчет в отчете (по данному жертвователем, по курсу продажи, по среднему за период?)
- есть ли возможность **перераспределения** средств по статьям без официального запроса об изменении бюджета и в каких пределах?
- какие изменения произошли или планируются в **законодательстве** (например, «урезан» список грантодающих организаций, т.о. необлагаемый грант превращается в налогооблагаемую субсидию, или планируется увеличение ставок налогов с ФОТ)
- есть ли возможность заложить увеличение цен с учетом **инфляции**, если проект планируется на несколько лет или заявка рассматривается длительный период
- **форма бюджета** – если донор предлагает свою форму бюджета, важно уточнить все нюансы заполнения (особенно это важно при подаче заявки в иностранные фонды). При составлении бюджета в произвольной форме важно понять степень детализации и по возможности ограничиться крупными статьями.

### 3 ЭТАП Контрактинг и согласование бюджета с донором

Включает в себя уточнения, корректировку по статьям, «урезание» сумм

На этом этапе важно взвесить, насколько вы готовы урезать бюджет (сравнивается с минимальным бюджетом по проекту), оценивается объем получаемого финансирования с заявленными обязательствами, необходимым уровнем качества предоставляемых услуг и количеством отчетности по проекту.

Результатом этого этапа может быть отказ от финансирования, если предлагаемые донором условия и объем пожертвования не позволяют качественно реализовать проект.

### 4 ЭТАП Отслеживание расходования бюджета и своевременное внесение изменений

На протяжении всего проекта необходимо отслеживать траты по проекту и их соотношение с принятым бюджетом

В случае, если % перераспределения между статьями выше дозволенного, или в ходе реализации проекта выяснилась потребность в новых статьях расходов, необходимо в письменной форме запросить разрешение на изменение бюджета, с обоснованием возникших отклонений от первоначальной сметы и обязательно получить письменное разрешение.

### 5 ЭТАП Отчетность по проекту

Она включает в себя:

- сбор необходимых первичных документов и проверка их правильности
- формирование отчета

Если за период реализации проекта организация потратила не все деньги, то можно сделать запрос о продлении срока действия проекта, проведении дополнительных мероприятий или разрешении потратить оставшиеся средства на расходы на уставную деятельность организации. В случае отказа остаток средств придется вернуть.

## ИДЕАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ:

- наглядный
- достаточно подробный (внутренний вариант, бюджет для договора не обязательно сильно детализировать)
- с необходимыми комментариями и пояснениями
- рассчитанный в Excel с использованием формул – это позволит избежать арифметических ошибок и легко пересчитывать весь бюджет при изменении отдельных параметров
- полный (включает все необходимые ресурсы)
- с достоверными ценами (при необходимости с учетом инфляции)
- одобренный руководителем и бухгалтером организации

Все расходы по проекту условно можно разделить на 3 группы:

1. Расходы на персонал
2. Расходы на деятельность по проекту
3. Административные расходы

### 1.1. Расходы на фонд оплаты труда (ФОТ)

К этим расходам относятся

- заработная плата,
- вознаграждения по гражданско-правовым договорам
- налоги с Фонда оплаты труда

Зарботная плата начисляется сотрудникам, постоянно работающим по проекту.

При этом в бюджете указывается

- Должность
- Единица измерения (Кол-во месяцев работы по проекту)
- Оклад
- Процент рабочего времени
- Размер заработной платы по данному проекту (рассчитывается умножением оклада на процент рабочего времени)

Важно учитывать:

- **рабочее время постоянных сотрудников** по всем проектам не должно превышать 100%.
- со всеми сотрудниками должны быть должным образом оформлены отношения (заключены трудовые договоры, изданы приказ о назначении на должность вестись **табели учета рабочего времени** и пр.)

Привлеченным специалистам выплачивается вознаграждение за сдельную работу по гражданско-правовым договорам (договор подряда или договор возмездного оказания услуг)

При этом в бюджете указывается

- Квалификация (тренер, психолог, редактор)
- Единица измерения (час, день, страница)
- Ставка
- Количество единиц
- Размер вознаграждения (рассчитывается умножением ставки на количество единиц)

Важно учитывать:

- со всеми привлеченными специалистами должны быть должным образом оформлены отношения (заключены **гражданско-правовые договоры**, по окончании выполнения работы/оказания услуги подписаны **акты**)
- данные расходы могут идти в бюджете в статье «Расходы на персонал», а могут быть отнесены к статье «Расходы на мероприятия» (например, гонорары ведущих или корректора)

И на заработную плату, и на вознаграждения по гражданско-правовым договорам начисляются налоги

Важно учитывать:

- важно их в принципе учитывать и не забывать =)
- размер налогов постоянным и привлеченным сотрудникам различается

О ставке налогов, которые платит ваша организация, необходимо уточнить у вашего бухгалтера.

### ПРИМЕР БЮДЖЕТА ПРОЕКТА В ЧАСТИ ОПЛАТЫ ТРУДА (В РУБ.)

#### А) Штатные сотрудники:

должность	кол-во	полная месячная з/пл	% РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ	ПРОД-ТЬ РАБОТЫ	ВСЕГО	ИМЕЕТСЯ	ТРЕБУЕТСЯ
Руководитель проекта	1	15 000	80	12 мес.	144 000	0	144 000
Ассистент руководителя	2	10 000	60	10 мес.	120 000	60 000	60 000
Бухгалтер проекта	1	15 000	30	12 мес.	54 000	0	54 000
Подитог					318 000	60 000	258 000
Отчисления с ФОТ (30,2%)					96 036	18 120	67 596
<b>Итого по оплате штатных сотрудников</b>					<b>414 036</b>	<b>78 120</b>	<b>335 916</b>

#### Б) Привлеченные специалисты:

должность	кол-во	платя за час	ПРОД-ТЬ РАБОТЫ	ВСЕГО	ИМЕЕТСЯ	ТРЕБУЕТСЯ
Консультант по проекту	1	1 000	20 часов	20 000	8 000	12 000
Ведущий на семинар	2	1 500	32 часа	48 000	0	48 000
Подитог				68 000	8 000	60 000
Отчисления с ФОТ (30%)				20 400	2 400	18 000
<b>Итого по оплате привлеченным специалистам</b>				<b>88 400</b>	<b>10 400</b>	<b>78 000</b>

<b>ВСЕГО ПО ОПЛАТЕ ТРУДА</b>	<b>502 436</b>	<b>88 520</b>	<b>413 916</b>
------------------------------	----------------	---------------	----------------

### 1.2. Командировочно-транспортные расходы

Они включают в себя оплату проезда, проживания и точные только **сотрудников** организации.

Важно учитывать:

- закладывать цены на билеты и гостиницу с учетом вида транспорта, инфляции и сезонности
- суточные могут выплачиваться только сотрудникам организации, работающим по трудовым договорам
- в РФ не облагаются налогом НДФЛ суточные до 700 руб. Размер суточных пока устанавливает сама организация. Возможно, при совершении командировок по России суточные могут отменить с 01.01.2016. В организации должен быть издан приказ о назначении размера суточных, иначе выплаченные суточные попадают под налог на доходы физических лиц.

### 2. РАСХОДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ПРОЕКТУ

Расходы непосредственно на деятельность по проекту обычно состоят из расходов на проведение мероприятий, веб-проекты, публикации, PR-деятельность, субгранты и пр.

#### 2.1. Проведение мероприятий

Среди основных расходов на проведение мероприятий – оплата аренды помещения и оборудования, компенсация расходов на проезд и проживание участников и ведущих, включая трансфер до места проведения мероприятия, оплата питания, подготовка раздаточных материалов.

Очень важно провести предварительную работу по мониторингу цен, особенно если планируется крупное мероприятие. Желательно заранее выбрать место проведения и ориентироваться на цены в этом конференц-комплексе. Также если предполагается приезд большого числа участников, необходимо понимать, откуда они поедут (билет Владивосток-СПб-Владивосток может быть существенной частью всего бюджета).

Необходимо помнить, что привоз участников сопровождается большим количеством документов. С каждым участником (организацией или непосредственно с человеком) должен быть заключен соответствующий договор и получен комплект закрывающих документов. Это достаточно трудозатратная деятельность, которую тоже следует учесть при планировании бюджета.

В этой статье также можно заложить покупку оборудования, но при этом важно учитывать

- покупка оборудования должна являться необходимым условием для реализации проекта.
- при покупке оборудования от определенной суммы донором могут быть предъявлены некоторые требования (проведение процедуры выбора поставщика (тендер, анализ коммерческих предложений и т.п.), приобретение оборудования только определенных производителей и пр.)

### ПРИМЕР БЮДЖЕТА ПРОЕКТА В ЧАСТИ ОСНОВНЫХ РАСХОДОВ (В РУБ.)

№	СТАТЬЯ РАСХОДА	ЕДИНИЦА	КОЛ-ВО ЕД.	ЦЕНА ЗА ЕД.	ВСЕГО	ИМЕЕТСЯ	ТРЕБУЕТСЯ
<b>1.</b>	<b>Оборудование:</b>						
1.1.	Компьютер P-IV 3,0 HHZ / DDR2 512 Mb/ HDD 60 Gb	Шт.	2	25	50 000	10 000	40 000
1.2.	Монитор LCD 17"	Шт.	2	6 000	12 000	6 000	6 000
Итого по оборудованию					62 000	16 000	46 000

### 2.2. Веб-проекты

Под расходами на веб-проекты понимаются:

- разработка дизайна сайта,
- его создание
- и обслуживание

Данная работа может быть заказана организации или физическому лицу.

### 2.3. Расходы на публикации

К расходам на публикации относятся следующие:

- работа редактора, корректора, дизайнера. С ними заключаются договоры возмездного оказания услуг. Договор может быть заключен и с организацией (юридическим лицом).
- печать и верстка.

### 2.4. Расходы на PR-деятельность

PR-деятельность по проекту может включать в себя:

- проведение пресс-конференций
- изготовление материалов для информационной кампании
- покупку или аренду выставочных стендов
- разработку фирменного стиля проекта и др.

### 2.5. Субгранты

Если по проекту планируется проводить мероприятия в других регионах или запланировано финансирование «мини-проектов», то в бюджете можно предусмотреть такую статью как «субгранты».

Важно учитывать:

- Еще на стадии формирования бюджета следует предварительно договориться с партнерскими организациями – узнать их возможности, необходимый объем финансирования и пр.
- В ходе реализации проекта с каждой из организаций должен быть заключен договор пожертвования (очень рекомендуется делать такие приложения к договору как Смета, Календарный план, Форма отчетности)

**При перечислении субгрантов в организации необходимо запросить их Устав, чтобы убедиться, что организации имеют право принимать пожертвования.**

- После выполнения партнерами запланированных мероприятий от них следует получить отчет (финансовый и содержательный)
- Если субгрантов много, то работа с партнерами занимает большое количество времени, как содержательная, так и работа с документами (в частности, проверка отчетов)

№	СТАТЬЯ РАСХОДА	ЕДИНИЦА	КОЛ-ВО ЕД.	ЦЕНА ЗА ЕД.	ВСЕГО	ИМЕЕТСЯ	ТРЕБУЕТСЯ
2.	<b>Аренда и коммунальные платежи:</b>						
2.1.	Аренда помещения 20 кв. м.	Мес.	12	15 000	180 000	180 000	0
2.2.	Коммунальные платежи	Мес.	12	1 000	12 000	0	12 000
Итого по аренде и коммунальным платежам					192 000	180 000	12 000
<b>ВСЕГО ПО ОСНОВНЫМ РАСХОДАМ</b>					<b>254 000</b>	<b>196 000</b>	<b>58 000</b>

### 3. АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ

К административным расходам относятся те, которые служат обеспечению жизнедеятельности организации и ее текущей работы.

Среди них:

- аренда офиса (нежилого помещения) /его части, необходимого для реализации проекта
- коммунальные платежи
- приобретение оборудования, программного обеспечения
- услуги банка
- оплата связи (телефон, мобильная связь, междугородняя связь, интернет)
- расходные материалы (картриджи, пленка, тонер, заправка принтера)
- приобретение литературы, канцелярских товаров
- почтовые расходы
- транспортные расходы.

Эта статья расходов в бюджете может быть расписана на подстатьи, может быть указана фиксированная сумма или она может рассчитываться как заданный процент от произведенных расходов.

Эти расходы распределяются по проектам, которые реализует организация.

В идеале они должны распределяться пропорционально определенной базе (например, чел./часы, метраж, поступление денежных средств от различных доноров и др.), но это не всегда возможно, так как многие доноры либо вообще не дают денег на административные расходы, либо дают только на определенные статьи – например, связь или аренда офиса).

## § 5. ПОЛУЧЕНИЕ РЕСУРСОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

В современных условиях многие правозащитные организации воспринимают этот источник как наименее очевидный для получения средств. Эта позиция во многом оправдана, но совсем не упомянуть этот источник было бы ошибкой.

Какие ресурсы может дать государство? Об этом таблица ниже.

### ФОРМЫ ГОСПОДДЕРЖКИ НКО<sup>66</sup>

ФОРМА ПОДДЕРЖКИ	НЕДЕНЕЖНЫЕ РЕСУРСЫ	ДЕНЕЖНЫЕ РЕСУРСЫ
Финансовая		1. <b>субсидии</b> <sup>67</sup> 2. <b>госзаказ</b> <sup>68</sup> 3. <b>субсидии на уставную некоммерческую деятельность НКО</b> <sup>69</sup>
Имущественная	Безвозмездное предоставление НКО в пользование помещений	<b>Субсидии</b> на компенсацию коммунальных платежей

<sup>66</sup>По федеральному закону №40 о поддержке социально-ориентированных НКО, возможны региональные вариации

<sup>67</sup>Согласно ст. 78 БК РФ Субсидии юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе в целях возмещения недополученных доходов и (или) финансового обеспечения (возмещения) затрат в связи с производством (реализацией) товаров (за исключением подакцизных товаров, кроме автомобилей легковых и мотоциклов, винодельческих продуктов, произведенных из выращенного на территории Российской Федерации винограда), выполнением работ, оказанием услуг. Также в ст. 78.1 есть еще определение - субсидии иным некоммерческим организациям.

<sup>68</sup>Возмездное оказание услуг

<sup>69</sup>Прямое получение бюджетных средств, если организация внесена отдельной строкой в Закон о бюджете своего региона/муниципального образования

ФОРМА ПОДДЕРЖКИ	НЕДЕНЕЖНЫЕ РЕСУРСЫ	ДЕНЕЖНЫЕ РЕСУРСЫ
Получение льгот	1. по аренде, 2. по коммунальным платежам, 3. по пользованию земельными участками, 4. по налогам и сборам в бюджет региона (например, налог на доходы, на наследство), 5. льготные кредиты, гарантии при предоставлении кредитов и т.п. 6. льготы благотворителям, включая бизнес-структуры, 7. для физических лиц совокупный доход при налогообложении уменьшается на суммы, переданные НКО на определенные законом цели	
Информационная	1. предоставление бесплатных площадей для размещения социальной рекламы 2. публикация материалов в муниципальных СМИ	1. <b>субсидии</b> на изготовление и размещение социальной рекламы 2. <b>субсидии</b> средствам массовой информации на освещение социальной проблематики
Обучающая, консультативная	Организация обучающих семинаров и курсов для сотрудников и волонтеров НКО	1. <b>субсидии</b> (ваучеры) на обучение сотрудников и волонтеров НКО 2. <b>субсидии</b> инфраструктурным НКО на обучающие программы
Другое	Статус организации, имеющей поддержку государства (например, реестры НКО-получателей гос.поддержки, статус «при поддержке» и др.) Предоставление помещений для проведения мероприятий, транспорта, канцелярских товаров, специального оборудования, выступления экспертов и др.	

Как вы видите, наиболее распространенная денежная форма поддержки государства – это субсидии.

Субсидия, согласно определению Бюджетного кодекса РФ, это 100% возмещение средств, затраченных на оказание соответствующих услуг. В некоторых регионах так и происходит (например, Санкт-Петербург) – сохраняется практика возмещения денежных средств после реализации проекта и отчета по нему.

При этом, если отчет не удовлетворит государственные органы, то они возместят затраченные собственные средства НКО не в полном объеме или потребуют возврата части ранее перечисленных средств.

В других регионах сложилась такая практика, что госорганы предоставляют субсидии НКО в виде предоплаты вплоть до 100% (например, правительство Новосибирской и Архангельской областей и др.)

Как можно получить субсидии и где можно узнать про их распределение?

Субсидии, как правило, распределяются по конкурсной процедуре.

Также субсидии могут распределяться по депутатским поправкам, когда НКО получает свою отдельную строчку в бюджете (например, в Санкт-Петербурге).

Для участия в конкурсе субсидий вам стоит просматривать следующие сайты:

- Правительства вашего региона и там искать программу поддержки НКО или другие целевые программы, в рамках которых государство предоставляет субсидии НКО
- Конкретного комитета Правительства вашего региона, который отвечает за программы поддержки НКО, например, Комитет по социальной политике, Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями и др.

Мы рассмотрели региональный и местный уровень получения государственных средств. Процедура их получения на этих уровнях одинаковая. Она регламентируется об-

щими методическими рекомендациями для всех регионов и муниципалов. Разница будет только в объеме полномочий, которые на конкретной территории имеют муниципалы. Полномочия могут быть больше или меньше в зависимости от местного законодательства.

Наиболее масштабный по бюджету и тематике конкурс Президентских грантов для НКО проводится единым оператором – Фондом президентских грантов. На конкурс могут быть представлены проекты некоммерческих неправительственных организаций, предусматривающие осуществление деятельности по следующим направлениям:

- социальное обслуживание, социальная поддержка и защита граждан;
- охрана здоровья граждан, пропаганда здорового образа жизни;
- поддержка семьи, материнства, отцовства и детства;
- поддержка молодежных проектов, реализация которых охватывает виды деятельности,
- предусмотренные статьей 31.1 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- поддержка проектов в области науки, образования, просвещения;
- поддержка проектов в области культуры и искусства;
- сохранение исторической памяти;
- защита прав и свобод человека и гражданина, в том числе защита прав заключенных;
- охрана окружающей среды и защита животных;
- укрепление межнационального и межрелигиозного согласия;
- развитие общественной дипломатии и поддержка соотечественников;
- развитие институтов гражданского общества.

Для успешного фандрайзинга в госсекторе мы бы рекомендовали вам делать следующее:

- Получите доступ к свежей информации о конкурсах, тендерах

- Приходите с проработанным решением.
- Показывайте краткосрочную перспективу.
- Показывайте свой уникальный вклад в проект.

- Работайте с властью систематически.
- Аргументируйте новые предложения чужим успешным опытом.

## ГОСЗАКАЗ — НЕ ФАНДРАЙЗИНГ, НО ТОЖЕ ВАЖНО

Госзаказ юридически – это возмездное оказание услуг государству. Что это означает для вас?

Деньги, полученные в рамках госзаказа, облагаются налогом на прибыль – это коммерческая деятельность НКО. Но есть исключения: НДС не облагаются услуги НКО по уходу за больными, инвалидами и престарелыми.

Если вы хотите участвовать в госзаказе, то со всеми правилами, по которым он проходит, стоит познакомиться в ФЗ №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»

Госзаказ фактически – это услуга, которая нужна государству, но оно не может получить ее самостоятельно, поэтому заказывает ее выполнение другим юридическим лицам (в том числе НКО). С 2014 года 15% государственного заказа должны получать субъекты малого бизнеса и НКО. В Закон включена отдельная статья о размещении государственного заказа на предприятиях, учрежденных объединениями инвалидов.

Все требования к выполнению услуги государственные органы описывают в техническом задании (ТЗ).

Обращаем ваше внимание, что через госзаказ государство даст деньги только на то, что нужно ему и соответственно описано в ТЗ. На собственные проекты НКО таким образом получить средства нельзя.

И еще одна важная деталь – для получения государственного заказа НКО должна иметь свободные оборотные средства, которые ей придется перечислить госорганам в качестве обеспечения участия в конкурсе, обычно это 2% от суммы контракта. Это нужно для того, чтобы подтвердить серьезность намерений НКО. По итогам конкурса государство возвращает обеспечение заявки всем его участникам.

Кроме того организации-победителю конкурса при заключении контракта необходимо будет перечислить государству обеспечение контракта, обычно это 30% от его суммы. Госорганы вернут эти средства вместе с деньгами за контракт после приема работ и отчета.

Государственные органы размещают ТЗ в открытых источниках: электронных и бумажных. Электронные источники – это федеральный специализированный сайт [www.gz.ru](http://www.gz.ru), а также региональные специальные сайты, например [www.gz-spb.ru](http://www.gz-spb.ru) (в СПб), [HTTP://TENDER.MOS.RU](http://TENDER.MOS.RU) (в Москве) и др. Бумажные источники – это специальные издания, которые выпускаются Администрациями регио-

нов, например, журнал «Городской заказ Санкт-Петербурга» (выпускает Администрация СПб).

После размещения ТЗ госорганы оглашают процедуру, по которой можно получить средства. Это может быть:

- Закупка у единственного поставщика – государственные органы один раз в год могут покупать услуги на сумму не более 100 000 руб., выбрав любого поставщика по любым параметрам, не проводя для этого никаких конкурсов
- Котировка – используется государственными органами для закупок до 500 000 рублей. Закупка происходит по упрощенной форме документов, которые подаются вживую.
- Электронный аукцион – любые организации размещают свои предложения по оказанию услуг государству на специальной торговой площадке. Государство смотрит и выбирает ту организацию, чье предложение будет самым дешевым. Для участия в таких аукционах нужна аккредитация на соответствующей торговой площадке и электронная подпись. На это может потребоваться около месяца и примерно 20 000 рублей.
- Тендер – по сути это то же самое, что электронный аукцион, только не на электронной торговой площадке, а вживую. Организации приносят свои предложения в бумажном виде в соответствующий орган власти. Побеждает тот, чье предложение окажется самым дешевым или наберет больше баллов, если установлены какие-то квалификационные характеристики в заявке.

Если НКО получила госзаказ по какой-то из процедур, то она сначала вкладывает свои средства в его исполнение, обычно это 30% от общей суммы контракта. После этого НКО содержательно и финансово отчитывается за 100% средств. Если госорганы отчет приняли, то они перечисляют НКО оставшиеся 70% средств и возвращают перечисленное ранее обеспечение контракта. Тогда можно считать, что госконтракт выполнен, услуга государству оказана в полном объеме. НКО и государство претензий друг к другу не имеют.

В этом параграфе шла речь о возможностях получения ресурсов от государства. Использовать их или нет для фандрайзинга вашей организации и в каком объеме – решать вам. Имейте в виду, что в последнее время наблюдается тенденция, когда у НКО, получивших государственные средства, проводятся более пристрастные проверки.

## § 6. ОФОРМЛЕНИЕ

### ФОНДЫ

#### Что могут дать фонды НКО

Фонды могут дать НКО только деньги. НКО их получит, если выиграет конкурс.

#### Как это правильно оформить

Договором пожертвования:

- Если ваша организация общественная, то отношения оформляются договором пожертвования между фондом и НКО (образец вы найдете в дополнительных материалах).
- Если у вас некоммерческая организация, то лучше заключить договор целевого пожертвования, где оговаривать конкретные цели (например, пожертвование на общепользные цели по созданию информационного ресурса для населения: портала по правовым вопросам для граждан).
- Если вы – благотворительная организация, то нужно будет заключить договор благотворительного пожертвования.

После того, как вы реализуете проект и отчитываетесь перед донором, попросите его дать вам письмо-подтверждение о выполнении вами всех обязательств по договору и принятии им отчетов. Это письмо по сути то же самое, что акт выполненных работ/оказанных услуг в договоре оказания услуг. При любой проверке оно поможет подтвердить использование средств целевым образом

### ВАЖНО!!!

#### Благотворительным организациям

Средства из любого источника вы можете получать только тогда, когда у вас есть благотворительная программа (в которой прописываются цели в соответствии с Законом № 135-ФЗ) и смета расходов (в нее включаются все расходы, которые необходимо произвести для осуществления благотворительной программы, в том числе административные расходы). Благотворительная программа и смета расходов утверждаются на один год вышестоящим органом, согласно уставу организации.

Вы можете получать только благотворительные пожертвования (взнос на осуществление благотворительной деятельности) и оформлять это договором благотворительного пожертвования.

Внимание к формулировкам в договоре благотворительного пожертвования!!!

Если предмет договора: «поступления в рамках благотворительной деятельности», это означает, что благотворительностью занимается донор, а не ваша организация.

Это для вас означает (согласно ст. 251 НК РФ) необходимость заплатить налоги.

Если предмет договора: «поступления на благотворительные цели», то это уже цели вашей организации и никаких налогов в этом случае платить не придется.

#### Общественным и некоммерческим организациям

Пожертвование передается на общепользные цели (ст. 582 ГК РФ). Общественная организация по закону создается для выполнения общепользных целей, поэтому для общественной организации возможно получение пожертвований на уставные цели без каких-либо уточнений.

Для других некоммерческих организаций целесообразно заключать договор о целевом пожертвовании, т.е. в самом тексте договора, указывать, что оно дается на конкретные общепользные цели. Пожертвование на уставную деятельность, если основной вид деятельности общепользным не является, может быть расценено, как дарение и попасть под налогообложение.

#### Всем организациям

Проследите! В договоре не должны предполагаться и указываться возмездные действия в обмен на пожертвование (например, вы нам пожертвование, а мы вам помещение бесплатно). При этом встречными действиями не являются условия жертвователя – вполне может быть указана конкретная цель, срок использования пожертвования, порядок использования, обязанность предоставить отчет об использовании, обязанность вернуть остаток и даже обязанность информировать общественность об источнике финансирования.

Были случаи с правозащитными организациями, когда пожертвование не признавалось за такое, поскольку было требование в договоре упоминать донора во всех мероприятиях и публикациях по проекту. Это условие рассматривалось как возмездное действие (реклама) и с полученной суммы требовалось выплатить налог. Поэтому будьте особенно внимательны к тому, что указано в договоре. Результат пожертвования (т.е. то, что вы произвели благодаря полученному пожертвованию, например, брошюры, тренинговые материалы, листовки, сайты, оборудование и др.) нельзя продавать, иначе средства перестанут быть пожертвованием на общепользные цели и будут облагаться налогом на прибыль в полном объеме.

Если организация-посредник (разновидность фондов) через НКО хочет финансировать конкретных людей или организации, тогда НКО может быть выгодно заключить договор поручения или агентский договор, чтобы избежать налогообложения прибыли или НДС по средствам, которые пройдут через НКО транзитом.

Получая ресурсы от государства важно знать, что государственные и муниципальные органы власти не предоставляют пожертвования. Поэтому вы не можете заклю-

чить с ними ни договор пожертвования, ни договор целевого пожертвования, ни договор благотворительного пожертвования.

ЧТО МОЖЕТ ДАТЬ ГОСУДАРСТВО НКО	КАК ЭТО ПРАВИЛЬНО ОФОРМИТЬ
Субсидии по возмещению расходов по услугам, оказанным бюджету <sup>70</sup>	Договором возмездного оказания услуг (субсидии по возмещению расходов по услугам, оказанным бюджету). НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Субсидии на уставную некоммерческую деятельность НКО <sup>71</sup>	Договором субсидии. Налогом не облагается
Госзаказ <sup>72</sup>	Договором возмездного оказания услуг. НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Помещение в пользование	Такие отношения можно оформить двумя равнозначными способами: 1) Договором безвозмездного пользования (договором ссуды); 2) Письмом-просьбой предоставить помещение от НКО и письмом-ответом от органов власти, что они дают свое добро или заключить обычный договор о безвозмездном оказании услуг. Оба способа налогами не облагаются
Льготы (например, по аренде, по коммунальным платежам и др.)	Договор аренды, пользования и проч. Как правило, это безвозмездные услуги, которые не облагаются у НКО налогом на прибыль. Если услуги возмездная, то нет дохода (речь идет о расходах)
Бесплатные площади для размещения социальной рекламы	Такие отношения можно оформить двумя равнозначными способами: 1) Договором безвозмездного пользования (договором ссуды); 2) Письмом-просьбой предоставить площади от НКО и письмом-ответом от органов власти, что они дают свое добро или заключить обычный договор о безвозмездном оказании услуг. Оба способа налогами не облагаются

<sup>70</sup>Согласно ст. 78 БК РФ Субсидии юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам – производителям товаров, работ, услуг предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе в целях возмещения недополученных доходов и (или) финансового обеспечения (возмещения) затрат в связи с производством (реализацией) товаров (за исключением подакцизных товаров, кроме автомобилей легковых и мотоциклов, винодельческих продуктов, произведенных из выращенного на территории Российской Федерации винограда), выполнением работ, оказанием услуг.  
Также в ст. 78.1 есть еще определение – субсидии иным некоммерческим организациям.

<sup>71</sup>Прямое получение бюджетных средств, если организация внесена отдельной строкой в Закон о бюджете своего региона/ муниципального образования

<sup>72</sup>Возмездное оказание услуг

Ознакомьтесь с описанием кейса и выполните задание.

Вы – руководитель организации, 85% бюджета которой состоит из средств российских и зарубежных фондов. Вы узнаете, что уже объявлены 5 конкурсов у различных фондов. Во всех фондах для вас есть неплохая возможность получения средств.

**Цель:** подать заявки во все 5 фондов.

**Задачи:** успеть ко всем дедлайнам, обеспечить хорошее качество заявок и не забросить основную деятельность, которая у вас параллельно идет в организации.

**Проблема:** в вашем штате 12 человек, из которых реальными компетенциями по написанию заявок от начала до конца обладаете только вы и еще один человек – Василий. Сейчас он работает непродуктивно, часто пропускает дедлайны, кажется, что у него период профессионального выгорания; так или иначе он делает работу, если его дополнительно вдохновить каким-либо образом и несколько раз проверить. Василий будет в Париже с 4 по 14 июня 2016 года на стажировке по проекту, который уже идет. В организации работает Мария Ивановна. Пару лет назад она уже готовила бюджет одного из предыдущих проектов. Также в организации работает секретарь Василиса. Она уже дважды отправляла заявки, а несколько месяцев назад вы попросили ее сделать часть заявки, в которой описать опыт организации. В целом она справилась.

Вы как ответственный за привлечение средств узнаете об объявлении конкурсов накануне своего долгожданного отпуска, который будет с 15 июня по 15 июля 2016 года и его уже невозможно перенести. В отпуске у вас будет отсутствовать какой-либо доступ к связи с офисом, кроме последней недели, когда вы один раз в несколько дней сможете проверять почту.

Сегодня 1 июня 2016 года

**График дедлайнов конкурсов:**

16 июня – Фонд А. При этом в условиях конкурса не понятен один момент, который можно уточнить только в процессе переговоров с донором

17 июня – Фонд Б. Для участия в конкурсе обязательно нужно два партнера. У вас они есть, но с ними надо завершить разговор по деятельности и бюджету. Также от них нужно получить письма поддержки.

18 июля – Фонд В.

20 июля – Фонд Г. Заявка нужна на занзибарском языке, к сожалению, в вашей организации им никто не владеет, поэтому заявку придется отдать на перевод.

22 июля – Фонд Д. Менеджер фонда Д. любит розовых слонов

**Календарь**

ИЮНЬ 2016						ИЮЛЬ 2016					АВГУСТ 2016									
21 рабочий день и 9 выходных						21 рабочий день и 10 выходных					23 рабочий дня и 8 выходных									
		1	2	3	4	5				1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	
6	7	8	9	10	11	12	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	11	12	13	14
13	14	15	16	17	18	19	11	12	13	14	15	16	17	15	16	17	18	19	20	21
20	21	22	23	24	25	26	18	19	20	21	22	23	24	22	23	24	25	26	27	28
27	28	29	30				25	26	27	28	29	30	31	29	30	31				

## ЗАДАНИЕ

1. Опишите ваш подход к решению поставленной задачи и перечислите основные шаги

---



---

2. Сделайте календарный план всех необходимых действий для достижения цели.

ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ	КОГДА	КТО БУДЕТ ДЕЛАТЬ

Выбирая, работать или нет с гражданами с целью получения частных пожертвований, некоторые организации приводят ряд аргументов против:

- Никто не даст нам деньги
- Наша организация не готова к тому, чтобы перестраивать свой фандрайзинг под частных доноров
- Слишком маленькие деньги, которые требуют много хлопот
- Этот источник требует значительных инвестиций, а у нас сейчас нет свободных средств
- Мы бы и хотели, но пока не успеваем и др.

Многие из этих аргументов имеют под собой почву. Да, частные пожертвования – непростой источник, но есть и позитивная оборотная сторона медали.

Согласно исследованию, которое проводил Центр РНО<sup>73</sup> и другие организации<sup>74</sup> в 2014 году, частные пожертвования активно развиваются. Увеличивается как количество НКО, привлекающих частные пожертвования, так и количество частных жертвователей. Готовность помогать у граждан сочетается с недоверием. Но в целом доверие к фандрайзингу растет, число однократных и постоянных доноров увеличивается.

Это подтверждает и исследование, которое делал Центр РНО весной 2015 года<sup>75</sup>. Несмотря на то, что средняя сумма пожертвования уменьшилась с 590 руб. в 2014 году до 485 руб. в 2015 году, количество частных пожертвований увеличилось с 11 900 в 2014 году до 15 600 в 2015 году. (Полную версию исследования вы сможете прочитать в файле «Краудсорсинг-исследование баз данных частных доноров НКО» в дополнительных материалах)

Постепенно приходит новое поколение доноров, которые более активно используют онлайн-инструменты фандрайзинга.

Для многих НКО становится актуально повышение донор-ориентированности. Успешный фандрайзер – прежде всего тот, кто может не только «зацепить» и убедить, но и предлагает удобные для донора механизмы передачи пожертвования, активно вступает в контакт со своим донором («Донор перестал реагировать на «подайте Христа ради», он ищет реальную благотворительность, он готов на системные пожертвования и хочет диалога: он готов помогать, но хочет, чтобы к его мнению тоже прислушивались»).

Если вы не привлекаете средства граждан, вы все еще уверены, что не хотите попробовать? В России большое количество организаций, у которых частные пожертвования – это единственный или основной источник средств. Многие НКО занялись привлечением регулярных частных пожертвований. Несмотря на ограничения этого источника (о них мы говорили в модуле 1), он дает определенную устойчивость и независимость. Есть правозащитные организации, которые давно и успешно привлекают средства граждан, например: «Право матери», «Сахаровский центр», «Солдатские матери» и др.

Если вы уже решились работать с гражданами, то, скорее всего, у вас возникают вопросы:

- на что можно собрать деньги правозащитной организации?

**В принципе частные пожертвования можно собирать на что угодно. Конечно, с большей охотой люди дадут деньги на что-то понятное, конкретное, где можно почувствовать и «пощупать» результат. Но, как показывает Исследование, правозащитные организации тоже преуспевают в сборе средств у граждан. Поэтому выбор за вами.**

<sup>73</sup>Тенденции в современном российском фандрайзинге. – СПб, 2014. Автор: Клецина А.А. Исследовательская группа: Клецина А.А., Ивановская И.В., Кудиков Е.С., Орлова А.В., Даушев Д.А.

<sup>74</sup>CAF Россия 2014, 2015, Русфонд 2014, Фонд «Общественное мнение» 2014 и др.

<sup>75</sup>Поведение частных доноров НКО в России: краудсорсинг-исследование баз данных. – СПб, 2015. Е. Гусева, А. Орлова, А. Клецина, А. Смирнова

- как построить сбор частных пожертвований?

Существует 2-3 десятка основных способов и сотни тысяч их комбинаций и модификаций. Одни известны с глубокой древности, другие изобретены совсем недавно, одними пользуется весь мир, другие реализовались лишь однажды.

Мы приведем лишь некоторые из них – остальные подскажите (и изобретете!) вы сами.

Когда организация начинает заниматься фандрайзингом у граждан, в первое время она обычно идет методом проб и ошибок, пробуя те инструменты сбора средств, в которые сама верит и которые ей доступны.

Одни НКО делают упор на офлайн действия: проводят мероприятия, устанавливают ящики для пожертвований, делают квитанции для оплаты в Сбербанке и др. Другие НКО отдают предпочтение сбору средств через интернет.

Некоторые организации думают, что как только они установят большую красную кнопку для сбора пожертвований на своем сайте, деньги тут же потекут рекой, или встанут они на краудфандинговую платформу и сразу придет тысяча доноров и поддержит проект.

К сожалению, реальность такова, что, несмотря на наличие определенной вероятности получить случайное пожертвование или даже пожертвования, с аудиторией в интернете тоже необходимо работать. И даже на модной краудфандинговой платформе вам нужно привести не менее 40% своей аудитории, чтобы собрать нужную сумму.

В интернете важно разговаривать с людьми, высказывать свою позицию по тем или иным вопросам: в общем не меньше, а то и больше работать над тем, чтобы повышать свою узнаваемость, вызывать больше доверия.

Работать с донорами важно не только в интернете, но и офлайн. Также нужно строить отношения как с мелкими, так и с крупными донорами. Для этого рекомендуем максимально использовать фандрайзинговый инструментарий: создавать и поддерживать базу доноров, вести рассылку, писать письма и ходить на переговоры.

## § 1. ИНСТРУМЕНТЫ РАБОТЫ С ЧАСТНЫМИ ДОНОРАМИ

Инструменты, которые полезны для работы с крупными и мелкими донорами:

- База доноров
- Письмо
- Рассылка
- Переговоры

### БАЗА ДОНОРОВ

На получение каждого нового частного донора вы тратите определенные ресурсы. Эти ресурсы могут не сразу или вообще не окупиться за счет пожертвований, которые делает этот донор. Поэтому если уж он передал вам пожертвования, проголосовал рублем за вашу организацию, вам стоит сделать все возможное, чтобы не потерять, а лучше удержать этого донора. В будущем, если вы решите, можно будет предложить ему поддерживать вас на постоянной основе. Но ни одно действие с донором не будет возможным, пока у вас нет его контактных данных (телефона и электронной почты), пока его нет в вашей базе доноров. База доноров – это специальная программа (1 С, oracle и т.п.) или документ (в word, excel и т.п.), где есть контакт-

ные данные доноров, поддерживавших ресурсами, в том числе деньгами, вашу организацию.

Периодически анализируя свою базу доноров, вы через какое-то время увидите, что от кого-то получаете больше денег, а от кого-то – меньше. В ситуации, когда вас поддерживает большое количество доноров, начинает действовать принцип донорской пирамиды. Иногда это кажется случайностью и совершенно неуправляемым процессом. Но на самом деле этими потоками доноров можно и нужно управлять, создавая в организации такие возможности совершения пожертвований, которые были бы привлекательны для разного типа доноров.



Есть небольшое количество крупных доноров, которые и обеспечивают основной приток средств и многочисленная база небольших доноров, из которых и «рождаются» со временем доноры других ступеней – более приверженные организации. Эта модель – один из идеалов; случаются и исключения из нее, но общие закономерности она отражает.

Конечно, если вы не будете собирать и использовать базу доноров, работать с ними регулярно, предлагать

им повторные пожертвования – в вашей пирамиде так и останутся только небольшие одноразовые пожертвования, сделанные спонтанно. Вы просто потеряете верхнюю часть пирамиды.

Больше информации про базу данных доноров вы найдете в файле «База доноров\_Меньшенина» в дополнительных материалах.

## РАССЫЛКИ

Электронные рассылки являются одним из самых простых, дешевых и в то же время самых эффективных средств сбора средств через интернет.

В настоящее время этот способ коммуникации с донорами и привлечения средств очень быстро развивается. Поскольку рассылками пользуются не только НКО, но и бизнес-компании, то довольно много информации о том, как их сделать эффективными, можно прочитать в интернете в неспециализированных для НКО источниках.

Начнем с того, **почему** стоит использовать рассылки. На это есть как минимум три причины:

- Они методично **убеждают и подталкивают** к совершению **первого пожертвования** колеблющихся доноров.
- Они позволяют **поддержать отношения и развить текущих доноров** – подтолкнуть их к **повторным, более крупным или постоянным пожертвованиям**, более осмысленной поддержке.
- Они позволяют дешево и эффективно общаться с донорами, **поддерживать отношения** и тогда, когда вы не просите денег, распространять информацию, приглашать на ваши события. Благодаря современным технологиям можно сделать рассылку персонализированной (обращение по имени). А личный контакт – основной фактор, влияющий на доверие в российской аудитории. Это показывает и опыт коллег, и многочисленные исследования.

### Как создать фандрайзинговую рассылку

Прежде всего продумайте, **зачем** вы будете это делать, каких результатов хотите добиться.

Четко **определите аудиторию**, которую вы хотите охватить рассылкой. Опишите для себя основные **характеристики и интересы** среднего представителя этой аудитории.

Подумайте о том, **что вы будете писать** в рассылке, **как часто** и т.п. – создайте **редакционную политику или описание рассылки**.

Для создания электронных рассылок существует целый ряд **специальных программ**. Мы знаем, что многие наши коллеги, да и мы сами используем платную (от 100 адресов) программу Unisender<sup>76</sup>. Практически все современные сервисы рассылок:

- позволяют гибко настраивать каждое письмо: вставлять в него индивидуальное обращение, менять текст под особенности донора (например, по-разному обращаться к женщинам и мужчинам).
- предоставляют данные анализа поведения доноров: сколько человек открыли письмо, а сколько удалили, не читая, по каким ссылкам в письме они перешли, а по каким нет и т. д.

Если у вас нет возможности платить за рассылки, то можно или найти аналогичные бесплатные сервисы (например, использовать почтовые сервисы google-групп), или делать их вручную, копируя адреса в электронную почту. Это конечно неудобно и не технологично, но лучше так, чем вообще без рассылки. Рекомендуем также **данные о донорах-подписчиках** рассылки хранить в **единой базе**, в которой можно пометать все факты контактов с ними.

### База подписчиков

Подумайте, как найти **электронные адреса и имена** будущих доноров – для старта рассылки и ее постоянного пополнения в дальнейшем. Это можно сделать несколькими способами:

- Предложить донору **оставить электронный адрес, когда он совершает пожертвование или подписывает вашу петицию**. Как правило, большинство жертвователей делают это совершенно спокойно и адреса в 80% случаев оставляют настоящие.

<sup>76</sup> Также существуют другие почтовые сервисы: mailchimp, mailigen, smartresponder и др.

- Предложить **подписаться на рассылку с сайта**. В этом случае вам стоит сразу указать, что именно человек может получать по рассылке: новости сайта, анонсы мероприятий и т.д.
- Предложить оставить свой адрес при регистрации или во время участия в **офлайн мероприятиях**. Часто НКО используют прием со сбором визиток в какую-то ёмкость, а потом проводят розыгрыш призов среди тех, кто отдал визитки. Или же НКО вручают мини-призы всем, кто дал визитки.

**Подпишите** ваших доноров **на рассылку и регулярно присылайте ее**.

**Регулярность** вы можете определить самостоятельно: например, один раз в неделю, в месяц, в квартал и т.п. Если позволяет программа, через которую вы делаете рассылку, периодичность получения рассылки может выбрать сам донор.

**Отслеживайте, открывают ли доноры ваши письма** или они **непрочитанными попадают в спам**. **Переходит ли донор по ссылкам в письме**. Сколько человек **по техническим причинам перестает получать рассылку**, сколько людей **отписывается**, сколько **подписывается**.

### Как писать интересную и полезную рассылку

Как сделать, чтобы доноры с удовольствием читали вашу рассылку и делали пожертвования?

Хорошая рассылка:

- Должна содержать **интересную и полезную информацию**, даже может быть не буквально рассказывающую о вашей деятельности, а образно. Например, красивое видео животных, если вы занимаетесь помощью им и т.п.
- Должна быть написана **понятным для донора языком**.
- Должна быть **персонализированной**, чтобы у донора возникло ощущение, что письмо предназначено **именно ему**, желательно обращаться по имени.
- Должна содержать **четкое сообщение**, которое донор должен воспринять. При этом учтите, что вся информация не должна превышать одной, максимум – двух страниц.
- Желательно должна содержать **фотографии**, иллюстрирующие текст.

## ПИСЬМО

Еще одним инструментом обращения к донору – индивидуальным или коллективным; печатным или электронным – является письмо. Каким оно должно быть, чтобы донор обратил на него внимание в череде другой своей корреспонденции? Ниже предлагаем вам несколько рекомендаций:

1. Пишите яркие, но ёмкие письма.
2. Весь текст письма должен уместиться на одной странице с достаточно широкими полями (на случай, если письмо будет рассматриваться внимательно – для пометок).
3. Старайтесь избегать специальных терминов и сленга.
4. Располагайте текст как можно удобнее для донора.

- В каждом письме обязательно нужно **предусмотреть возможность отказаться** от получения рассылки. Как правило, ссылку «отписаться» размещают в конце письма.

Скорее всего, вы сами понимаете, что не все письма рассылки должны быть с предложением сделать пожертвование. В редакционной политике рассылки хорошо бы отразить, как часто вы планируете просить о помощи, а в какой степени рассылка будет иметь другое содержание.

Однозначного ответа здесь нет; многие коллеги стремятся, чтобы 2/3 ваших писем состояли из чего-то, что интересно вашей аудитории, треть – из просьб о помощи. То есть сначала вы отправляете донору два письма с вашими новостями, полезными материалами, идеями. И только потом одно письмо – фандрайзинговое. Далее опять два письма с интересным контентом. Можно делать полезные письма и с фандрайзинговой начинкой, например, в конце просить перейти на сайт и помочь организации.

При этом в организациях с большой базой подписчиков работает несколько таких циклов. Например, отдельные письма посылаются постоянным донорам, отдельные – особо крупным донорам, отдельные – волонтерам. Алгоритм рассылки и сценарии по подгруппам можно настроить в сервисе рассылок автоматически.

Хотите научиться писать хорошие рассылки – подпишитесь сами на рассылки известных НКО, зарекомендовавших себя как эффективные фандрайзеры: WWF, Гринпис, Детские деревни SOS или другие НКО, которые вам нравятся. Подпишитесь на несколько рассылок одновременно, чтобы можно было сравнить, как вы чувствуете себя в роли донора.

И хотя доноры делают пожертвования на сайте НКО или сайте-агрегаторе/краудфандинговой платформе, но приходят они туда по ссылке из письма рассылки. Из первого, второго, десятого...

Прежде, чем что-то просить, можно сначала что-то предложить, рассказать. Тогда через какое-то время человек с большей готовностью откликнется на просьбу поддержать вашу НКО деньгами, а там, возможно, из разового станет вашим постоянным донором.

5. В письме должно быть два элемента: то, чего вы хотите от донора, и то, что вы ему предлагаете.
6. В письме должно быть предложение, сформулированное как главная мысль. Например – «100 рублей могут помочь этому ребенку». «Для того, чтобы остановить эпидемию, нужны срочные действия». Эта главная мысль должна пронизывать весь текст обращения и обязательно в этом или видоизмененном варианте несколько раз повториться. Эту мысль можно усилить визуальными средствами – фотографиями, рисунками, эмблемой и т.д.

## СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ ПИСЬМА

### 1. Описание проблемы

В обращении должна быть кратко и убедительно сформулирована проблема, для решения которой нужны средства.

### 2. Просьба

Помимо эмоционального описания проблемы в обращении должна быть четко сформулирована просьба. Ошибкой многих организаций является убеждение в том, что донор сам знает и в состоянии решить, чем и как он готов помочь. Это неправильно. Вам нужны не только симпатии и сострадание, но и деньги, причем определенная сумма. Лучше, если в письме она указана.

Можно предложить несколько вариантов: например, «Если Вы внесете 100 рублей, то..., если 300, это поможет...». Организация также должна предложить разные формы внесения пожертвования и сделать так, чтобы заинтересовавшемуся человеку было несложно оказать помощь.

Для этого нужно предлагать заполненные банковские квитанции (в которые остается только внести сумму пожертвования), если речь идет о пунктах приема вещей, то следует указать их местонахождение и время работы, для тех, кто хочет внести деньги в кассу организации, в обращении должен быть адрес НКО и т.д.

### 3. Отчет перед донорами

Любой донор, который внес пожертвование, захочет узнать о том, сколько средств собрано и помогли ли они решить проблему, поэтому в обращении нужно указать, как жертвователю сможет об этом узнать.

Письмо с просьбой о деньгах может и не принести денег, но это всегда – новый контакт, то есть потенциальная возможность. Вам могут отказать пять, десять, пятьдесят раз. Это не конец света и это не крах для вашей организации. По наблюдениям специалистов, большая часть денег приходит между 5 и 10 просьбой.

Более подробно о том, как писать письма, вы сможете прочитать в файле «Как писать тексты», а также в брошюре Центра РНО «Письма и публичные обращения» в дополнительных материалах.

## ПЕРЕГОВОРЫ

Некоторые доноры или этапы работы с ними требуют личной коммуникации – встречи. Как установить первый контакт, как себя вести, о чем говорить? Постараемся ответить на эти вопросы ниже.

Приходя на встречу<sup>77</sup>:

- Подготовьте ваш внешний вид: стильно, в спокойных, неброских тонах, с минимумом косметики и украшений
- Осторожнее с эмоциями
- Говорите медленно и внятно
- Будьте искренне доброжелательны
- Внимательно слушайте собеседника
- Будьте психологом: постарайтесь понять его желания, увлечения, слабые и сильные стороны характера.

! И помните:

Донор, у которого вы просите деньги, заслуживает вашей симпатии хотя бы за то, что он может захотеть вам их дать. Сегодня он может сказать «нет», но если вы будете упрекать его в этом, он никогда не пойдет вам навстречу.

Донор после встречи с вами должен уйти с чувством, что вы дали ему возможность совершить что-то очень хорошее, полезное и нужное.

Никогда и ничего нельзя делать с фанатизмом, никогда нельзя навязывать свою точку зрения. Ничего хорошего ваша агрессия не принесет.

Самые важные моменты, относящиеся к установлению первого контакта с потенциальным донором, можно свести в таблицу:

+	-
Будьте внимательны	Не «наезжайте»
Будьте доброжелательны	Не перебивайте
Умейте слушать	Не старайтесь «перевербовать»
Будьте компетентны	Не отвечайте на вопрос, если не знаете ответа
Выражайте свои мысли коротко и ясно	Не отвечайте на вопрос, если вам его не задали
Просите определенную сумму	Не «хвастайтесь» бедностью и убожеством

<sup>77</sup>Сарра Нежелская, Презентация на конференции «Белые ночи фандрайзинга»

+	-
Говорите о будущем	Не обижайтесь
Приводите примеры поддержки	Не обманывайте даже по мелочам
Благодарите	Не «канючите»
Помните о цели визита	Не спорьте
Помните, что ваш собеседник – тоже человек	Никогда не опаздывайте
Умейте показать результаты	Не превращайте разговор в монолог

А также:

- Свяжите ваш проект с интересами и ценностями потенциального донора.
- Используйте техники эффективного убеждения – 60% – слушать и 40% говорить.
- Создайте атмосферу сопричастности.
- Вовлеките донора в обсуждение проблемы. ЧЕМ БОЛЬШЕ ЧЕЛОВЕК ГОВОРИТ, ТЕМ ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ТОГО, ЧТО ОН ПОЖЕРТВУЕТ ДЕНЬГИ.
- Говорите о возможностях (изменениях в лучшую сторону).
- Апеллируйте к потребностям местного сообщества.
- Излучайте уверенность в результате деятельности.
- Помните, что жертвовать деньги – приятно. Донор чувствует себя значимым, состоятельным, способным оказывать помощь другим, статус в собственных глазах и глазах окружающих повышается, исчезает чувство вины и т.д.
- Во время презентации/беседы нужно несколько раз повторить основную мысль – для чего нужны средства, сколько и в каких формах может пожертвовать донор. Универсальное правило: скажите то, что вы пришли сказать... затем скажите это еще раз... затем скажите то, что вы уже сказали.

! И помните:

Главная цель вашего визита к донору – НЕ формирование его мировоззрения, НЕ дискуссия и НЕ митинг.

Ваша главная цель – получить пожертвование.

**Если после всего вышеописанного донор не готов сделать пожертвование, то:**

- У вас наготове должны быть факты, которые могут помочь «снять сопротивление».
- Внимательно слушайте аргументы и доводы, это поможет в будущем при организации подобных мероприятий.
- Настаивайте до тех пор, пока не получите отказ 3 раза.
- Не воспринимайте отказ лично, в то же время постарайтесь разобраться – нет ли здесь лично вашей вины.
- Помните, что потенциальный донор имел все основания и ПОЛНОЕ ПРАВО не поддерживать НКО и ее деятельность. Поэтому выражения «Вы должны помочь» недопустимы.

Теперь вы подкованный переговорщик, остается перейти к практике, в ходе которой вы сможете отточить свое мастерство.

Итак, в этом файле мы поговорили о том, какие инструменты помогут вам в работе с частными донорами. Без базы – вы не будете знать своих доноров. Не имея рассылки – вы не сможете к ним обратиться. Не умея писать письма и вести переговоры – у вас не получится привлечь к себе внимание, получить пожертвование и новых доноров. Поэтому мы бы рекомендовали использовать все инструменты в зависимости от ситуации и типа доноров.

## § 2. РАБОТА С МЕЛКИМИ ДОНОРАМИ

В этом параграфе мы представим вам два алгоритма работы с мелкими донорами. Сначала поговорим о том, как выглядит одноразовый контакт. А потом увидим, как работать с небольшими донорами, если вы настроены на постоянное взаимодействие.

### Алгоритм 1. «ЛЮБОВЬ НА ЧАС» – единовременная коммуникация с донором

ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ ФАНДРАЙЗЕРА	ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОНОРА	ЧТО ВАЖНО ИМЕТЬ В ВИДУ
		
Подготовка	Живет себе своей жизнью	Важно определить целевые группы, с которыми вы хотите работать, и продумать для каждой из них особое сообщение, а также канал его донесения. Также важно предусмотреть возможность для запроса людьми дополнительной информации, касающейся акции и условий участия. Ответы на некоторые типичные вопросы недоверчивых жертвователей можно заранее разместить в печатных информационных материалах акций и в Интернете

ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ ФАНДРАЙЗЕРА	ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОНОРА	ЧТО ВАЖНО ИМЕТЬ В ВИДУ
Информирование и привлечение к участию	Узнал об организации, проблеме, сборе средств Получил более-менее личное обращение с просьбой помочь	Как обратиться к донору? <ul style="list-style-type: none"> <li>информация в Интернете, соцсетях, СМИ и т.д.</li> <li>«сарафанное радио», просьбы учредителей, попечителей, сотрудников, волонтеров, клиентов организации</li> <li>обращение в Интернете или соцсетях</li> <li>и/или письмо (бумажное, электронное)</li> <li>и/или личная встреча</li> <li>и/или участие в событии, акции</li> </ul>
Организация может и не заметить этого этапа	Запросил дополнительную информацию	Где донор ищет доп. информацию? <ul style="list-style-type: none"> <li>в Интернете через поисковики</li> <li>в соцсетях</li> <li>на вашем сайте или страничке, в блоге</li> <li>звонит или приходит в организацию</li> <li>у знакомых, друзей, коллег</li> </ul>
Совершение пожертвования	Совершил пожертвование	Необходимо создать для донора максимально удобные и приятные условия совершения пожертвований. Часто этому способствует наличие возможности выбрать способ совершения пожертвования
Немедленная благодарность	Сказали спасибо + подтвердили, что пожертвование получено	Зачем благодарить сразу? Всегда есть риск, что деньги не дойдут до НКО – и донор этот риск ощущает. Ошибка в реквизитах, сбой платежной системы, опечатка в фамилии, мошенничество – причин может быть масса. Чтобы не оставлять донора в неведении, поблагодарите его сразу, как только вы получили пожертвование. Это может быть авто-уведомление при электронном платеже, письмо, звонок и т.д. Получив ваш отклик, донор полностью успокаивается: «Все в порядке, мои деньги дошли». Кроме того, приятно получить благодарность сразу – это для вас работа только начинается, а донор свое дело сделал. Правда, во многих случаях вы не сможете сказать «спасибо», если до этого не сообразили попросить у донора его контакты
Подведение итогов	Еще раз сказали спасибо + рассказали, что сделано на мои деньги	Необходимо поблагодарить всех сделавших пожертвование и отчитаться (желательно и содержательно, и финансово) о том, как и на что были потрачены собранные средства. Здесь НКО важно понимать, что форма благодарности должна соответствовать вкладу, сделанному жертвователем. Например, это может быть рассылка именных благодарностей и отчетов крупным частным донорам или вывешивание благодарственного плаката в том месте, где стоял ящик для сбора небольших частных пожертвований. Кроме того, благодаря доноров, важно понимать, хотят ли они публичности или предпочли бы остаться анонимными жертвователями (а это вы тоже не узнаете в ряде случаев, если вовремя не спросите).
Оценка, анализ	Снова живет своей жизнью	Важно проанализировать, что удалось и нет, насколько затраты на фандрайзинг оправдались и т.д. Необходимо и эмоционально совершить процесс, и содержательно понять и зафиксировать выводы на будущее

Возможно, вы чаще всего пользуетесь именно этим алгоритмом или его модификациями. Более стратегичная, экономичная (и поэтому более распространенная в мире) после-

довательность – создать базу контактов доноров и «культивировать» их – поддерживать постоянные отношения.

## Алгоритм 2. «ВЕЧНАЯ ВЕСНА» – долговременная коммуникация с донором

ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ ФАНДРАЙЗЕРА	ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОНОРА	ЧТО ВАЖНО ИМЕТЬ В ВИДУ
		
Подготовка	Живет себе своей жизнью	Важно определить целевые группы, с которыми вы хотите работать, и продумать для каждой из них особое сообщение, а также канал его донесения. Важно предусмотреть возможность запроса донором дополнительной информации об организации Важно выбрать платежные инструменты Необходимо подготовить базу данных Нужно выделить средства, которые будут инвестированы в работу с донорами

ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ/ ФАНДРАЙЗЕРА	ЭТАП С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ДОНОРА	ЧТО ВАЖНО ИМЕТЬ В ВИДУ
Наполнение базы контактов	Оставил свои контакты	В какой момент потенциальный донор может дать вам свои контакты? <ul style="list-style-type: none"> <li>на акции или событии</li> <li>в интернете</li> <li>в личном общении</li> <li>при совершении первого пожертвования и т.д.</li> </ul> Вас интересуют как минимум ФИО, дата рождения, e-mail и телефон донора, пожелания по анонимности <b>ПРОДОЛЖАЕТСЯ ПОСТОЯННО</b>
Совершение первого пожертвования	Совершил первое пожертвование	Необходимо создать для донора максимально удобные и приятные условия совершения пожертвований. Если еще нет его полных контактов – это шанс их получить
Немедленная благодарность	Сказали спасибо + подтвердили, что пожертвование получено	Зачем благодарить сразу? Всегда есть риск, что деньги не дойдут до НКО – и донор этот риск ощущает. Ошибка в реквизитах, сбой платежной системы, опечатка в фамилии, мошенничество – причин может быть масса. Чтобы не оставлять донора в неведении, поблагодарите его сразу, как только вы получили пожертвование. Это может быть авто-уведомление при электронном платеже, письмо, звонок и т.д. Получив ваш отклик, донор полностью успокаивается: «Все в порядке, мои деньги дошли».
Регулярные коммуникации:	Получает: Полезные и интересные сообщения, благодарности, приглашения на акции Просьбы о помощи Голосует за организацию, делится информацией с друзьями Принимает отдает уважение и любовь ДЕЛАЕТ ПОЖЕРТВОВАНИЯ (периодические и/или регулярные)	Связь с донором поддерживается регулярно Ему предлагаются разные возможности «по нарастающей» (сообразно активности и вкладу) За каждое пожертвование – благодарность Повторные обращения за пожертвованиями, в какой-то момент – предложение совершать пожертвования регулярно Подарки Отчеты и истории Предложение посетить организацию, познакомиться ближе с работой Возможно – предложение выступить не только донором, но и фандрайзером для организации <b>АЛГОРИТМ 1 НЕОДНОКРАТНО ПОВТОРЯЕТСЯ ВНУТРИ ЭТОГО ЭТАПА</b>
Оптимизация процесса	Коммуникации с организацией стали легче, удобнее, оперативнее, более персонализированными	Важно совершенствовать вашу базу и работу с ней <ul style="list-style-type: none"> <li>аналитика</li> <li>сегментация базы</li> <li>поиск возможностей снижения расходов</li> <li>отладка авто-платежей – по возможности ПОВТОРЯЕТСЯ ПЕРИОДИЧЕСКИ</li> </ul>

Итак, мы представили вам два возможных алгоритма работы с донорами. В зависимости от тех целей, которые вы перед собой ставите – выбирайте, какой из них вам наиболее подходит. Наша общая рекомендация заключается в том, чтобы даже разового донора попытаться сделать постоянным – это сэкономит вам огромные ресурсы на то, чтобы каждый раз привлекать все новых и новых благотворителей.

Последние годы все большее развитие получил механизм **рекуррентных платежей**. Предлагая донору помочь вашей организации, вы либо просите его совершить единовременное пожертвование, либо подписать разрешение об автоматическом ежемесячном списании в течение года (или бессрочно) какой-то суммы с его счета на счет вашей НКО. Если донор подпишет разрешение, то вы, один раз заработав его доверие, будете целый год (а то и больше) регулярно каждый месяц получать от него деньги. Это и есть рекуррентные платежи.

## § 3. РАБОТА С КРУПНЫМИ ДОНОРАМИ

В России за последние годы росло не только количество небольших пожертвований, но также число и объем крупных публичных пожертвований частных лиц<sup>78</sup>. Такие имена, как Рубен Варданян и Вероника Зонабанд, Владимир Потанин на слуху у многих фандрайзеров.

Приведенная ниже цифра показывает объем крупных частных публичных пожертвований в России в 2014 году<sup>79</sup>.



<sup>78</sup>По материалам WSPA

<sup>79</sup>Отчет Coutts за 2014 год

Привлечение средств крупных доноров может быть источником доходов как для крупных, так и для небольших организаций, поскольку не требует изначально большого бюджета или большого количества сотрудников.

Надо помнить, что крупные доноры – это долгосрочный источник финансирования, вряд ли удастся прибегнуть к нему для быстрого сбора средств.

## ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ

Прежде чем искать крупного донора, обсудите с коллегами, какие именно ресурсы вам от него нужны, в каком количестве.

Возможно, вы хотите получить средства на одну большую статью расходов, с четким результатом. Например: полностью на проект; покрыть весь ремонт; купить помещение; переоборудовать что-то и т.п. Будете ли вы стараться покрыть эти расходы только за счет пожертвования крупного донора? Может быть, за счет мелких доноров? Возможно, вы будете сочетать и то, и другое. Часто происходит так, что вы запускаете кампанию по сбору

средств и часть средств находите у мелких доноров, а какую-то сумму – у крупных доноров.

Работая с крупным донором, особенно тщательно продумайте, в чем может быть его интерес помощи вам. Здесь вы вряд ли сможете рассчитывать на сиюминутный порыв, поэтому аргументы должны быть убедительными. Также имейте в виду, что крупные доноры обычно жертвуют на определенные проекты; для них бывает важно, чтобы их средства расходовались только в рамках конкретного проекта.

## ВЫБОР ДОНОРА

Попробуйте устроить «мозговой штурм» про потенциальных крупных доноров со своими коллегами: от добровольцев до попечителей. Составьте список всех потенциальных доноров, которых вы знаете. Вы можете обратиться к публикациям в прессе, спискам богатых людей в Интернете, расспросить знакомых.

Также чрезвычайно полезными при определении потенциальных крупных доноров, а потом и при укреплении отношений с ними, могут оказаться члены Попечительского совета. Любой человек в вашем близком или дальнем окружении может оказаться именно тем, кто «откроет вам дверь» к крупному донору – поэтому для органи-

зации и фандрайзера лично очень важно поддерживать широкую сеть общения.

Выделив перспективные кандидатуры, узнайте историю их пожертвований; постарайтесь понять или узнать, какие причины побудили их сделать пожертвования в прошлом и почему. Перед началом работы с крупным донором необходимо провести тщательный анализ.

Потребуется много времени – до трех лет – чтобы получить пожертвование, поэтому убедитесь, что вы не тратите напрасно время на человека, который скорее всего не будет поддерживать вас регулярно.

## ОБРАЩЕНИЕ

Чтобы донор смог узнать вас получше, пригласите его на мероприятие по проекту или открытое собрание. Покажите свою работу в выгодном свете и поддерживайте с ним связь.

После того, как донор выразил свою готовность поддерживать вас, назначайте встречу, на которой уже все детально можно будет обсудить. Позаботьтесь о том, чтобы просьбу о пожертвовании озвучивал «правильный» человек, была названа «правильная» сумма в «правильное» время. Не «подталкивайте просьбу» – дайте донору дозреть, слушайте его аргументы и предпочтения. При пе-

реговорах важно не столько донести свою идею до донора, сколько узнать, что он заинтересован поддержать.

После того, как пожертвование получено, позаботьтесь о том, чтобы давать донору полную информацию о своих достижениях, в том числе и о решениях заявленной проблемы, которые стали возможными благодаря его средствам.

Иногда крупные доноры могут претендовать на главную роль в проекте, который они поддерживают и в который вкладывают средства – будьте к этому готовы, продумайте разные варианты его участия с учетом ваших интересов.

## БЛАГОДАРНОСТЬ И ВЫВОДЫ

Продумайте, какая именно благодарность будет наиболее актуальна для вашего крупного донора, возможно, предварительно это стоит с ним как-то обсудить.

Поддерживайте отношения, обсуждайте развитие организации и проекта – возможно, донор будет готов сде-

лать пожертвование еще и еще, а в конце концов – даже оставит вам часть наследства (у нас этот тип фандрайзинга пока не очень развит, а в США и Западной Европе является важным самостоятельным направлением в привлечении средств).

## § 4. СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ОФЛАЙН И ОНЛАЙН

В фандрайзинге различают **способы привлечения ресурсов и механизмы перечисления средств**.

С одной стороны для вас важно, как будет выглядеть ситуация, когда вы просите ресурсы. Какие действия вам нужно будет предпринять, чтобы обратить на себя внимание доноров – это **способы** привлечения ресурсов.

С другой стороны вам необходимо технически продумать, как донор передаст вам средства – это **механизмы** перечисления средств. Мы рассмотрим основные:

- способы («один на один» или «лицом к лицу»; продажа собственной продукции НКО; ящики для сбора пожертвований; фандрайзинг-события; свой сайт; сайты-агрегаторы и краудфандинг; социальные сети; мобильные приложения)
- механизмы (платежная квитанция; pos терминалы и мобильные pos терминалы; терминалы оплаты и банковские терминалы; пожертвование через sms; переводы банковской картой через интернет; интернет-банкинг; электронные (виртуальные) деньги; мульти-кассы),

которые используют сейчас НКО для привлечения ресурсов граждан.

В наше время большинство НКО имеет как представительство в интернете, так и живую работу в физическом окружении. В работе с гражданами НКО также сочетают интернет и жизнь – и пропорции этого сочетания у всех разные. Поэтому мы будем говорить и про офлайн, и про онлайн способы и механизмы.

В этом файле поговорим о способах привлечения частных пожертвований офлайн и онлайн.

## ОФЛАЙН СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ

### 1. «Один на один» или «Лицом к лицу» (по-английски face to face или f2f)

Этот способ состоит в том, что добровольцы или сотрудники организации разговаривают с людьми на улице, рассказывая им о деятельности своей организации, приводя примеры, заинтересовывая и объясняя, как этот конкретный человек может помочь (делая частное пожертвование, желательно – регулярно).

Попытки проводить эту акцию предпринимали WWF и Гринпис в течение 5-6 лет несколько лет назад. Однако реально этот метод стал эффективным и перспективным только с 2012 года, когда появился удобный способ совершения регулярных платежей банковской картой – прямое списание.

#### Пример:

*WWF одним из первых стал использовать эту технологию в России. Прямо на улице волонтеры в футболках с символикой организации подходили к прохожим, показывали им картинку с изображением зубра и спрашивали: «Вы знаете, кто это?» После полученного ответа они говорили: «А вы знаете, что сейчас зубров на планете осталось столько-то? И прямо сейчас у вас есть возможность поддержать наш проект по сохранению этого вида животных». И дальше кто-то жертвовал, а кто-то проходил мимо.*

В зависимости от того, каким образом донору предлагается совершить пожертвование, так и будет оформлено пожертвование. Если сбор идет через ящики для пожертвований, то оформление будет по всем правилам оформления приема пожертвований через ящики. Если вы предлагаете донору сделать пожертвование банковской картой через POS терминалы<sup>80</sup>, то потребуется оформить это, как получение пожертвования банковской картой через POS терминалы.

### 2. Продажа собственной продукции НКО

Если НКО производит какую-либо продукцию, она может ее продавать. Продукция может быть самой разнообразной – сувениры, канцтовары и т.д.

Здесь важно понимать, что продажа – это не сбор пожертвований. Для благотворительных НКО к полученным средствам можно применить пп. 4 п. 2 ст. 251 НК. Остальные НКО полученные средства должны относить к налогооблагаемой базе. Но многие НКО стараются найти из этой ситуации выход, например не ставят цену на продукцию, называя ее устно, если покупатель спрашивает. Ищут словесные формулировки, например: «мы будем благодарны вам за пожертвования от такой-то суммы», что строго говоря является незаконным, т.к. пожертвовать человек может абсолютно любую сумму по велению души.

<sup>80</sup> Это прибор, с помощью которого мы расплачиваемся банковской картой в магазинах.



Санкт-Петербургский фонд AdVita («Ради жизни») в рамках проекта «Помогать легко» предлагает донорам приобрести их сувениры (футболки, кружки, магниты, сумки, открытки, блокнотики, ручки и т.п.). Все собранные средства идут на лечение больных раком.

### 3. Ящики для сбора пожертвований

Организация перемещается вместе с ящиком или устанавливает его в каком-либо учреждении. Далее сотрудники и/или волонтеры организации лично или с помощью прикрепленного к ящику или месту, где находится ящик, информационного плаката, предлагают делать пожертвования. В качестве ящика может быть любая ёмкость, отвечающая следующим критериям: прозрачная, прочная, нужного веса, нужного размера, хорошо прикрепленная, удобная для пожертвований донора, информативная. Ящик может использоваться для постоянного сбора в учреждениях (в том числе в вашей собственной организации); для сбора средств во время проведения акций в учреждениях; для сбора средств на улице.

#### Пример:

Коми правозащитная организация «Мемориал» (г. Сыктывкар) для экстренного сбора средств, например, на оплату штрафов, назначенных активистам, собирает средства в ящики для пожертвований. Для этого «Мемориал» проводит мероприятие «Благотворительный плов», куда специально приглашается повар. Он готовит плов, а все желающие могут его отведать, сделав пожертвование в ящик. Обычно такое мероприятие позволяет собрать порядка 10 000 рублей. Этой суммы хватает, чтобы выплатить штраф одного задержанного активиста.

### 4. Фандрайзинг-события

К фандрайзинг-событиям можно отнести любое мероприятие, которое проводит ваша организация в рамках своей уставной деятельности, с целью привлечения ресурсов. Например: выставки; пробеги; командные соревнования; спектакли, концерты, балы; барахолки, гараж-сейлы и благотворительные распродажи; ярмарки; аукционы; завтраки/обеда/ужины.

#### Пример:

В Международном «Мемориале» (Москва) регулярно проводятся благотворительные завтраки. Представители «Мемориала» объявляют актуальную для беседы тему и приглашают какого-либо известного человека, которому есть что сказать. Сотрудники и волонтеры «Мемориала» организуют и сам завтрак – закупают или готовят еду. В помещении, где проводится завтрак, устанавливается ящик для пожертвований и объявляется проект, на который происходит сбор средств.

## ОНЛАЙН СПОСОБЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ РЕСУРСОВ

### 1. Свой сайт

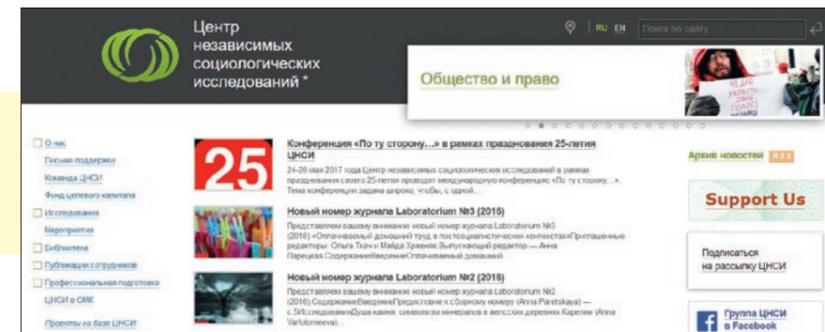
Сайт НКО как способ сбора средств подразумевает не просто информационный ресурс о деятельности вашей организации, а место, где донор может сделать пожертвование. Если у вас нет своего сайта, то Теплица социальных технологий может научить, как его создать. Если у вас есть сайт, но вы особо им не занимаетесь, то самое время это испра-

вить, заняться его продвижением, используя SEO<sup>81</sup> и другие приемы (если вы испытываете трудности в этом, то брошюра нашего PR менеджера поможет вам все наладить).

<sup>81</sup>От английского «search engine optimization»

#### Пример:

Сайт «Центра независимых социологических исследований» с кнопкой «Сделать пожертвование»



Более подробную информацию о том, как привлекать средства с помощью своего сайта, вы найдете в брошюре Центра РНО «Сбор средств через сайты и интернет-акции» в дополнительных материалах.

### 2. Сайты-агрегаторы и краудфандинг

Сайт-агрегатор – это портал, на котором размещается информация о различных НКО. На их проекты осуществляется сбор средств. Донор может по своему усмотрению выбрать адресата помощи, получить о нем информацию, перечислить пожертвование, а потом узнать, что удалось сделать благодаря полученным средствам.

О том, что такое краудфандинг, мы говорили подробнее в первом модуле. Там же рассказывали об отличии краудфандинга от краудсорсинга и фандрайзинга.

#### Пример:

Правозащитной организации «Солдатские матери Санкт-Петербурга» в 2014 году в рамках одного из проектов требовались ресурсы на проведение вебинаров по защите прав военнослужащих и призывников. Для сбора средств была выбрана краудфандинговая платформа Boomstarter. Сбор проходил неравномерно. За первые несколько дней удалось собрать почти треть суммы. Дальше поступления «остановились» и организации пришлось дополнительно их стимулировать. Для этого «Солдатские матери» распространяли информацию о проекте через сайт и социальные сети, а также через рассылку. В качестве основной базы доноров выступили граждане, которые участвовали в школах прав человека, которые еженедельно проходили в офисе «Солдатских матерей». Среди этой аудитории не все имели возможность воспользоваться электронным переводом средств. Если люди приносили наличные деньги, организаторы краудфандингового проекта самостоятельно переводили их на сайт Boomstarter (через «Евросеть» или иным способом). Последние 5 000 рублей были собраны за два последних дня проекта. В итоге вебинары были проведены.

Более подробную информацию о том, как привлекать средства с помощью сайтов-агрегаторов и краудфандинговых платформ, вы найдете в файле 5, а также в брошюре Центра РНО «Сбор средств через сайты и интернет-акции» в дополнительных материалах.

### 3. Социальные сети

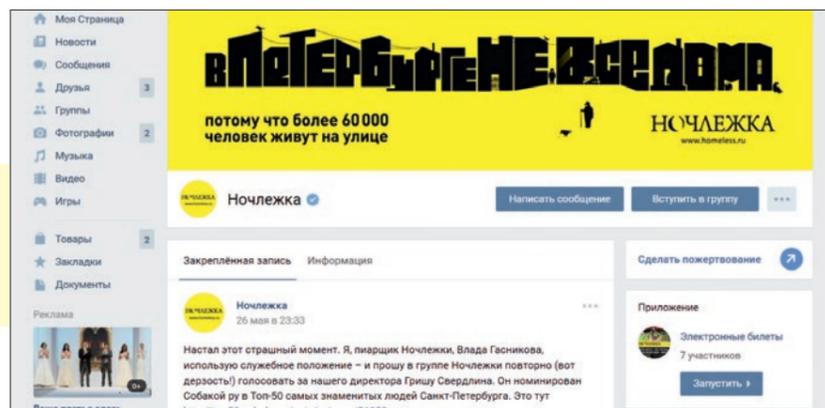
Социальные сети позволяют людям общаться, обмениваться полезной информацией, посылать друг другу фотографии, рассказывать о себе и др. В России сегодня существует три наиболее популярных социальных сети: ВКонтакте, Одноклассники, Фейсбук. Также существуют другие социальные сети, например: живой журнал (ЖЖ); твиттер; инстаграм; Youtube.

Большая часть российской интернет-благотворительности – это так называемая «дикая благотворительность», когда люди напрямую помогают друг другу без участия НКО и государственных органов. Деньги при этом собираются на личные счета. Как правило, эти сборы оформлены в виде группы «ВКонтакте» или «Одноклассниках». Зачастую в «дикой благотворительности» происходят так называемые «токсичные сборы» – очень сильное давление на эмоции. Любой, кто не захотел помочь, становится врагом, а тот, кто помог – героем, происходит своего рода моральный шантаж. В этом случае острое переживание чувств собственной нужности и величия, эффективности и могущества, власти и контроля становится более важными, чем сбор средств.

В социальных сетях много мошенников, которые учитывают «правила игры» «дикой благотворительности» и «токсичных сборов», и активно их используют для своих схем. Наиболее технически эффективным способом собирать пожертвования в социальных сетях является ссылка на страницу, где можно совершить пожертвование. Это может быть:

- Страница вашего собственного сайта, где установлены электронные платежные системы.
- Страница сайта-агрегатора или краудфандинговой платформы.

Помимо ссылки на страницу пожертвования, можно использовать другой способ – приложение «Собирайте деньги» для «Фейсбука» и «ВКонтакте», которое разработано Яндекс-Деньгами. Это приложение позволяет делать пожертвования без переходов на какие-то дополнительные сайты, что снижает количество кликов до момента совершения пожертвования.



**Пример:**  
Группа «ВКонтакте» благотворительной организации «Ночлежка» с просьбой помочь.

#### 4. Мобильные приложения

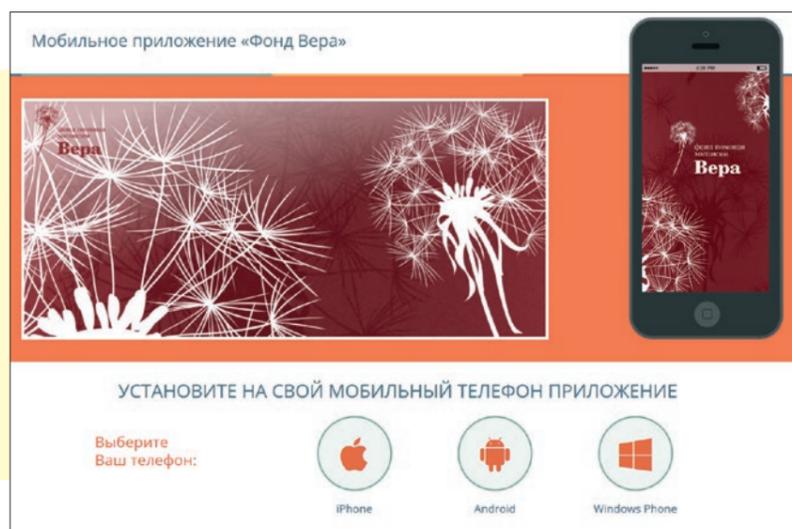
Суть мобильных приложений заключается в следующем: на электронные устройства – смартфоны, планшеты и т.д. – устанавливается специальная программа, которая привлекает пожертвования.

**Пример:**

Мобильный сервис фонда помощи хосписам «Вера»

С его помощью владельцы смартфонов могут вносить пожертвования с банковской карты или со счета телефона, получая взамен призовые баллы-одуванчики. По мере накопления баллов их можно обменять на ценные призы от самого фонда и его партнеров, в число которых входят кафе, рестораны, театры и другие места досуга.

Разработчиком и дизайнером приложения выступила компания «Фабрика Лояльности».



#### Как выбрать способ привлечения пожертвований

Прежде чем выбрать тот или иной способ сбора частных пожертвований, проанализируйте, насколько он:

**Удобен.** Способ должен быть удобным как донорам, так и организации.

**Соответствует современным предпочтениям ваших доноров.** Для этого стоит понять, кто ваши доноры и как они обычно делают пожертвования: офлайн или онлайн.

**Исторически оправдан.** Выбирая способ, стоит учитывать наличие или отсутствие: предыдущего опыта его использования у организации, связей, которые бы упростили его появление, навыков сотрудников и волонтеров и др.

**Экономически оправдан.** Средства, вложенные в способ, не должны превышать собираемые с помощью него средства.

**Ресурсоемкий.** Сколько средств в принципе можно собрать с помощью данного способа. Есть ли у вас ресурсы, чтобы добиться максимального прихода средств через этот способ.

Итак, мы рассмотрели самые популярные офлайн и онлайн способы привлечения частных пожертвований. Полный их список ограничивается только вашей фантазией, а также просчетом эффективности (сколько вы соберете средств на вложенный рубль). Мы предлагаем взвешенно подойти к тому, какие из них использовать, а какие нет. Хотелось бы избежать ситуации, когда вы, поддавшись моде, начнете применять какой-то способ, а какой-то из-за «непопулярности» даже не примите во внимание.

Выберете то, что вам показалось интересным и реалистичным для вашей организации. Посмотрите, как это уже сделали другие. Попробуйте сделать сами. Оцените, что получилось. Решите, будете ли вы собирать средства таким способом еще раз или попробуете что-то другое. Мы бы рекомендовали опытным путем примерять на себя способы сбора частных пожертвований.

## § 5. САЙТЫ-АГРЕГАТОРЫ И КРАУДФАНДИНГ<sup>82</sup>

Не все организации имеют возможность заниматься фандрайзингом на своих сайтах. У кого-то их просто нет, у кого-то они не позволяют делать пожертвования, у третьих такие возможности есть, но сайт не активно посещается, поэтому сбор средств осуществляется долго.

Для того чтобы решить эти и другие трудности, с которыми сталкиваются НКО при сборе средств на свои проекты, появились сайты-агрегаторы и краудфандинговые платформы. О том, что это такое, как это работает и нужны ли они вам, мы поговорим в этом файле.

### САЙТЫ-АГРЕГАТОРЫ

В России существует четыре наиболее известных сайта-агрегатора – это Благо.ру, Добро Mail.Ru, Нужна помощь и Такие дела (информационный портал Благотвори-

тельного фонда помощи социально-незащищенным гражданам «Нужна помощь»). Ниже приведем основную информацию про них.

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ	БЛАГО.РУ	ДОБРО MAIL.RU	НУЖНА ПОМОЩЬ И ТАКИЕ ДЕЛА
Разработчик	Благотворительный фонд CAF Россия	Mail.Ru Group	Инициативная группа «Нужна помощь», Благотворительный фонд «Мозаика Счастья»
На что собирают средства	Дети, взрослые, животные, другое	Дети, взрослые, пожилые, животные	Инфраструктурные благотворительные проекты и общественные инициативы
Возможность сбора на конкретного человека (адресная помощь)	Нет	Нет	Нет
Чем можно помочь	Только деньгами	Деньгами, делом (взять животное из приюта, провести урок для детей из детского дома и т.п.)	Деньгами, временем (стать волонтером)
Комиссия	6%	Отсутствует	20%
Наличие экспертного отбора проектов	Да	Да	Да
В каких случаях выгодно	Отсутствует свой сайт или он не раскрученный	Сбор на краткосрочные и недорогие проекты (не более 150 000 руб.)	Есть эффективный инфраструктурный проект, рассчитанный на долгосрочную перспективу
Основное ограничение	Деньги донор может перевести только со своего счета на счет CAF или с банковской карты	Сложно попасть недавно зарегистрированным организациям, т.к. очень высокие требования к репутации, сайту, результатам деятельности	Проекты описывают волонтеры и журналисты pro bono. От их мастерства (или его отсутствия) зависит успех сбора

### КРАУДФАНДИНГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ

Из наиболее активных краудфандинговых платформ и [www.boomstarter.ru](http://www.boomstarter.ru). Ниже в таблице вы можете посмотреть на российском рынке можно выделить две: [www.planeta.ru](http://www.planeta.ru) треть, в чем они схожи, а в чем отличаются.

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ	WWW.PLANETA.RU	WWW.BOOMSTARTER.RU
История создания	Создана как проект поддержки музыкальных групп. Видит себя как особое направление развития культуры и социальной сферы	Создана как коммерческий проект
В чем успешны	В количестве собранных денег (более 100 миллионов)	В количестве отдельных собирающих проектов (более 600)
Возможность разместить благотворительный проект	Да	Как правило, платформа не размещает благотворительные проекты, но если он ей интересен, то может и разместить. Такой опыт уже был

<sup>82</sup>При подготовке данного файла использовались материалы Владимира Берхина – президента благотворительного фонда «Предание» и одного из руководителей проекта «Предание.ру» (<http://predanie.ru>)

ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ СРАВНЕНИЯ	WWW.PLANETA.RU	WWW.BOOMSTARTER.RU
Возможность сбора на конкретного человека (адресная помощь)	Да	Нет
Наличие юридического лица, осуществляющего сбор	Обязательно	Не обязательно
Наличие рекомендаций, как правильно создать и раскрутить проект	Да	Да
Регистрация на платформе	Долгая и сложная	Быстрая и простая
Отбор	Очень жесткий	Практически отсутствует
Сроки сбора средств	Менее жесткие	Очень жесткие
Наличие менеджера, который помогает избежать ошибок при сборе средств	Нет, но есть обучение – частично бесплатное	Да
Комиссия	С НКО может не браться	Взимается всегда со всех

## КАК СОБИРАТЬ СРЕДСТВА С ПОМОЩЬЮ САЙТОВ-АГРЕГАТОРОВ И КРАУДФАНДИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ

Ниже перечислены основные шаги, которые необходимо сделать для этого НКО:

- 1. Определить проект**, на который будут привлекаться средства. Четко **обозначить его цель**, чтобы у донора сразу возникла картинка, как изменится мир благодаря его помощи. **Указать конкретную сумму**, которую требуется собрать. **Прописать выгоды**, которые получит донор за ту или иную перечисленную сумму.
- 2. Определить платформу или сайт-агрегатор**, где будет проходить сбор. На некоторых платформах и сайтах-агрегаторах есть обучающие курсы по созданию и продвижению своего проекта. Помните, что платформы и сайты-агрегаторы (кроме Добро Mail.Ru) берут себе процент от собранных средств в качестве вознаграждения.
- 3. Подписать договор** с платформой или сайтом-агрегатором, отразив в нем ответы на следующие вопросы: что будет, если необходимая сумма не будет собрана в срок; что будет в случае сбора менее половины суммы; какой именно процент получит платформа/сайт-агрегатор в случае успешного сбора или сбора сверх заявленной суммы и др.
- 4. Подать заявку** согласно требованиям выбранной платформы/сайта-агрегатора. Подождать, пока заявка пройдет экспертизу. Получить одобрение или отказ. Если проект одобрен, то, как правило, платформа/сайт-агрегатор выделяет НКО менеджера-куратора, который может качественно оформить проект и его продвигать.

- 5. Открыть сбор средств** на свой проект. Указать время, до которого требуется собрать необходимую сумму.
- 6. Наблюдать** за тем, как доноры **перечисляют средства** на ваш проект. Активно **продвигать проект**. В зависимости от суммы донор может получить то или иное вознаграждение.

### Например,

при сборе на запись музыкального альбома за перечисление размером 100 рублей он получает символическое спасибо; за 300 рублей – цифровую копию альбома; за 500 рублей – копию на диске с автографом; за 1 000 рублей – на диске в эксклюзивной подарочной упаковке; за 5 000 рублей – упоминание в числе спонсоров и приглашение на премьеру и т.п.

При сборе на социальные проекты вознаграждением может быть: памятный сувенир; подарок от «звезды» с автографом или иными знаками внимания; приглашение на мероприятие; авторская художественная работа и т.п.

- 7. Поблагодарить. Отчитаться. Вручить награды.**

## ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ САЙТОВ-АГРЕГАТОРОВ И КРАУДФАНДИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ

Преимущества:

- Прозрачность сбора средств: видно, сколько нужно и сколько осталось собрать
- Простота работы с платформой/сайтом
- Высокая скорость сборов

- Удобно, если нет своего сайта или он не очень посещаем
- Есть возможность привлечь дополнительное внимание к проекту за счет новизны места сбора и его формы

Ограничения:

- Вы вводите вашу аудиторию от собственного сайта. Если вы приводите людей к себе, то есть шанс, что они будут изучать сайт подробнее, заинтересуются, останутся, подпишутся на рассылку, сделают не одно, а несколько пожертвований, т. е. станут вашими постоянными донорами. В случае, когда люди уходят на краудфандинговую платформу или сайт-агрегатор, они скорее всего останутся там изучать другие проекты и больше к вам не вернуться.
- У каждой платформы и сайта-агрегатора действуют свои внутренние правила, существует определенный дизайн, работают менеджеры разной компетентности и т.п. Вам это может не подойти или могут возникнуть определенные трудности.
- Непредсказуемо количество денег, которые можно собрать.
- Если сбор идет на популярную тему, то может быть серьезная конкуренция с другими НКО, которые собирают на это же.

- Отсутствует возможность связаться с донорами. Все данные, которые они вводят при перечислении средств, прежде всего адрес электронной почты, остаются у платформы/сайта и в дальнейшем используются ею (например, на поддержку других проектов или на собственные нужды). Данные вам не передаются и вы не сможете наладить с донорами контакт, прервав их из разовых в постоянных.

Итак, в этом параграфе мы поговорили о том, где вы можете собирать средства, если не на своем сайте. Как вы видите, у данных способов есть свои плюсы и минусы, поэтому не стоит поддаваться модным сегодня тенденциям и стремиться обязательно встать на краудфандинговую платформу или воспользоваться сайтом-агрегатором. Подумайте, что это принесет именно вашей организации, а какие ресурсы отвлечет. И если плюсов действительно окажется больше, тогда стоит попробовать и эти способы привлечения средств.

## § 6. ПЛАТЕЖНЫЕ МЕХАНИЗМЫ<sup>83</sup>

Как уже упоминалось, важно продумывать как способы, так и механизмы привлечения частных пожертвований. В параграфе 4 мы рассмотрели способы («один на один» или «лицом к лицу»; продажа собственной продукции НКО; ящики для сбора пожертвований; фандрайзинг-события; свой сайт; сайты-агрегаторы и краудфандинг; социальные сети; мобильные приложения), а теперь поговорим об основных механизмах перечисления средств офлайн и онлайн.

## ОФЛАЙН МЕХАНИЗМЫ ПЕРЕЧИСЛЕНИЯ СРЕДСТВ

### 1. ПЛАТЕЖНАЯ КВИТАНЦИЯ

Данный механизм заключается в том, что для конкретной организации типографским способом (или просто на ксероксе) выпускается платежная квитанция с уже заполненными реквизитами. По договоренности с руководством, квитанции размещаются в отделениях банков, где люди

регулярно оплачивают свои коммунальные услуги и другие расходы. Кроме того квитанции могут быть размещены на сайте организации, а также в журнале или газете. Человеку, захотевшему сделать пожертвование, нужно только написать свою фамилию и поставить ту сумму, которую он хочет пожертвовать. По желанию организации окошко суммы тоже можно заполнить заранее фиксированной суммой.

Извещение	Сбербанк России	
	Сахаровский центр (наименование получателя платежа)	
7709051150 (ИНН получателя платежа)	40703810738120100679 (номер счета получателя платежа)	Форма № ПД-4
Московский банк Сбербанка России ОАО, г. Москва	БИК 044525225	
(наименование банка получателя платежа)		
Номер кор./сч. банка получателя платежа	30101810400000000225	
Благотворительное пожертвование		
(наименование платежа)		(номер лицевого счета (код) плательщика)
Ф.И.О. плательщика:		
Адрес плательщика:		
Сумма платежа: _____ руб. _____ коп.		Сумма платы за услуги: _____ руб. _____ коп
Итого _____ руб. _____ коп.		“ ” “ ” 201 г.
С условиями приема указанной в платежном документе суммы, в т.ч. с суммой взимаемой платы за услуги банка ознакомлен и согласен.		Подпись плательщика
Кассир		

<sup>83</sup> При подготовке данного файла использовались материалы Дмитрия Даушева, Директор по фандрайзингу Межрегиональной благотворительной общественной организации Российский комитет «Детские деревни-SOS»

## 2. POS ТЕРМИНАЛЫ<sup>84</sup> И МОБИЛЬНЫЕ POS ТЕРМИНАЛЫ<sup>85</sup>

### Пожертвования с помощью POS терминала



Работает это так: вы проводите картой по терминалу, терминал выполняет запрос в ваш банк, банк снимает деньги со счета, терминал распечатывает «квитанцию», которую вы должны подписать, авторизуя платеж. Точно так же принимаются пожертвования. Существует довольно много моделей таких терминалов.

Многие из них имеют встроенный модем и могут подключаться через GPRS.

Установить POS-терминал несложно. Для этого нужно обратиться в свой банк, который может сдать вам терминал в аренду, дать бесплатно или на очень льготных условиях. Комиссия при использовании такого терминала ниже, чем при платежах картой через интернет.

### Пожертвования с помощью мобильного POS терминала



В апреле 2014 года Яндекс.Деньги начали продажу специальных ридеров<sup>86</sup>, которые позволяют принимать платежи, в том числе благотворительные пожертвования, с любых банковских карт Visa и MasterCard. Для того чтобы начать прием платежей, нужно скачать бесплатное приложение 2cap for Yandex.Money в Google Play или AppStore. У НКО есть возможность

принимать пожертвования на электронный кошелек (для этого нужно пройти идентификацию). Комиссия за платеж через мобильный терминал фиксированная — 2,75%, удерживается с получателя. Платательщик получает электронный чек, подтверждающий оплату, на свой email или телефон.

## 3. ТЕРМИНАЛЫ ОПЛАТЫ И БАНКОВСКИЕ ТЕРМИНАЛЫ

### Пожертвования через терминалы оплаты



За последние несколько лет терминалы оплаты получили огромное распространение по всей России.

Совершая оплату услуг мобильной связи или другое перечисление, человек также может сделать пожертвование благотворительной организации, зайдя в специальный раздел «меню» терминала (в том случае, если данная сеть терминалов поддерживает благотворительные организации).

Сегодня на рынке терминалов есть несколько ключевых игроков. Среди лидеров компании – ОСМП (терминалы QIWI), Киберплат, Элекснет. Общее количество терминалов по России исчисляется сотнями тысяч (только терминалов QIWI уже порядка 85 тыс.)

### Пожертвования через банковские терминалы



Сейчас большинство банкоматов позволяет не только снимать наличные с карточного счета, но и оплачивать (часто без комиссии) различные услуги. Одной из «услуг» может быть возможность совершения пожертвований.

## 4. ПОЖЕРТВОВАНИЕ ЧЕРЕЗ SMS

В основе этого способа лежит простая идея: человек со своего мобильного телефона отправляет sms-пожертвование оператору мобильной связи, и тот эти средства перечисляет на благотворительный счет. Есть два основных способа использования мобильных платежей.

Первый – перевод любой суммы со счета своего мобильного телефона. Вы отправляете sms со специальным кодом на определенный номер. В коде «зашиты» – получатель платежа и сумма (вы ее сами указываете). Такой механизм реализован в системе МОВИ.Деньги.

Второй механизм более популярен. Речь идет об отправке sms на условный короткий номер, при котором со счета снимается фиксированная сумма (от 10 до 300 рублей в зависимости от номера).

### Пример:

Санкт-Петербургской благотворительной организации «Ночлежка» можно оказать помощь через sms-пожертвование; указанная сумма будет списана со счета вашего мобильного телефона. Призыв о пожертвовании звучит так: «Отправьте sms-сообщение «dot(пробел)сумма пожертвования» на номер 3116 (сервис действует для абонентов Билайн, Мегафон, МТС и Теле2). Например, чтобы пожертвовать 500 рублей, необходимо отправить на указанный короткий номер сообщение с таким текстом «dot 500». Стоимость отправки sms-сообщения для абонентов МТС и Теле2 определяется тарифным планом, для абонентов других операторов – бесплатно. Комиссия оператора составляет 7%».

<sup>84</sup> Pos-терминал – это электронное программно-техническое устройство для приема к оплате по пластиковым картам.

<sup>85</sup> Мобильный POS-терминал или mPOS – компактное устройство, представляющее собой подключенный к смартфону или планшетному компьютеру торговый терминал, позволяющий проводить безналичный расчет с помощью банковской карты.

<sup>86</sup> Ридер – это устройство размером со спичечный коробок, вставляется в аудиоразъем смартфона или планшета. Устройство совместимо с большинством смартфонов Apple, Samsung, HTC, LG, Sony и других производителей.

## ОНЛАЙН МЕХАНИЗМЫ ПЕРЕЧИСЛЕНИЯ СРЕДСТВ

### 1. ПЕРЕВОДЫ БАНКОВСКОЙ КАРТОЙ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ

Этот механизм состоит в том, что донор заходит на сайт НКО, находит там кнопку «Сделайте пожертвование», вводит данные своей банковской карты, с его карты снимается сумма пожертвования, а в НКО поступает электронное сообщение с данными о совершенном платеже.

В течение от одного дня до недели, в зависимости от договора, пожертвование поступает на счет НКО.

Услуги по переводу денег с карточных счетов доноров на счет НКО предоставляют несколько процессинговых компаний<sup>87</sup>: Хронопэй (Chronopay), Киберплат (Cyberplat), Assist и др.

Комиссия может составлять около 4%<sup>88</sup> (примерно 3% берет банк-эквайер<sup>89</sup> и около 1% – процессинговая компания). Далее на сайте НКО устанавливаются формы для перевода пожертвований. Как выглядят такие формы, можно посмотреть на сайтах разных НКО.

Обработка конфиденциальных данных донора (номер карты, CVC-код и др.) происходит на сайте процессинговой компании в максимально защищенном режиме.

### 2. ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГ

Этот механизм состоит в том, что у банков есть интернет-платформа, с помощью которой клиенты могут совершать различные операции со своим счетом в банке через интернет (проверять баланс, получать выписки, открывать депозиты и т.п.), в том числе делать пожертвования.

Почти в любом интернет-банке (в системе «Райффайзенконнект» (Райффайзенбанк), «Альфа-Клик» (Альфа-банк), PSB-Retail (Промсвязьбанк), Citibank Online (Ситибанк), «Телебанк» (ВТБ24) и других) можно завести и сохранить реквизиты любого получателя платежа, в том числе реквизиты НКО для совершения пожертвования.

В некоторых банках есть возможность оформить регулярные (ежемесячные, рекуррентные) платежи.

Комиссия при платеже через интернет-банкинг обычно составляет от 0 до 2,5%.

### 3. ЭЛЕКТРОННЫЕ (ВИРТУАЛЬНЫЕ) ДЕНЬГИ

Это механизм, который позволяет иметь виртуальный кошелек с виртуальной валютой. Для того, чтобы реальные деньги стали виртуальными, их можно конвертировать – пополнять кошелек. В дальнейшем на сайтах НКО можно будет совершать пожертвования уже с помощью этой валюты. В свою очередь, НКО затем конвертируют виртуальную валюту обратно в рубли.

Обычно, когда мы говорим электронные деньги, то подразумеваем WebMoney и Яндекс.Деньги. Некоторое время назад эти системы расчетов были очень популярным механизмом для совершения пожертвований. Но у них есть достаточно большое количество ограничений, в том числе юридического характера, из-за которых мы бы не рекомендовали их использовать напрямую.

Это не значит, что совсем нельзя. Мы предлагаем в этом случае обратиться к мульти-кассам, отношения с которыми можно построить прозрачно и законно. Это не единственный повод к ним обратиться.

Мульти-кассы платежей удобны тем, что одним действием вы можете получить практически все существующие на сегодняшний момент механизмы совершения пожертвований.

<sup>87</sup> Процессинговые компании являются связующим звеном между банками-эквайерами и теми, кто совершает платежи с помощью банковских карт

<sup>88</sup> Вы можете попробовать договориться о более низком проценте специально для благотворительной организации. Иногда компании идут на это.

<sup>89</sup> Банк эквайер – это банк, который осуществляет проводку расчетов по банковским картам

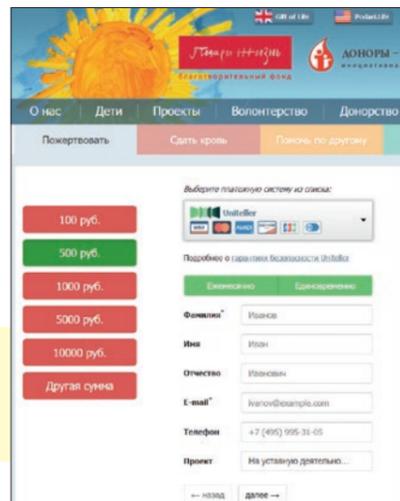
#### 4. МУЛЬТИ-КАССЫ (они же – агрегаторы платежей, платежные системы)

Этот механизм состоит в следующем. Донор выбирает на вашем сайте способ совершения пожертвования – например, с помощью электронной платежной системы RBK Money. Далее он переходит в свой электронный кошелек в этой системе и видит выставленный ему «счет» на «оплату» пожертвования. Если на его электронном кошельке есть деньги, то он просто дает разрешение перевести их вашей НКО. Если там денег нет, то донор может выбрать любой из нескольких десятков способов оплаты этого счета (или пополнения своего электронного кошелька). Например, он может пополнить свой кошелек через терминалы по приему наличных. То есть в любой момент донор может просто подойти к терминалу, найти там кнопку «RBK Money», ввести номер счета и произвести оплату. Получается, что даже если у вас нет договора с компаниями-владельцами терминалов, вы все равно даете доно-

Выбор мульти-кассы, который предлагает своим донорам Фонд «Подари жизнь»

рам возможность делать пожертвования через них благодаря «посредничеству» RBK Money. Аналогично доноры могут пополнять свои кошельки и у других агрегаторов: Робокасса, Деньги-Онлайн, Рапида и др.

Все агрегаторы берут процент от оборота за свои услуги. Точная ставка зависит от конкретного способа перечисления, оборота, а также вашего умения договариваться. В большинстве случаев тариф не превышает 5%.



#### КАК ВЫБРАТЬ ПЛАТЕЖНЫЙ МЕХАНИЗМ

Важно, чтобы платежный механизм был удобен не только для донора, но и для вас. Ниже мы предлагаем критерии, по которым вы сможете его выбрать:

**Надежность.** Это оценить достаточно сложно. Можно лишь косвенно судить по тому, как долго платежный механизм на рынке, каких клиентов он обслуживает и т.п.

**Настройки безопасности.** Пожертвования – низкорисковые операции: если человек сделает пожертвование, например, украденной банковской картой, то никакой материальной выгоды он не получит. Вам нечего бояться. В ваших интересах сделать так, чтобы настройки были минимизированы. В одних платежных механизмах это гибко настраивается, в других – нет.

**Размер комиссии и страховой депозит.** С одной стороны – не стоит переплачивать. С другой стороны, «дешевый» платежный механизм по разным техническим причинам может не пропускать часть пожертвований. Возможно, вы захотите отдать предпочтение более «дорогому» механизму, но и более надежному и гибкому, который в итоге принесет вам больше денег. Также некоторые платежные механизмы удерживают часть ваших поступлений (в пределах среднемесячного оборота) на случай покрытия возвратов по претензиям.

**Кастомизируемость форм.** Важно, насколько легко платежный механизм может подстраивать под вас платежные формы (добавлять / убирать поля, рисунки и т.п.). Например, банки (даже если предоставляют услуги эквайринга) этого почти не делают. Очень важно, чтобы донор на всех этапах совершения пожертвования понимал, что он работает с вашей НКО, а не с интернет-магазином или еще кем-то. Например, многим донорам после соверше-

ния пожертвования банковской картой приходит уведомление следующего содержания: «Ваш платеж прошел» или «Информируем, что вы совершили покупку в электронном магазине «Фонд ХХ»<sup>89</sup>. Этого стоит избегать и настраивать платежные формы максимально прозрачно и дружелюбно для донора.

**Возможность совершения рекуррентных<sup>92</sup> платежей и их гибкая настройка.** Этот механизм используется в благотворительности во всем мире. У нас сейчас все чаще НКО предлагают своим донорам подписываться именно на регулярные пожертвования (раз в месяц, как правило). Если списание повторного пожертвования проходит ровно день-в-день, а у донора, например, нет в этот момент денег на карте, то вы можете потерять пожертвование. В идеале система должна делать несколько попыток снятия средств с определенным интервалом, пока не получит пожертвование.

**Получение информации о причинах отказов в проведении платежа.** Эта информация будет полезна вам для анализа поведения доноров.

**Оперативность службы поддержки.** В ходе работы могут возникать срочные вопросы. Будет хорошо, если их можно будет оперативно решать.

<sup>88</sup>Тайный донор: исследование коммуникаций НКО с частными жертвователями – СПб.: ЦРНО, 2013. Автор-составитель отчета: А. А. Клещина

<sup>89</sup>Рекуррентные платежи – платежи, повторяющиеся с определенной периодичностью

По совокупности всех параметров Детские деревни-SOS, WWF, Гринпис и еще ряд крупных фондов, ориентирующихся преимущественно на частные пожертвования, работают с Хронопэй. Это не значит, что их все устраивает в его работе, но по большинству ключевых критериев он

лучше других онлайн механизмов на сегодняшнем рынке отвечает потребностям фандрайзеров.

Больше информации о механизмах сбора средств вы найдете в презентации «Механизмы сбора ЧП» в дополнительных материалах.

Итак, мы рассмотрели онлайн и офлайн платежные механизмы для сбора пожертвований. Вы можете использовать какой-то один из них или сразу несколько, в зависимости от ваших предпочтений и возможностей ваших потенциальных доноров.

Из онлайн механизмов мы рекомендуем установку мульти-кассы, которая позволит вам более гибко принимать деньги, учитывать особенности совершения пожертвований разными донорами. Тем более, если вы посмотрите на опыт ведущих российских НКО, то увидите, что практически все они предлагают своим донорам именно такой способ.

Офлайн механизмы порекомендовать сложнее, т.к. выбор в пользу того или иного из них будет зависеть не только от предпочтений и возможностей вашей НКО, но и от развитости механизмов в вашем регионе.

## § 7. ОФОРМЛЕНИЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

В этом параграфе мы поговорим о том, как грамотно оформить поступления от граждан.

#### Как получить средства граждан на оказание адресной помощи

Если вы общественная или некоммерческая организация, которая занимается адресной помощью, то прежде чем собирать средства, вам нужно написать программу (например, программа правовой помощи пострадавшим от незаконных действий работодателей) и в рамках этой программы помогать конкретным людям.

Если вы благотворительная организация, которая занимается адресной помощью, то вы можете привлекать средства в виде взноса на благотворительную деятельность.

#### Как оформить договор пожертвования с гражданами

При сборе средств у граждан не всегда есть возможность письменно заключить договор с каждым из них. Получается, что все эти средства подпадут под налоги? Нет, если вы напишете письмо-обращение (иногда его еще называют письмом-офертой) с просьбой о взносе на осуществление благотворительной деятельности (о целевом пожертвовании на уставные или иные цели) и разместите его в публичном пространстве, например, на вашем сайте, на стенде в офисе, в группе в социальных сетях и т.п. Тогда факт перечисления средств со стороны человека будет аналогичен подписи на договоре.

Это обращение может быть предельно простым, например:

#### Как получать анонимные пожертвования

В отличие от других источников средств, когда вы всегда точно знаете, от кого (физического или юридического лица) получаете ресурсы, здесь бывает сложно, а порой и невозможно отследить каждого конкретного человека. Бывает и так, что люди сами хотят остаться неизвестными. Для вас это будет анонимное пожертвование. Анонимное пожертвование могут делать люди из России или из-за границы. Они могут давать вам деньги наличными (например, в ящик для сбора пожертвований) или безналичным (например, через интернет со своего счета) способом.

#### Анонимные пожертвования из России

Если человек анонимно передал российские деньги наличными или безналичным способом, то вы поступаете, как было описано выше – заранее пишете письмо-оферту, тогда факт передачи денег будет являться заключением договора просто с анонимным жертвователем. Это по закону возможно.

Если человек анонимно передал вам иностранную валюту наличными способом, вы должны положить ее на свой валютный счет. Если пожертвование было сделано безналичным способом, то деньги сами окажутся на вашем валютном счете. Если размер анонимного валютного наличного или безналичного пожертвования превысит 5 000 долларов США, то потребуются еще оформить паспорт сделки. Это поможет сделать банк по всем требованиям Российского законодательства.

#### ЖИТЕЛИ РОССИИ!

Просим вас оказать помощь в виде пожертвования на общепользные уставные цели нашей организации ТАКОЙ-ТО.

(дата, печать, подпись)

## Анонимные пожертвования из-за границы

Если человек, проживающий за границей и являющийся гражданином другой страны, решил сделать вам анонимное пожертвование в валюте, то поступаем точно так же, как с пожертвованием в РФ.

## Продажа билетов и сувениров

Если вы проводите мероприятие (проводить которое вы можете согласно уставу), в ходе которого реализуете (продаете) имущество (товары/вещи, услуги/билеты на мероприятие и др.), а полученные средства направляете на ваши уставные цели, то с точки зрения закона эти действия нельзя назвать сбором пожертвований, это продажа. Вы должны заплатить налог.

Для осуществления продажи товаров/услуг организация должна иметь кассовый аппарат или бланки строгой отчетности, а также применять специальный режим (УСН, ЕНВД) или получить освобождение от НДС.

Если на мероприятии вы собираете подарки для своих подопечных, то прежде чем их вручать, необходимо их оценить. В случае если стоимость подарка больше 4 000 рублей, получатель подарка должен включить его в базу для целей НДФЛ – заплатить налог.

## Сбор товаров и вещей

У НКО должны быть следующие документы:

### 1. Положение о порядке сбора товаров/вещей.

Положение должно содержать следующие пункты: цель сбора; место сбора; характеристики товаров/вещей,

которые планируется собрать; меры по сохранности; порядок взаимодействия с людьми, которые их приносят (например, вы просите их расписаться, дайте что-то символическое за участие); порядок описи собранных товаров/вещей и их дальнейшей оценки; порядок назначения лиц, ответственных за сбор товаров/вещей (комиссии из 3-х человек); другие вопросы.

### 2. Акт приемки с описью товаров/вещей.

Важно помнить о том, что товары/вещи также являются пожертвованием или взносом на осуществление благотворительной деятельности. Поэтому их следует оформлять договором в письменной форме или публичной офертой.

В реальной жизни не все НКО строго придерживаются этих требований. Например, продажу имущества не называют продажей, а говорят, что это пожертвование: донор делает пожертвование суммы, которую называет НКО, а НКО как бы благодарит его и за это дает товар, билеты и т.п.

По закону пожертвование может быть любым, по воле донора, НКО не может назначить определенную сумму. Также законодательство запрещает давать что-либо «за пожертвование» – это уже будет возмездность, а значит – не пожертвование.

Тем не менее, многие коллеги пользуются в разных вариантах схемой «рекомендованное пожертвование за билет или сувенир». Рекомендуем все же по возможности оформлять такие операции как продажу. В любом случае, решение каждая организация принимает самостоятельно и затем несет связанные с ним риски.

что и как НКО может получить от частных лиц	как это правильно оформить
Деньги по платежной квитанции	Донор по квитанции перечисляет средства. И дальше банк переводит выбранную донором сумму на расчетный счет организации. Поступившие средства налогами не облагаются. Идеально оформлять это договором пожертвования с донором, но в реальной жизни это не представляется возможным
Деньги от продажи собственной продукции	Продажа – это не сбор пожертвований. Для благотворительных НКО к полученным средствам можно применить пп. 4 п. 2 ст. 251 НК. НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Деньги через SMS	Оформление может происходить двумя способами: 1. договор услуг заключается с оператором сотовой связи (по количеству операторов, с которыми вы будете работать) и с контент-провайдером по отдельности – получается два (или больше, если больше операторов сотовой связи) договора услуг. 2. вы выбираете посредника, например, «Моби.деньги», заключаете договор услуг только с ним, а он уже сам заключает договоры с различными операторами сотовой связи. НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Деньги через ящики для сбора пожертвований	Оформление состоит из нескольких шагов: 1. Издать приказ (распоряжение) руководителя НКО о начале акции по сбору частных пожертвований 2. На ящике разместить подробную информацию о целях и условиях сбора средств, а также всю контактную информацию об НКО: название НКО, ее ОГРН, адрес, цель сбора пожертвований 3. Место будущего вскрытия ящика опечатать следующим образом: дата, подпись ответственного лица, печать НКО 4. В учреждение, в котором планируется установка ящика, направить письмо-запрос на его установку и получить письменное одобрение. Лучше заключить с учреждением соглашение/договор 5. После заполнения ящик нужно вскрыть в присутствии комиссии и составить акт вскрытия ящика пожертвований. 6. Изъятые из ящика деньги нужно внести на расчетный счет организации в тот же день, когда ящик был вскрыт. Помните, что нельзя расходовать средства пожертвования непосредственно после их изъятия из ящика
Деньги через терминалы оплаты	Договором услуг с владельцем терминала. В договоре указать, что производится сбор пожертвований. Налог не облагается

что и как НКО может получить от частных лиц	как это правильно оформить
Деньги в результате пожертвования банковской картой через банковский терминал	Договором услуг с банком, держателем банкомата. Если осуществляется перевод пожертвования на основе оферты. Налог не облагается
Деньги в результате пожертвования банковской картой через POS терминалы <sup>93</sup>	Договором услуг с банком по аренде POS-терминала. Даже если банк дает терминал бесплатно, нужно заключить договор о безвозмездной аренде. И дальше с донорами заключаете договор пожертвования. Налог не облагается
Деньги в результате пожертвования банковской картой через мобильные POS терминалы Яндекс.Деньги	Договором услуг с владельцем терминала Яндекс деньги. В нем указать, что осуществляется не платеж за услуги, а пожертвование в интересах НКО. Налог не облагается
Деньги в результате пожертвования банковской картой через интернет (на сайте организации, сайте-агрегаторе, краудфандинговой платформе)	Договором услуг с процессинговой компанией <sup>94</sup> Что нужно сделать НКО: 1. Открыть счет в том банке, с которым работает та или иная процессинговая компания. 2. Заключить два договора, не считая договора на открытие счета: один с процессинговой компанией, а второй с банком-эквайером <sup>95</sup> . 3. На своем сайте разместить договор или письмо оферты, сообщаящий о том, что любой платеж на данном сайте есть пожертвование на таких-то условиях. При этом желательно, чтобы постановка галочки «я прочитал договор (письмо)-оферту и согласен с ним» была обязательной частью процедуры пожертвования. С полученных таким образом средств НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Деньги с помощью интернет-банкинга	Существует две основные формы работы с интернет-банкингом. Первая – вы предлагаете донорам самим вводить реквизиты вашей НКО в их собственных интернет-банках. Такой путь не требует от вас оформления отношений с банком донора. Вы просто даете реквизиты, и донор сам делает платежи. Вторая – вы заключаете договор с банком и «прошиваете» в его системе шаблон платежа в вашу организацию. С полученных таким образом средств НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Деньги с помощью мульти-касс <sup>96</sup>	Договором с мульти-кассой. Также необходимо разместить договор оферты на своем сайте (практически те же действия по оформлению, что при совершении пожертвования банковской карточкой через интернет). С полученных таким образом средств НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится

<sup>93</sup>Это прибор, с помощью которого мы расплачиваемся банковской картой в магазинах.

<sup>94</sup>Процессинговые компании являются связующим звеном между банками-эквайерами и теми, кто совершает платежи с помощью банковских карт

<sup>95</sup>Банк эквайер – это банк, который осуществляет проводку расчетов по банковским картам

<sup>96</sup>То же самое, что агрегаторы платежей, платежные системы

**Шаг 1. Выделите из своего личного бюджета сумму** (желательно, от 100 рублей и выше), которую вы готовы сегодня потратить как частный донор: эта сумма действительно поможет кому-то и одновременно углубит для вас понимание частных пожертвований, повысит эффективность вашей дальнейшей работы. Это не должны быть большие деньги, они могут быть более-менее символическими, так как это ваше пожертвование будет в первую очередь учебным.

Запишите эту сумму здесь: \_\_\_\_\_ руб.

**Шаг 2. Найдите организацию, которой вы хотите пожертвовать выделенные средства.**

Кому можно жертвовать?

- !ЭТО НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ВАША СОБСТВЕННАЯ НКО!
- Это не может быть частное лицо, не представляющее НКО, или незарегистрированная инициативная группа
- Это может быть светская или религиозная организация
- Если вы уже жертвовали каким-то организациям в прошлом – это может быть та же организация
- Это может быть любая другая НКО

Итак, кому вы решили передать свое учебное пожертвование? (напишите название организации):

\_\_\_\_\_

Почему вы приняли именно такое решение (укажите минимум 3 причины, можно больше)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Шаг 3. Определитесь со способом передачи пожертвования**

Выясните, какими способами можно передать пожертвование выбранной вами организации. Выберите способ передачи вашего учебного пожертвования (вы должны успеть передать его, описать свои впечатления и отправить ответ на это задание до 23.55 московского времени 24 ноября 2015 года). Он может быть как личным, так и дистанционным (интернет, sms), так и через отделение банка и т.д. – практически любым.

Какой способ вы выбрали? \_\_\_\_\_

Почему вы выбрали именно этот способ (укажите минимум 3 причины, можно больше)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Шаг 4. Передайте пожертвование выбранной организации**

Зафиксируйте, сколько примерно времени у вас ушло на совершение этого шага:

\_\_\_\_\_

Удалось ли передать пожертвование с первого раза (выберите один ответ)?

- Да, удалось
- Нет, только с \_\_\_\_\_ раза. Проблема была в том, что \_\_\_\_\_
- Не удалось передать пожертвование – пришлось вернуться к началу практикума и найти другую организацию. Проблема с первой была в том, что \_\_\_\_\_

**Шаг 5. Опишите ваши впечатления**

А. Какие эмоции, чувства вы испытали при совершении пожертвования? По возможности уточните, в какой момент, что подтолкнуло к этим чувствам.

*Коллеги, для сведения: не путайте чувства с суждениями. Чувства – это радость, ужас, интерес, уныние, скука и т.д.. «Я сосчитал(а) их эффективность и поэтому решил(а) им не жертвовать» – это не чувства :)*

Опишите:

\_\_\_\_\_

Понравилось ли вам делать пожертвование? Почему?

\_\_\_\_\_

Б. Проанализируйте – как донор и фандрайзер, что вам понравилось в том, как выбранная вами организация принимает пожертвования, а что хотелось бы изменить. Заполните таблицу, указав минимум по 3 пункта, можно больше:

ПРОЦЕСС ПЕРЕДАЧИ ЧАСТНОГО ПОЖЕРТВОВАНИЯ, КОТОРЫЙ Я ТОЛЬКО ЧТО ИСПЫТАЛ(А) НА СЕБЕ	
Что было удачно	Что хочется изменить, улучшить
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

**Шаг 6. последний. Выводы.**

Какие выводы по работе с частными донорами вы сделали для своей организации, получив этот опыт с точки зрения донора? Какие советы на будущее хотите дать своей НКО (напишите минимум 3 пункта, можно больше)?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

У некоторых правозащитных организаций есть стойкое предубеждение по поводу работы с бизнес-компаниями. Действительно, многие компании опасаются поддерживать правозащитные организации. Но в то же время довольно много компаний, особенно в регионах и среди представителей среднего и малого бизнеса, готовы оказывать помощь, в том числе правозащитным организациям. Ситуация состоит в том, что НКО не обращаются к бизнесу за ресурсами, т.к. думают, что бизнес не даст их НКО. А бизнес не дает ресурсы НКО, потому что его об этом не просят.

Фандрайзинг в бизнес-секторе, несмотря на существующие ограничения, имеет ряд преимуществ:

- Вы работаете с юридическим лицом, с которым можете официально оформить отношения на передачу вам ресурсов (денег или др.)
- При этом если юридическое лицо, к которому вы обратились, по каким-то причинам не может выделить ресурсы, вы можете рассчитывать на личную поддержку директора компании, если вы сможете заинтересовать его лично.
- Компаний множество по отраслям и по размерам. У тех, кто в компаниях принимает решения, могут быть мотивы поддержать разнообразные темы, в том числе правозащитные.
- Компании, даже иностранные, работающие в России, существенно зависят от государства и своей внутренней политики. Поэтому не все смогут поддержать вас публично, но некоторые компании смогут сделать это лично. Несмотря на то, что бизнес подчиняется определенным законам, все же он достаточно свободен в своем выборе, кому давать ресурсы, а кому нет.
- У бизнеса много разных ресурсов, помимо денег. Поэтому если внимательно посмотреть на бюджет организации/проекта, то может оказаться, что очень многие статьи расходов можно покрыть, обратившись за тем или иным ресурсом в бизнес.
- У вас есть шанс получить достаточно большие деньги / много ресурсов за один раз, успешно проведя переговоры.
- Этот источник не может исчезнуть, как, например, фонды. Даже если будут ликвидированы или уйдут с рынка одни компании, то точно останутся другие. Теоретически государство может взять бизнес под контроль, но это достаточно масштабная задача, вряд ли она будет реализована в ближайшее время.
- Для того чтобы начать работу с бизнесом, требуется минимальная перестройка организационных процессов НКО.

В этом параграфе мы:

- разберемся в том, как устроена социальная ответственность компании, где в ее бизнес-процессах есть место НКО,
- посмотрим на тенденции развития корпоративного фандрайзинга, в том числе с учетом кризиса, узнаем, как можно привлекать ресурсы бизнеса.
- предложим алгоритм работы с бизнесом, который опишет, что нужно делать с компаниями на каждом этапе фандрайзинг-цикла.
- рассмотрим один из ключевых навыков, который необходим для привлечения ресурсов бизнеса, – переговоры.

## § 1. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

**Основная цель бизнеса – извлечение прибыли** и дальнейшее ее распределение между владельцами компании. Компания живет определенной жизнью: что-то производит, а потом выводит это на рынок для продажи, при этом сталкиваясь с различными силами: поставщиками, производителями, государством, покупателями и др., выстраивая с ними те или иные отношения для достижения своих целей (главная из которых – извлечение максимальной прибыли).

Выстраивание этих отношений порождает разные виды ответственности, которые компания берет на себя: начиная с ответственности перед своими сотрудниками (за условия труда, социальные пакеты и т.п.), заканчивая ответственностью перед обществом (за качество производимой продукции, влияние на окружающую среду: экологическую, политическую, социальную и т.п.).

Разные компании находятся на разном уровне развития и понимания своей ответственности. Кто-то убежден, что главное – чтобы в компании все было хорошо: работники получали вовремя зарплату, у них были достойные условия труда. Кто-то начинает мыслить шире: например, смотреть, насколько продукция загрязняет окружающую среду, как живут семьи работников и другие люди рядом с тем местом, где работает компания и т.п.

Есть законодательно закрепленная ответственность, за несоблюдение которой компания заплатит штрафы (например, за невыплату зарплаты или плохие условия труда), поэтому компания, конечно, в первую очередь стремится качественно выполнять именно формальные требования.

Есть ответственность, которую компания берет на себя добровольно (ну или почти добровольно – потому, что так принято в бизнес-сообществе или под давлением среды).

Широкое понятие «корпоративная социальная ответственность» (КСО) включает в себя ответственность работодателя (за создание хороших условий работы для сотрудников); этическую ответственность (за порядочное поведение на рынке); экологическую ответственность (забота об окружающей среде сверх требуемой законодательно); филантропическую ответственность и т.д.

Для некоммерческих организаций важно понимать, что представляет собой КСО, как **корпоративная филантропия**, она же – **корпоративная благотворительность**<sup>97</sup>.



## § 2. ИССЛЕДОВАНИЯ О КОРПОРАТИВНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ ЕЕ РАЗВИТИЯ

В настоящее время не так много правозащитных НКО обращаются в бизнес для привлечения ресурсов, хотя это перспективно. Конечно, у бизнеса, как и любого другого источника, есть свои возможности и ограничения. Давайте посмотрим, как все устроено. Мы подобрали данные, которые помогут вам взглянуть на основные тенденции корпоративного фандрайзинга последних лет, в том числе с учетом кризиса.

К сожалению, в последние годы не проводилось комплексных исследований корпоративной благотворительности, на основе которых можно было бы судить о ситуации не только с крупными компаниями в Москве, но также в других регионах, с мелким и средним бизнесом.

В ноябре 2015 года Форум доноров опубликовал исследование «Все о лидерах 2015». Он основан на данных, которые предоставили 65 российских и международных компаний с оборотом бо-

Компания может реализовать свои благотворительные, социальные программы:

1. **Самостоятельно**, используя исключительно свои ресурсы в виде бюджетов отдела благотворительности/маркетинга/PR/HR и сотрудников любых других отделов компании, которые в рамках своих основных обязанностей или сверх них делают добрые дела. Также компания может оказывать помощь рго *вопо*<sup>98</sup>.
2. **Создав корпоративный фонд** – и тогда весь менеджмент процесса осуществляется уже не внутри компании, а в фонде, специально нанятыми сотрудниками.
3. **Через некоммерческую организацию (НКО)** – используя различные форматы взаимодействия. При этом ресурсы могут передаваться:
  - Напрямую благополучателям (отдельным лицам или госучреждениям, с которыми работает НКО).
  - Самой НКО – когда НКО получает средства на свой счет и затем передает средства целевой группе или реализует для нее программу помощи.

В этом разделе мы будем говорить о помощи бизнеса через НКО.

С точки зрения НКО привлечение ресурсов (не только денег) бизнес-организаций на социально-значимые цели мы будем называть **корпоративным фандрайзингом**.

<sup>97</sup>В литературе и практике встречаются немного разные варианты трактовки КСО и родственных понятий; в этом модуле мы будем придерживаться описанного понимания

<sup>98</sup>Pro *вопо* – оказание помощи своими компетенциями

лее 100 млн. рублей в 2014 году, осуществляющих свою благотворительную деятельность на территории Российской Федерации.

По тем данным, которые сейчас есть, можно предположить следующее.

## АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Благотворительностью занимается примерно **каждая третья компания в России**<sup>99</sup>. Это относится как к крупному, так и к малому и среднему бизнесу. Суммы, перечисляемые компаниями на благотворительные и социальные цели, достаточно заметные (так, например, только 59 крупных компаний, описанных в исследовании Форума доноров<sup>100</sup>, потратили на благотворительность 13,4 млрд руб. в 2013 г., 11 млрд руб. – в 2014).

За последние годы **малый и средний бизнес стал более активно включаться** в благотворительную деятельность, а программы крупных компаний стали более регулярными, последовательными.

Сейчас благотворительная активность многих компаний снижается, а у некоторых прекращается вовсе. На первый план выходит выживание своего бизнеса и забота о сотрудниках. Но при этом многие компании, несмотря на то,

что им самим нелегко в кризисные времена, все равно продолжают давать ресурсы (в том же или меньшем объеме), искать разные возможности для поддержки социальных инициатив. Кроме того, возникают новые компании, которые на волне кризиса выйдут на рынок; некоторые из них тоже начнут заниматься благотворительностью.

Представьте себе ту благотворительную активность компаний, которая росла за последние 20 лет; ту, что была до кризиса – буквально год назад. Теперь представьте себе, сколько компаний разного размера работает в России – около 4 миллионов (плюс 3,5 млн индивидуальных предпринимателей)<sup>101</sup>! Ежегодно около 500 тыс. компаний по разным причинам прекращает работу и примерно столько же открывается. И вы все еще верите, что с кризисом корпоративный фандрайзинг становится бессмысленным?

## РЕГИОНЫ И СТОЛИЦА

Компании, работающие непосредственно в регионе, зачастую более открыты для сотрудничества с местными НКО, но не всегда готовы вкладывать заметные средства.

Представительства крупных корпораций на региональном уровне часто имеют небольшие полномочия и за всеми согласованиями вынуждены обращаться в головной

офис. Нередко они реализуют собственные программы, неоднозначные по качеству и не вполне отвечающие потребностям региона<sup>102</sup>.

А в кризис?

Скорее всего, существенных изменений в этой тенденции не будет. Впрочем, время покажет.

## КТО ИНИЦИИРУЕТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕС-НКО?

Несмотря на то, что бизнес все чаще сам обращается к НКО за помощью в реализации благотворительных программ, по-прежнему актуальна для компаний работа по запросам НКО.

А в кризис?

Работа по запросам никуда не денется. Запросов скорее всего станет больше – соответственно, компаниям надо будет думать, по каким критериям поддерживать одни организации и отказывать другим; конкуренция НКО скорее всего возрастет.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО И ДРУГИЕ ФОРМЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Активно развивается (с каждым годом все больше) **корпоративное волонтерство**. Иногда с подачи руководства, иногда по инициативе сотрудников. По типам акций это чаще всего поездки в детские дома, субботники, очень редко – про боло<sup>103</sup>.

Бизнес стал больше привлекать НКО для помощи в реализации программ корпоративного волонтерства. Также на сами акции компании нередко привлекают клиентов, партнеров, поставщиков.

Развиваются также другие формы вовлечения сотрудников в благотворительные инициативы компании – прежде всего, привлечение пожертвований от сотрудников (которые дополняются или не дополняются средствами самой компании).

А в кризис?

Корпоративное волонтерство, как и пожертвования сотрудников, начинают использоваться еще активнее – это уже очевидно по данным различных источников за последние полгода-год. Для некоторых компаний это станет единственным способом реализации КСО. НКО могут активно предлагать себя для помощи в реализации таких программ.

## СВЯЗИ С ВЛАСТЯМИ — GOVERNMENT RELATIONS

У многих компаний, работающих с НКО, возрос запрос на **GR**<sup>104</sup>. Они очень рассчитывают его получить, вступая во взаимодействие с НКО, порой даже ставят определенные GR-результаты как условие сотрудничества.

А в кризис?

В текущей шаткой политической и экономической ситуации придется находить баланс интересов: бизнеса, вла-

сти, благополучателей и ваших собственных. Главное – чтобы реализуемые программы действительно были полезны для решения проблем территории и живущих на ней людей, чтобы основные средства тратились именно на это. В противном случае НКО встает перед этическим выбором, на который каждая организация должна будет дать свой ответ в каждом конкретном случае.

## КОБРЕНДИНГ

Набирает популярность такой формат взаимодействия с бизнесом, как **кобрендинг = отчисления с товара** (когда часть прибыли с проданного товара компания передает НКО).

А в кризис?

Интерес к данному формату будет только расти, так как он практически не требует от компании выделения средств: сколько брендированного данной акцией товара купят покупатели, такую часть прибыли бизнес и перечислит в НКО.

## КОРПОРАТИВНЫЕ ФОНДЫ

В последние годы многие компании создают свои **корпоративные фонды**, которые реализуют их благотворительные программы.

Многие из этих фондов самостоятельно реализуют программы, некоторые проводят открытые конкурсы и поддерживают проекты, в том числе проекты НКО.

А в кризис?

Вряд ли активность корпоративных фондов будет расширяться. Скорее всего, в крупных компаниях их работа сохранится на том же уровне. Более мелкие фонды или корпоративные программы могут сократить суммы распределяемых средств или вовсе закрыться.

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

Увеличилось количество различных **благотворительных мероприятий при поддержке компаний**. Появилось большое количество совместных акций бизнеса и НКО.

А в кризис?

Поскольку к событиям стали потихоньку привыкать НКО, бизнес, простые люди, то можно и дальше их проводить. Тем более, когда есть уже столько примеров и отработанных технологий. Важно, чтобы события действительно меняли жизнь ваших благополучателей к лучшему – тем или иным способом.

В целом можно отметить, что кризис не прервет полностью существующей практики корпоративной благотворительности. Да, бизнес сокращает бюджеты, но не весь, кто-то ищет другие формы поддержки НКО. Да, некоторые компании прекращают свое существование, но появляются новые. Например, корпоративное волонтерство несколько лет назад можно было встретить в единичных случаях, а теперь мы наблюдаем его бум. Одни возможности закрываются, но открываются другие. Важно их вовремя заметить и в них включиться.

Посмотрите, если все так бурно развивается, неужели вы думаете, что не найдется ни одной компании, которая даст средства правозащитной организации? Как вы видите, бизнес очень разный. Получите вы средства или нет, во многом будет зависеть от вашей активности, от того, сможете ли вы сами или в диалоге с компанией найти варианты, как бизнес может поддержать вас.

<sup>99</sup> По результатам разных опросов. Из последних – Исследование HeadHunter 15–8 сентября 2014 года среди 1302 сотрудников российских компаний <http://spb.hh.ru/article/15296>

<sup>100</sup> Результаты всероссийского проекта – «Лидеры корпоративной благотворительности — 2014», организованного газетой «Ведомости», Форумом Доноров и PriceWaterhouseCoopers (PwC). В проекте участвовало 59 компаний с годовым оборотом более 100 млн руб. Исследование проводилось в 2014 году

<sup>101</sup> См. например <http://www.finmarket.ru/news/3613490>

<sup>102</sup> Здесь и далее Тенденции в современном российском фандрайзинге. – СПб, 2014 Автор: Клецина А.А. Исследовательская группа: Клецина А.А., Ивановская И.В., Кудяков Е.С., Орлова А.В., Даушев Д.А.

<sup>103</sup> Pro боло – оказание помощи своими компетенциями

<sup>104</sup> GR – governmental relations – отношения с органами государственной власти

## § 3. КОРПОРАТИВНЫЙ ФАНДРАЙЗИНГ: ТИПИЧНЫЕ ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ

Когда мы выбираем бизнес в качестве одного из источников получения ресурсов на свои проекты, то возникает множество вопросов. Ниже мы предложим общие ответы на них. Это то, как часто происходит в российском поле корпоративного фандрайзинга в последние годы. Безусловно, в вашем конкретном случае все может оказаться немного по-другому.

### 1. Какие ресурсы дают компании?

- Финансовые средства на поддержку:
  - Проект
  - Организации в целом (редко)
  - На конкретные акции или расходы

Ниже приведены статьи бюджета, на которые несколько проще получить поддержку и статьи, которые могут быть поддержаны менее охотно. Но это не аксиома. Важно искать подход, убеждать компанию-партнера.

ЧАЩЕ ПОДДЕРЖИВАЮТСЯ КОМПАНИЯМИ	РЕЖЕ ПОДДЕРЖИВАЮТСЯ КОМПАНИЯМИ
Оборудование (особенно для лечения, обучения, реабилитации и др.)	Административные расходы, в том числе зарплаты штатных сотрудников
Транспортные расходы (для детей в лагерь, на экскурсии и др.) Специализированный транспорт для инвалидов	Семинары, конференции, стажировки
Закупка и раздача одежды, игрушек, книг, лекарств, продуктов питания	Ремонт офиса
Оплата специалистов, непосредственно работающих с целевой группой: детьми, инвалидами и др.	Оказание бесплатных услуг, которые нельзя однозначно приблизить к «адресной социальной помощи» (телефоны доверия, например)
Проведение мероприятий	Мероприятия, благотворительный эффект которых не виден
Реставрация церквей и исторических памятников. Создание музеев	Нестандартные программы Нетрадиционные религии и т.п.

### 2. Какие компании дают ресурсы?

Практически любая компания теоретически может стать вашим донором. Это и крупный, и средний, и малый бизнес в любых сферах деятельности. Главное – обращаться и искать точки соприкосновения, при которых сотрудничество будет выгодно и компании, и вашей организации.

### 3. Где искать компании?

Искать стоит везде, где только можно. Ведь никогда не знаешь, в каком месте можешь встретить своего донора. Поэтому всегда важно быть во всеоружии – иметь хотя бы минимальный набор презентационных материалов о деятельности вашей организации и речь на несколько предложений о том, чем вы занимаетесь и какие ресурсы вам нужны. Конечно, это не просто. И недостаточно только иметь хорошее портфолио, чтобы бизнес поддержал вас. Важно настраиваться на отношения и их кропотливо выстраивать. Пример того, где можно компании искать:

- Среди своих знакомых (родственников, бывших одноклассников и т.д.), знакомых знакомых, знакомых-знакомых

- Продукцию (товары и услуги)
- Оборудование
- Помещение
- Транспорт
- Информацию
- Рекомендации
- Свою репутацию
- Рабочее время сотрудников
- Свою экспертизу и др.

- Через электронные и печатные справочники, каталоги
- Взаимодействовать с бизнес-ассоциациями (по отраслям: промышленники, банки и т.п.; по объему: малый бизнес, средний бизнес), чтобы при случае они могли вас порекомендовать своим членам
- Посещать выставки, конференции, круглые столы, на которых выступают компании, подходить и знакомиться.
- Искать через интернет: смотреть регион присутствия компании и наличие у нее благотворительной деятельности
- Исследовать район рядом со своим офисом (поискать компании, работающие по соседству). Соседям легче сдружиться. И потом эта дружба может пригодиться.
- Регулярно читать статьи в печатных и электронных СМИ
- Просматривать сайты компаний в вашем регионе, особенно разделы про КСО, благотворительность и т.п.
- Заглядывать на сайты других НКО в разделы «благодарности», «наши партнеры» и др.

### 4. За что компании «не любят» НКО<sup>105</sup>?

За невнимательность – когда НКО не удосуживается перед обращением в компанию познакомиться с ее приоритетными направлениями, со сроками реализации проектов и т.д.

За непрофессионализм – неопытные сотрудники; отсутствие в НКО сотрудника, отвечающего за взаимодействие с компанией; неграмотная работа с бюджетом (его отсутствие, завышенные или заниженные расходы); неумение говорить на языке бизнеса, его терминами и понятиями; неконкретный запрос к бизнесу (не ясно, что нужно, слишком абстрактные формулировки).

За иждивенчество – когда НКО считает, что раз она занимается решением важной проблемы, то ей теперь все должны, она не готова выстраивать двухсторонние отношения, старается, чтобы были выполнены только ее пожелания/условия.

За безвестность – никто не знает про деятельность НКО, не может дать рекомендации; также может оказаться, что проблема, решением которой занимается НКО, не очень понятна.

### 5. За что компании «любят» НКО?

За знание своего дела – когда НКО предлагают решение актуальных социальных проблем, задействуя при этом различные заинтересованные стороны (бизнес, власть, СМИ, граждан, фонды).

За возможность быть соучастниками чего-то важного – когда компания может не просто наблюдать со стороны, что происходит на ее деньги, а в какой-то степени в этом участвовать; возможность участия сотрудников в каких-то проектах или мероприятиях.

За творчество – его порой не хватает на рабочем месте у компаний, а в совместной деятельности с НКО многие находят отдушину и самореализацию.

За стратегический подход – когда НКО может предложить бизнесу такой проект, который будет отражать стратегические приоритеты и подходы компании и реализация которого позволит получить максимальный эффект от вложений.

За качество работы – когда НКО, даже если компания не просит, предоставляет отчет о потраченных средствах; благодарит; профессионально ведет переговоры и выполняет все достигнутые договоренности; знает и уважает специфику и особенности бизнеса; бережно относится ко времени сотрудников компании.

	для компании	для нко
Количественные показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост спроса на товары/услуги, конкретные показатели продаж</li> <li>• Увеличение посещаемости сайта компании</li> <li>• Освещение в СМИ и упоминание компании или бренда</li> <li>• Участие сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлеченные средства</li> <li>• Увеличение посещаемости сайта НКО</li> <li>• Освещение в СМИ и упоминание НКО и ее миссии</li> <li>• Новые доноры</li> </ul>

<sup>105</sup>Использованы материалы Марины Михайловой (Центр «Гарант») и Евгения Мачнева (ЕВМ).

Использованы материалы Ирины Меньшениной (Даунсайд Ап)

<sup>106</sup>В разделе использованы данные конференции «Благотворительность на Урале», которую провел аналитический центр и журнал «Эксперт-Урал» 19 июня 2014 года, материалы Ольги Алексеевой и Ирины Меньшениной.

<sup>107</sup>Использованы материалы Evolution and philanthropy

### 6. Как компании выбирают, кому помочь?<sup>106</sup>

Прежде всего: бизнес дает тем, кто его об этом просит.

Средний и малый бизнес чаще всего руководствуется личными пристрастиями топ-менеджмента. Помощь оказывается конкретным учреждениям – детским домам, церквям, приютам, больницам.

Крупные корпорации часто более осознанно подходят к выбору направлений. В идеале благотворительность для них становится частью стратегии устойчивого развития, социальными инвестициями.

Бывает, что характер бизнеса оказывает влияние на приоритеты благотворительной деятельности компаний. Несколько наблюдаемых закономерностей:

- компании, производящие товары народного потребления или торгующие ими, предпочитают давать пожертвования товарами, а не деньгами;
- часто бывает так, что компания поддерживает направление благотворительности, которое может быть ассоциировано с ее основной деятельностью (например, если это компания-производитель спортивных товаров, то чаще всего она будет поддерживать что-то связанное со спортом). Но это не является догмой. Компания вполне может поддерживать то, что по каким-то причинам ей нравится, но тематически никак не связано с основным производством. Соответственно, если компания не имеет дела с конкретным товаром (например, это банки, аудиторские компании и др.), то с большей вероятностью они могут выделить именно финансовые средства на ваши проекты;
- компании, которые выходят на региональные рынки, как правило заинтересованы в том, чтобы территория их присутствия развивалась, на ней жизнь менялась к лучшему. За предложениями таких проектов она может в том числе обратиться к НКО;
- международная компания с уже имеющимися приоритетами в благотворительности (принятыми в штаб-квартире и других странах) будет скорее всего стараться их и поддерживать.

### 7. Какие результаты может принести сотрудничество компании и НКО?<sup>107</sup>

Лучше всего обсуждать ожидаемые результаты сотрудничества, показатели и способы их измерения на начальном этапе сотрудничества, когда вы ставите цели. При этом цели для компании и НКО должны быть различны, но их важно продумать и прописать. Вот примеры таких показателей:

	для компании	для НКО
Качественные показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение лояльности сотрудников к компании</li> <li>Ощущение комфортности партнерства</li> <li>Новые бизнес-связи и GR-связи</li> <li>Восприятие компании и бренда покупателями и общественностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Продолжение сотрудничества компании с НКО</li> <li>Ощущение комфортности партнерства</li> <li>Новые бизнес-связи и GR-связи</li> <li>Восприятие НКО и бренда донорами и общественностью</li> </ul>

## 8. Есть ли у бизнеса налоговые льготы?

В настоящее время у бизнеса нет налоговых льгот за то, что он занимается благотворительной деятельностью. Этот вопрос широко обсуждается, готовится очередной законопроект на эту тему, но пока окончательного решения не принято.

## 9. Как получить средства на административные расходы?

Важно в проект вкладывать не только прямые (связанные непосредственно с реализацией проекта), но и административные расходы (связанные с обеспечением функционирования самой НКО: аренда помещения, зарплата бухгалтера, банковские расходы и т.п.). Конечно, компании не очень любят давать деньги «на админ», но если он является частью проекта, то это будет выглядеть более органично, нежели отдельная сумма «сверху».

Компании можно объяснять, что если бы она решила делать доброе дело самостоятельно или через свой фонд, это бы потребовало ресурсов: оплата менеджеру, телефонные переговоры, интернет и т.п. Вам по сути средства нужны на это же.

Иногда бизнес ограничивает размер административных расходов процентом от общей суммы перечисленных средств (обычно не более 20%).

Иногда компания просит рассчитать реальные затраты НКО, связанные с реализацией данного проекта в абсолютных цифрах, не привязанных к сумме перечисляемых средств.

В качестве отчета за административные расходы разные компании просят разные документы: кому-то вообще не важно, сколько кусков мыла, килобайт интернета вы купили. А кто-то просит каждую трату подтверждать договором, актом, платежным поручением. Тут уж как завешено в компании или как вы договоритесь.

## 10. Как бизнес принимает решение о выделении ресурсов?

Обычно в компании нет четких процедур. Если они есть, то их обычно можно найти на сайте компании или узнать при первом обращении – вам о них сразу же сообщат.

Решение может базироваться на экономических выгодах для компании, о которых шла речь выше. Если не выгодно – не поддержат. Или на личных мотивах руководителя – здесь более иррационально и труднопредсказуемо.

Поэтому каждый раз нужно к каждой компании прокладывать свой уникальный путь, который может иметь разный исход. Это большой труд, поэтому так важно стремиться к тому, чтобы разовые доноры становились постоянными – ресурсы на поиск и привлечение уже не будут тратиться.

Важно соизмерять те усилия, которые требуются на поиск и привлечение донора и те ресурсы, которые в итоге получают – стараться оптимизировать этот процесс. Например, не на все переговоры ходить директору, мо-

жет какие-то переговоры можно провести по телефону и т.п., хотя конечно никогда заранее не знаешь, сколько именно средств даст та или иная компания.

## 11. Как обеспечить PR компании?

Часто это очень важный вопрос – иногда от ответа зависит, поддержит вас компания или нет. СМИ не всегда готовы публиковать название компании, даже если она сделала очень хорошее и важное дело – часто это связано с тем, что они трактуют это как бесплатную рекламу, которую получает компания. А для компании это может быть ключевым интересом поддержки вашего проекта.

Как быть?

- Стараться делать журналистов друзьями, чтобы можно было договориться и объяснить. Приглашать журналистов на ваши мероприятия, делать их активными участниками. Тогда велика вероятность, что проникнувшись, они не забудут упомянуть имя благотворителя. Это не обязательно сработает, так как редактор может убрать упоминание компании.
- Иметь на мероприятиях баннеры, пресс-волы, футболки и другую визуальную продукцию, на фоне которой или в которой участники проекта могут давать интервью и попасть в новостные сюжеты телевидения.
- Самим указывать название компании в пресс и пост-релизах. Тогда у вас есть шанс, что релиз попадет в публикацию в полном виде.
- В отдельных случаях – платить за публикацию, чтобы там точно было упоминание компании. Это очень неоднозначная рекомендация, которая взята из жизни. Некоторые НКО так и делают, что в некотором роде портит «поле», куда потом придут другие НКО, не готовые платить, а избалованные СМИ бесплатно уже не захотят ничего публиковать. В некоммерческом секторе на этот счет идут большие дискуссии. Практика показывает, что все равно каждая НКО выбирает свое решение. Тут выбор за вами.

Обращаясь за поддержкой к бизнес-компаниям, правозащитным организациям важно понимать, что PR может быть тонким местом будущих отношений, а значит стоит учитывать это при переговорах. Поддерживая правозащитный проект или организацию, не все компании захотят публичной огласки своих действий. Но это не является непреодолимым препятствием и ключевой причиной отказа. Какие-то компании могут попросить не афишировать их действия, какие-то готовы будут дать ресурсы напрямую вашей целевой группе, какие-то могут сами оплатить необходимые вам счета. Если компания готова, то варианты того, как именно она поддержит, можно найти всегда. А компании готовы поддерживать совершенно разные темы, в том числе правозащитные. Возможно, пока не так много конкретных примеров этому с одной стороны, потому что бизнес просит не афишировать, а с другой, потому что к нему не обращаются за поддержкой.

## 12. Как обеспечить GR компании?

В последнее время эта задача становится не менее, а то и более важной для бизнеса, чем PR в СМИ. Компания зачастую стремится найти такое решение, когда она дружит с властью, получая от нее определенные ресурсы и возможность вести бизнес на территории, но полностью всех запросов органов власти не выполняет. Это поиск баланса. Так же, как и для НКО.

Поэтому здесь важно четко понять, какого именно GR хочет компания. Возможно, коллегам будет достаточно

того, что председатель комитета по социальной политике, который входит в попечительский совет одной из ваших программ, вручит компании почетную грамоту на одном из ваших мероприятий. В небольших городах губернатор или мэр могут входить в попечительский совет вашей организации, тогда бизнес сможет получить желаемую близость к власти, наладить благоприятные отношения.

Но в каких-то случаях вы не сможете удовлетворить запрос компании. Тогда важно честно об этом сказать и поискать альтернативные варианты, которые бы всех устроили и были бы для вас реалистичны.

## § 4. АЛГОРИТМ РАБОТЫ С БИЗНЕСОМ

В этом параграфе мы пройдем по фандрайзинг циклу и посмотрим, как работать с бизнесом на каждом его этапе.

### ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ

Внимательно посмотрите на бюджет вашего проекта/организации. На какие статьи вам нужны именно деньги, а какие можно покрыть за счет привлечения самих ресурсов. Например, на зарплаты необходимы только деньги, а аренду оборудования, канцелярские товары, типографские услуги, расходы на питание и др. можно искать в натуральном виде.

Бизнесу можно предлагать покрыть эти расходы:

- в полном объеме – например, оплатив аренду, канцелярские товары и др.

- частично – например, типографские расходы: вы платите за расходные материалы, а за услугу по печати платит бизнес; питание: вы платите за сами продукты, а за услугу кейтеринга платит бизнес и т.п.
- предоставив скидки – продать вам товары или услуги по более низкой цене (возможно, по себестоимости)

Старайтесь просить соответствующие ресурсы у соответствующего бизнеса. Если вам нужна краска – идите в компанию по ее производству, нужен транспорт – договаривайтесь с транспортной компанией и т.п.

### ВЫБОР ДОНОРА

Если вам все-таки нужны деньги, важно понимать, в каком отделе компании они локализованы, из какого бюджета вам их могут выделить:

Благотворительный бюджет – это часть прибыли (обычно достаточно внушительные средства), которую бизнес может перечислить вам в виде пожертвования (часто на длительный срок). В таком случае у компании есть благотворительная программа, в которой описано, на что она может тратить эти деньги, а на что нет. Если ваша деятельность не попадает в программу, то скорее всего вы не получите деньги.

Маркетинговый (рекламный) бюджет – находится в PR или маркетинговом отделе компании. Он нужен для продвижения бизнеса. Если вы на него претендуете, то важно показать, как ваш проект будет способствовать продвижению компании или ее товара/услуги на соответствующий рынок для соответствующей целевой аудитории. Этот бюджет часто не такой большой, как благотворительный, но получить его гораздо проще. Бизнес даст его под конкретный проект, при хорошем исполнении которого, выделит деньги снова.

HR бюджет (бюджет отдела персонала) – в него заложены средства на развитие, поддержание корпоративного духа и развлечение сотрудников. Иногда отдельного бюджета нет и он входит в PR бюджет. В качестве дополнения или альтернативы развития и повышения лояльности сотрудников, вы можете предложить бизнесу проект по корпоративному волонтерству.

Деньги также могут быть в личном кармане руководителя. Они могут пойти в дело, если в процессе переговоров выяснится, что у компании уже распределен весь бюджет, но ваш проект понравился директору. Выделив свои личные средства, он может попросить упомянуть компанию (бывает так, что директор, особенно если он же владелец, не всегда четко разделяет свой личный кошелек и бюджет компании). Такое также может случиться, если компания небольшая и решения принимаются больше интуитивно.

Бизнес, который может вас поддержать, стоит искать сначала по теплым контактам, а потом по холодным.

Теплые контакты можно искать:

- За счет возобновления старых контактов (т.к. могли смениться приоритеты у компании или руководство)
- Через знакомых
- По рекомендации тех, кто вас уже поддерживал и т.п.
- Холодные контакты можно искать:

- В интернете и СМИ
- В ассоциациях, союзах, группах по интересам – промышленников, автомобилистов, малого и среднего бизнеса и т.п.
- На мероприятиях: конференциях, выставках, круглых столах и т.п.

## ОБРАЩЕНИЕ

Обращаясь в бизнес-компанию, важно найти того, кто принимает решения. Все официальные запросы и переговоры необходимо вести только с ним. Не всегда удается сразу на него выйти. Иногда сначала нужно пообщаться с секретарем, потом с менеджером, потом с помощником и только потом выйти на «самого главного».

Как правило, в крупной компании нужное вам решение принимает директор по PR/маркетингу, реже – директор по HR, директор отдела благотворительности, если такой есть – т.е. тот, у кого находится маркетинговый/PR, HR или благотворительный бюджет, кто отвечает за его реализацию. Если компания небольшая, то, как правило, решения принимает сам директор.

Обращение в компанию чаще всего строится по классической триаде: письмо – звонок – встреча. Она не потеряла актуальность и сегодня, только время прохождения каждой стадии существенно сократилось. Теперь письмо – это не многостраничный запрос, а может быть буквально сообщение по электронной почте в теле письма. Звонок – это не только повод назначить встречу, но и сами переговоры, особенно, если головной офис находится не в вашем регионе. Иногда компании могут принять решение о поддержке проекта по телефону. Отношения с компанией могут начаться со звонка, когда вы кратко представляете свой проект, а потом, если бизнес заинтересовался, вы высылаете более подробное описание.

Как правило, крупные договоренности достигаются только на встрече. Например, воду на мероприятие или транспорт вам могут предоставить по звонку, а вот поддержать комплексный многолетний проект – только в результате переговоров на встрече.

Обращаясь за ресурсами бизнеса, важно знать, когда конкретная компания формирует бюджет на следующий год. Обычно бизнес это делает осенью предыдущего года или в самом начале нового года (январь-февраль). Крупные

компании чаще всего начинают формировать бюджет уже летом. Если вы не успеете заложить расходы на ваш проект в бюджет, то компания, скорее всего, не сможет его поддержать. Небольшие компании могут поддержать вас и в течение года, особенно если вы просите не деньги. Иногда в конце года могут остаться средства рекламного/маркетингового/HR бюджета, на которые вы потенциально можете претендовать.

После подписания договора компания, особенно, если она крупная, выделит менеджера для курирования подержанного проекта. Ваша задача – наладить с ним отношения. Конечно, не стоит забывать про «самого главного» и хотя бы изредка тоже информировать его о том, как реализуется проект.

Компании очень по-разному могут и готовы вникать в то, что они поддержали.

Кто-то готов изучать детали, обсуждать каждую мелочь. Иногда вас это может немного нервировать. Стоит разобраться, в чем причина такого повышенного интереса. Возможно, это просто страх и тревога за то, что деньги компании могут пойти не туда. Если в самом начале отношений все подробно рассказывать и при необходимости показывать представителю компании, то он успокоится и ослабит хватку. Возможно, компании или конкретному работавшему с вами сотруднику действительно интересно, тогда можно задействовать его как волонтера и вместе реализовывать проект.

Кто-то отдал деньги и забыл, и теперь только ждет отчет. Возможен какой-то средний вариант.

Спросите у компании, как она хотела бы участвовать в реализации проекта, с какой периодичностью получать информацию. Обеспечьте это. В любом случае будет не лишним пригласить бизнес на ваши мероприятия/акции, может быть к себе в офис, туда, где он мог бы лично посмотреть, как все идет.

Бывает так, что бизнес не просит никакого отчета за выделенные ресурсы. Как мы уже говорили, все равно предоставьте ему отчет.

## БЛАГОДАРНОСТЬ И ВЫВОДЫ

Благодарить нужно всех: того, кто ставил подпись в договоре с вашей организацией; менеджера, который курировал проект со стороны компании; сотрудников, если они принимали участие в реализации проекта.

## § 5. ПЕРЕГОВОРЫ

Как вы наверняка уже поняли из материалов этой главы, у бизнеса нет четких процедур, по которым можно получить ресурсы. Многие зависят от конкретной ситуации, а также от того, как вы ведете переговоры. Конечно, на личной встрече у вас есть больше шансов быть убедительным. Но не всегда есть такая возможность, иногда приходится вести переговоры по телефону. Так или иначе, если вы вышли на финишную прямую, переговоры вести все равно придется. Как к ним подготовиться, что учесть, читайте ниже.

### СТРАТЕГИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. 5 ШАГОВ К УСПЕХУ.

Успех переговоров во многом зависит от того, насколько вы будете к ним готовы.

Следующие 5 шагов помогут вам определить стратегию ведения переговоров.

#### Шаг 1. Определение целей (мини-макс)

Максимально четко сформулируйте цель переговоров. Чего вы хотите добиться (максимум), на что можете согласиться (минимум). Прodelайте ту же процедуру, попытайтесь взглянуть на переговоры со стороны партнера.

Мы	Они
Чего я хочу от переговоров? (максимум)	Чего они хотят от переговоров? (максимум)
Минимум, на который я могу согласиться	Минимум, на который они могут согласиться
Что я готов сделать, если переговоры не состоялись?	Что они готовы сделать, если переговоры не состоялись?

#### Шаг 2. Инвентаризация.

Проведите инвентаризацию своих сильных и уязвимых сторон, преимуществ и обстоятельств, способных ока-

зать влияние. Прodelайте ту же процедуру, попытайтесь взглянуть на переговоры со стороны партнера.

Мы	Они
Что есть у меня, в чем нуждаются или хотят они?	Что есть у них, в чем нуждаюсь или хочу я?
Мои реальные сильные стороны	Их реальные сильные стороны
Мои уязвимые позиции	Их уязвимые позиции

#### Шаг 3. Предварительная информация.

Недостаток информации приводит к беспокойству. Для поддержки собственной позиции соберите как можно больше предварительной информации, изучите все, что

вы можете, о другой стороне и ее обстоятельствах. Также подумайте, что известно о вас вашему партнеру. Что вы хотите, чтобы он о вас знал. Как предоставить ему необходимую информацию о вас?

Мы	Они
Что я знаю о партнере?	Что они знают обо мне?
Что я хочу о нем узнать?	Что я хочу, чтобы они знали обо мне?

#### Шаг 4. Альтернативные варианты.

Используйте всю информацию для подготовки альтернативных вариантов и оценки того, что собирается делать противоположная сторона. Это поможет в решении, соглашаться или нет. Понимание вариантов для обеих сторон даст вам более ясное представление о ваших картах и возможных ходах. Продумайте различные варианты ре-

шения задачи. Когда ваш партнер верит, что у вас нет выбора, он не пойдет на большие компромиссы. Проанализируйте альтернативы другой стороны. Когда вы в курсе вариантов другой стороны и ограничений, с которыми они считаются, у вас будет меньше желания схватиться за любое их предложение.

Мы	Они
Каковы возможные альтернативные решения?	Каковы возможные альтернативные решения?
Что может пойти не так?	
Что самое худшее, что может случиться?	

## Шаг 5. Проект соглашения по итогам переговоров.

На основе предыдущей информации подготовьте проект соглашения. Разделите все элементы предполагаемого решения на части, готовые к обсуждению, и проранжируйте их в соответствии с их важностью.

№	позиция	РАНГ
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## ДА И НЕТ ПРИ ВСТРЕЧЕ

### ДА:

- Время встречи:** выясните заранее, сколько времени нужно, чтобы добраться до нужного места, и как это сделать.
- Внешность:** вы должны выглядеть наилучшим образом. У вас никогда не появится второго шанса произвести первое впечатление.
- Думайте позитивно:** каждая встреча – это опыт и новый шаг к успеху.
- Материалы:** возьмите с собой всю нужную информацию, и даже больше.
- Слушайте:** слушайте то, что говорит представитель компании.
- Отвечайте:** ответьте полностью на любой вопрос и спросите, удовлетворил ли ответ. Если вы не знаете ответа, то скажите представителю компании, что свяжетесь с ним немедленно после того, как получите запрошенную информацию.
- Контроль:** постарайтесь контролировать русло, в котором идет беседа.
- Благодарность:** поблагодарите человека за потраченное на беседу с вами время.

### НЕ...

- ...растягивайте приветствие:** следите за невербальным общением. Помните о том, чтобы уложиться во время, отведенное вам компанией;
- ...позволяйте вашим нервам взять верх:** оставайтесь спокойными и расслабленными;
- ...давите:** избегайте давления на людей при принятии решения;
- ...уходите,** пока не узнаете причину отказа от сотрудничества;
- ...уходите,** пока не назначите следующую встречу/звонок;
- ...впадайте в депрессию,** если встреча не идет так же хорошо, как вы ожидали. Считайте это полезным для себя опытом, он поможет вам улучшить результат следующей встречи;
- ...используйте жаргон** некоммерческого сектора/своей организации;
- ...говорите** все время сами.

## ТИПЫ ВОЗРАЖЕНИЙ. ТЕХНИКИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

### Сомнение

...Ссылки на кого-либо, рекомендации  
...Доказательство (изучение отчетов)

### Беспокойство

...Объяснение (если вызвано нехваткой информации)  
...Перевешивание аргументами (выгоды)

### Невозможность

...Альтернативный совет (если вызвана нехваткой ресурсов)  
...Вовлечение человека, принимающего решения (если это не тот человек)

### Отсутствие интереса

...Еще раз определите ситуацию и цели партнера

...Найдите скрытое:

- сомнение
- беспокойство
- невозможность

..Проверьте и ответьте на возражение

..Убедитесь в положительном отношении

Какие еще могут быть типичные возражения и как их преодолеть, смотрите в файле «Типичные возражения и их преодоление» в дополнительных материалах.

## Методики преодоления возражений

### 1) Метод «Да... Но»

«Да, это было бы одним способом решения проблемы. Однако мы можем предложить вам другой, возможно, более выгодный».

### 2) Метод бумеранга

Превращает возражение в причину для пожертвования!  
«Да, я рад, что вы упомянули об этом. Это показывает ваше небезразличие к... (здоровью инвалидов и пр.). Мы тоже об этом думали, и именно поэтому рассматриваем этот вопрос в числе первых. Не правда ли, это вам подходит?»

### 3) Метод контрбаланса

Когда возражение весомое и должно быть перевешено выгодой

«Да, на это надо будет потратить ресурсы для того, чтобы... А возможная отдача от этого превысит все ожидания».

### 4) Метод вопроса

Вопрос может использоваться не только для уточнения возражения, но и для ответа на него. Он может помочь вам вернуть беседу назад к партнеру и дать вам время подумать над решением проблемы.

«Я уверен, что у вас есть причины так думать. Могу я о них поинтересоваться?»

«Если бы я показал вам..., это бы заинтересовало вас?»

«Просто представьте, что ... Тогда бы вы ...?»

### 5) Метод «Я не расслышал»

Иногда партнер делает замечания, которые, по-вашему, несерьезны. Игнорируйте их и начните обсуждать какой-либо положительный момент. Если он опять возвращается к тому же возражению, преодолите его.

### 6) Метод эмпатии

Используется для выражения эмпатии к беспокойству партнера.

«Я знаю, что вы чувствуете...» / «Другие чувствовали то же самое...» / «И они обнаружили, что...»

## «БОЛЕЗНИ» НЕУДАЧНЫХ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

### «Холодный запуск»

Организация вступает в переговоры, не обдумав предварительно их необходимость и цель, а также возможные сложности и их последствия. Организация не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. В этом случае за ней лишь «ответный ход», т.е. она будет реагировать, а не действовать.

### «Отсутствие программ»

У организации нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований, следовательно, она не может действовать в своих интересах. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий.

### «Главное, чтобы меня это устраивало»

Организация настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя

никаких преимуществ. Подобное несоответствие интересов, зачастую вызываемое узко эгоистичными соображениями, блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести переговоры вообще.

### «Коммуникативные заморыши»

Неправильное поведение одного из переговорщиков отрицательно сказывается на атмосфере переговоров и мешает достижению их цели.

Организация в ответ на высказывание бизнеса:

- ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально несдержанно;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новых фактов и предложений, а излагает известные позиции;
- не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело.

## § 6. ФОРМАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И НКО

Ниже перечислены наиболее распространенные форматы взаимодействия бизнеса и НКО. В целом все они могут подойти организациям, с правозащитным компонентом в деятельности. Необходимо лишь учесть преимущества и ограничения каждого формата применительно к вашей организации и тем фандрайзинговым целям, которые вы ставите.

- Денежное пожертвование
- Предоставление продукции
- Предоставление площадки
- Рекомендации и информационная поддержка
- Спонсорство
- Бартер
- Закупка товаров или услуг НКО
- Корпоративное волонтерство
- Пожертвования сотрудников
- Корпоративные фонды
- Отчисления с определенных товаров
- Смешанные решения и партнерские программы

## ДЕНЕЖНОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ

Пожертвование перечисляется со счета компании на расчетный счет организации.

Денежные средства в зависимости от предмета договора идут или в целом на уставную деятельность, или на конкретный проект/программу/мероприятие НКО. Для НКО, конечно, лучше, если в предмете договора будет написано «на уставные цели» (если бизнесу все равно, на что давать, он верит вам): тогда организация более свободно может распоряжаться полученными деньгами, в том числе тратя их на административные нужды, на которые обычно трудно получить ресурсы.

Пожертвование может быть разовым, а может быть регулярным, когда бизнес полюбил вас, поверил и готов дальше работать вместе. Лучше стремиться к тому, чтобы жертвования были регулярными – тогда вам придется меньше усилий затрачивать на согласование документов и другие формальности. Нужно будет лишь взять прошлогодние образцы и внести в них соответствующие изменения.

Разовое пожертвование легко получить на мероприятие или акцию – спортивное, творческое, социальное направление.

Регулярные пожертвования многие НКО получают на программы по поддержке людей, находящихся в трудной жизненной ситуации, которым помощь требуется постоянно, на работу организации – если деятельность нравится, близка бизнесу по тем или иным причинам.

### Пример:

*Группа «Черкизово» в 2014 году помогла детям-инвалидам из Красно-Дубравского детского дома-интерната «Журавушка» Орехово-Зуевского района Московской области приобрести реабилитационное и развивающее оборудование. Она перечислила на счет фонда «Солнечный круг», патронирующего детский дом, 400 000 рублей.*

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРОДУКЦИИ

Компания может предоставить товары или услуги, которые производит, бесплатно или со скидкой для самой НКО, ее клиентов или партнеров. Может быть два варианта. Один, когда у компании есть какая-то продукция, которая по каким-то причинам ей уже не нужна, и она хочет от нее избавиться, готова кому-то отдать. Тогда компания может обратиться в НКО. Второй, когда у НКО есть потребность в какой-то продукции, она обращается в бизнес и просит не деньги, а бесплатно или со скидкой предоставить ей товары и/или услуги.

В качестве товаров компания может предоставить: транспорт, товары для ремонта, продукты и напитки, одежду и др. В качестве услуг: полиграфические, дизайнерские, кейтеринговые и др.

## ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПЛОЩАДКИ

У компании может не быть денег, которые она готова была бы пожертвовать на благотворительность. Она может не производить товары или услуги. Но у нее могут быть помещения, которые она разрешит вам использовать.

Компания может разрешить в своих помещениях: установить ящики-копилки; провести благотворительные мероприятия/акции; разместить офис вашей НКО и др.

## РЕКОМЕНДАЦИИ И ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА

Не всегда бизнес, к которому вы обратились за поддержкой, может вам ее предоставить. Но не надо сразу отчаиваться и опускать руки. У этого бизнеса могут быть партнеры, которым он может вас порекомендовать, превратив новый контакт из «холодного» в «теплый». И тогда получить необходимые ресурсы можно будет просто в другом месте без особых проблем. Кроме того, у биз-

неса могут быть большие базы разных целевых групп. Вы можете попросить компанию, чтобы она порекомендовала вас «массово» всем, с кем она общается. Такое бывает реже и может менее эффективно сработать, чем индивидуальная рекомендация. Поэтому лучше, чтобы вас рекомендовали кому-то конкретному.

Рекомендации могут быть: члена ассоциации/клуба другим членам; своим партнерам; друзьям; клиентам; поставщикам и др.

### Пример:

*Организаторы фестиваля «Добрый Питер» обратились к компании «Мебель-Строй» за материалами для изготовления ящиков для пожертвований. Компания не смогла предоставить необходимые материалы, но поскольку входила в Гильдию мебельщиков, обратилась к одному из ее членов – «Первой мебельной фабрике» с просьбой поддержать фестиваль. Когда организаторы пришли в «Первую мебельную фабрику», их сразу же проводили к директору, который уже ждал их, и в ходе быстрых переговоров материалы для изготовления ящиков были получены.*

## СПОНСОРСТВО (РЕКЛАМА)

Термин «спонсорство» в российском законодательстве определен в законе о рекламе. Спонсорский вклад признается платой за рекламу. Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого (ФЗ РФ «О рекламе» от 14.06.1995, ст. 19).

Спонсорскую поддержку компания оказывает из рекламного или маркетингового бюджета, по сути «заказывая» услугу по своему продвижению.

Предлагая бизнесу спонсорство, важно очень четко осознавать, есть ли у вас реальные рекламные поверхности, на которых вы сможете разместить рекламу спонсора. Насколько вы сможете сделать так, чтобы этими поверхностями были не доска объявлений в вашем офисе, а городские площади, крупные события, массово посещаемые онлайн-ресурсы, настолько будет заинтересован в спонсорстве бизнес. Чем крупнее, тем лучше.

Выходя на переговоры о спонсорстве, НКО предлагает бизнесу спонсорский пакет<sup>108</sup>. В спонсорском пакете отражено, что и в каких объемах может предложить бизнесу НКО (количество выступлений, число показов рекламного ролика и т.п.), и что за это она хочет получить взамен

(например, если 1 раз НКО даст возможность выступить – 10 000 рублей, если 5 раз, то – 100 000 рублей и т.п.) Примеры спонсорских пакетов можно найти в интернете.

Реклама о компании может быть размещена: на остановках общественного транспорта; на городских баннерах; в самом общественном транспорте; в СМИ и др.

### Пример:

*Компания Microsoft выступила спонсором конференции «Белые ночи фандрайзинга» и вложила в бюджет мероприятия несколько сотен тыс. руб. С компанией было подписано спонсорское соглашение, в рамках которого организатор конференции Центр РНО произвел следующие действия: разместил баннер компании на сайте конференции; поставил баннер на пленарном заседании конференции; включил информацию о спонсоре в раздаточный пакет; дал возможность представителю компании выступить с приветственной речью.*

## БАРТЕР

Бартерные отношения – это безденежные отношения между НКО и бизнесом, когда между НКО и бизнесом происходит обмен товарами и / или услугами.

Например, компания проводит вам тренинг, а вы за это ей даете 1000 благотворительных открыток для ее партнеров.

### Пример:

*Ассоциация инвалидов и блокадников передала для партнеров Ижевской транспортной компании «Ижтранс» сделанные вручную сувениры к новому году. Теперь по договоренности с компанией в течение полугода пенсионеры могут ежемесячно выезжать на экскурсии в Ижевскую область на бесплатном автобусе, предоставленном компанией «Ижтранс».*

## ЗАКУПКА КОМПАНИЕЙ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ НКО

Компания за деньги покупает у НКО товары или услуги. Если у НКО есть сувениры, которые производят клиенты, компания может закупить их и подарить своим партнерам. Если у НКО есть какая-то услуга, например детский сад, лагерь – сотрудники компании могут отправить туда своих детей.

НКО может выступить как организатор благотворительной акции бизнеса. Бизнес платит административные рас-

<sup>108</sup> Например, <http://www.farexpo.ru/energy/exhibition/sponsorship>

ходы НКО, а НКО организует событие. Например, НКО может администрировать:

- отдельные благотворительные программы бизнеса: например, организацию грантового конкурса. Для этого НКО организует открытый конкурс проектов по заданной тематике, собирает экспертный совет, который оценивает заявки, перечисляет средства победителям конкурса, мониторит реализацию проектов, собирает финансовые и содержательные отчеты и дальше в обобщенном виде предоставляет их бизнесу
- выездные мероприятия корпоративного волонтерства компании: НКО находит большой парк, куда поместятся все сотрудники и у каждого будет фронт работ; закупает необходимый инвентарь; обеспечивает кофе-брейки; заказывает транспорт; приглашает фотograфа и видеооператора и т.п.

- раздачу стипендий студентам: Для этого НКО должна выбрать ВУЗ, где учатся студенты необходимой специальности; разработать критерии отбора студентов; провести конкурс; заключить с каждым студентом договор; перечислить стипендию.
- И др.

#### Примеры:

У Пензенского фонда местного сообщества «Гражданский союз» – бизнес компании закупают открытки и другие сувениры фонда. Все получаемые от продажи средства направляются на программу помощи онкобольным детям «Родник надежды».

Региональный благотворительный фонд «Самарская губерния» организует по заказу ЗАО «ФИА-БАНК» стипендиальный конкурс для студентов экономических специальностей Самарской области.

## КОРПОРАТИВНОЕ ВОЛОНТЕРСТВО

Это добровольный труд сотрудников в социально полезных целях, поддержанный компанией. Это может быть инициатива сотрудников, которую компания поддержала. А может быть политика компании, которую она приняла и вовлекает сотрудников.

Сотрудники вкладывают свой волонтерский труд, компания этот труд организует: продумывает, что они будут делать; какой инвентарь им понадобится и т.п. Компания может все это делать сама или же заказать это как услугу НКО (об этом см. выше).

Акции корпоративного волонтерства могут проходить в выходные дни. Тогда компания может лишь настоятельно рекомендовать в них участвовать, обязать не может. Или же в будние дни – тогда компания вкладывает свои средства, оплачивая рабочие часы участников программы. Некоторые компании четко закрепляют количество часов в неделю/месяц/год, которые они выделяют из рабочего времени на корпоративное волонтерство.

Разновидностью корпоративного волонтерства является pro bono.

«Pro bono» (от лат. pro bono publico — ради общественного блага) – это такой вид волонтерства, когда сотрудники оказывают помощь именно своими профессиональными навыками.

Т.е. если бы например юридическая компания приехала в НКО не стены красить, а консультировать по юридическим вопросам, то это уже pro bono. Чаще всего pro bono происходит в таких сферах, как PR, юриспруденция, IT.

То, что могут делать сотрудники как корпоративное волонтерство: выехать убрать парк; помочь с ремонтом; провести генеральную уборку помещения; посадить цветы и деревья и т.д.

То, что могут делать сотрудники как pro bono: повар – испечь сладости или приготовить обед; дизайнер – разработать макеты полиграфической продукции; юрист – провести консультацию; тренер – провести тренинг и т.п.

#### Примеры:

Международная компания, производящая товары народного потребления, решила провести акцию корпоративного волонтерства в пользу Санкт-Петербургской некоммерческой организации «Солнечный остров» (организация занимается иппотерапией – лечебным катанием на лошадях для детей с нарушениями развития).

68 сотрудников компании в рабочее время приехали в организацию (в то место за городом, где располагается конюшня). Там их ждал обширный фронт работ и подготовленный инвентарь. 5 часов потребовалось сотрудникам компании, чтобы соорудить загон для лошадей площадью 50 кв. м; построить основы для 6 палаток детского лагеря; расширить территорию, убрав подлесок и выкорчевав пни.

Дизайнеры и маркетологи рекламного агентства Great бесплатно и в рабочее время разработали для организации «Ночлежка» граффити-акцию «Эта сторона жизни особенно опасна», которая прошла в августе 2013, когда на временных заборах города появились изображения бездомных людей и надпись о том, что на улицах Петербурга ежегодно погибает более 4 000 бездомных. Табличка с этими словами стилизована под ту, которая во время блокады предупреждала жителей Ленинграда об опасности. Акция помогла «Ночлежке» распространить информацию о себе и проблеме, а также увеличить количество частных доноров.

## ПОЖЕРТВОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Это формат, в котором совмещены корпоративные и частные пожертвования.

Сотрудники компании передают свои ресурсы в НКО. Ресурсами могут быть:

Деньги – сотрудники компании одновременно жертвуют средства или оформляют заявление в бухгалтерии на постоянное перечисление фиксированной суммы от зарплаты или премии в НКО. Иногда компания может удвоить полученную сумму и уже эта большая сумма поступит на счет НКО.

Вещи/книги/игрушки и др. – когда сотрудники централизованно приносят свои б/у или новые вещи/книги/игрушки и др. и дальше передают их в НКО

## КОРПОРАТИВНЫЕ ФОНДЫ

Это формат, где совмещается корпоративный и фондовый фандрайзинг.

Некоторые фонды, учрежденные компаниями, по закрытым или открытым процедурам (конкурсу) выделяют денежные средства на поддержку НКО.

#### Пример:

Екатеринбургский корпоративный благотворительный фонд «Синара» в ноябре 2014 года провел грантовый конкурс для некоммерческих организаций. Целью конкурса было поддержать инициативы НКО, направленные на решение социально значимых проблем в сферах образования, культуры, здравоохранения, спорта, социальной защиты населения. По результатам голосования к финансированию утверждено 10 проектов, получивших наибольшее количество голосов. В течение года на грантовую программу фондом было направлено около 5 миллионов рублей.

## ОТЧИСЛЕНИЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫХ ТОВАРОВ

Этот формат называют по-разному: кобрендинг; благотворительные отчисления с товара; благотворительные отчисления с продаж; cause related marketing (CRM).

По сути происходит коммерческое партнерство между компанией и НКО, при котором используются силы их брендов для достижения общих целей.

Как правило, на определенном товаре появляется надпись примерно такого содержания: «покупая этот товар, вы помогаете кому-то (например, детям)» или «10 рублей от стоимости этого товара пойдет в фонд такой-то». Покупатели приобретают товар, а компания потом перечисляет часть прибыли, полученной от продажи этого товара, на счет НКО. При этом изнанка процесса может выглядеть двумя способами:

- первый: компания реально ведет учет по полученной прибыли от продажи какого-то товара. Потом заранее оговоренный процент от этой прибыли перечисляет НКО.
- второй: компания не ведет учет прибыли по данному товару, акция носит скорее рекламный характер. НКО и бизнес заранее договариваются, какую фиксированную сумму бизнес перечислит в НКО, независимо от количества проданного товара.

В качестве товаров для кобрендинга часто используются кондитерские изделия, стиральные порошки, подгузники, детские игрушки.

#### Пример:

Организаторами акции «Покупая – помогай», которая стартовала в Тамбове 1 декабря 2014 года, выступили ООО «Центральная аптека» и Автономная некоммерческая организация «Центр инновации в социально-медицинском обслуживании «Опека». Часть прибыли от продажи товаров, которые были отмечены специальным ценником, перечислена на нужды подопечных центра «Опека» – пожилым людям и инвалидам, находящимся на круглосуточном стационаре в отделении сестринского ухода Тамбовской области.

## СМЕШАННЫЕ РЕШЕНИЯ И ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ

Схема взаимодействия, где сочетаются методы, перечисленные выше, а также могут быть вариации на темы вышеописанного.

Например, клиенты получают скидку, если приносят старые джинсы, покупая новые, а компания жертвует эти старые джинсы НКО. Клиенты на сайте нажимают на бутылку растительного масла, а компания за каждый клик дарит бутылку нуждающимся через НКО.

### Примеры:

ОАО «ВымпелКом» (компания «Билайн») организовал в 2014 году акцию «Каток добрых дел». Десять рублей с каждого проданного входного билета на каток перечислялись в фонд «Вера», на поддержку тяжелобольных детей и взрослых. Стоимость билетов варьировалась от 100 до 300 рублей.

Страховая компания «In touch» провела в 2014 году акцию «Ответственные километры». Посетители сайта компании могли скачать на свои мобильные устройства специальное приложение, которое считывало скорость

движения их автомобиля. Если потом он проезжал маршрут дом-работа-дом, не нарушая скорость, то ему выписывалась зеленая квитанция, равная 100 рублям.

Дальше эти деньги компания переводила в фонд помощи взрослым «Живой» на помощь людям, пострадавшим в дорожно-транспортных происшествиях. В акции приняли участие несколько тысяч человек. Меньше чем за месяц удалось собрать миллион рублей, который компания определила как цель акции.

Как вы видите, примеры сотрудничества бизнеса и НКО есть в разных городах с различными компаниями и организациями. Не так много именно правозащитных примеров скорее всего потому, что не все компании готовы афишировать помощь правозащитникам. Но это не значит, что они им не помогают. Просто делают это без широкой огласки. Поэтому все эти форматы реальны и для вас, главное начать действовать.

## § 7. ОФОРМЛЕНИЕ ПОСТУПЛЕНИЙ ОТ БИЗНЕС-КОМПАНИЙ

ЧТО НКО МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ОТ КОМПАНИИ	КАК ЭТО ПРАВИЛЬНО ОФОРМИТЬ
Денежное пожертвование	Договором пожертвования (см. выше в зависимости от организационно-правовой формы организации могут быть свои нюансы). Налогами не облагается
Товары	Договором пожертвования НКО должна принять этот товар на баланс по рыночной, а не передаточной оценке, а потом списать. Безвозмездная передача товаров на деятельность НКО, не связанную с предпринимательством, не облагается НДС, а вся остальная безвозмездная передача – облагается (например, вручение приза или подарка физическому лицу- объект налогообложения НДС). Важно в передаточных документах (акт, накладная, счет фактура) правильно отражать налог на добавленную стоимость: он должен быть указан конкретно НДС 18% сумма или БЕЗ НДС
Услуги	Договором безвозмездного оказания услуг Налогами не облагается
Скидки	Договором купли-продажи или договором оказания услуг. Соответственно НКО также ставит полученный товар на баланс, а потом его списывает. НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Помещение в пользование (например: разрешить установить ящики-копилки; провести благотворительные мероприятия/ акции; разместить офис и др.)	Такие отношения можно оформить тремя равнозначными способами: 1) Договором безвозмездного пользования (договором ссуды); 2) Договором пожертвования. В предмете договора должно быть указано, что компания предоставляет право временного использования помещения. 3) Письмом-просьбой предоставить помещение от НКО и письмом-ответом от компании, что она дает свое добро или заключить обычный договор о безвозмездном оказании услуг. Все три способа налогами не облагаются

ЧТО НКО МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ОТ КОМПАНИИ	КАК ЭТО ПРАВИЛЬНО ОФОРМИТЬ
Спонсорство <sup>109</sup>	Договором возмездного оказания рекламных услуг. НКО должна будет заплатить налог, в зависимости от того, на какой системе налогообложения она находится
Бартер <sup>110</sup>	Договором мены (когда идет обмен товара за товар). Или договором оказания услуг, где в разделе «оплата» будет стоять не сумма, а указано количество товара или объем встречных услуг. Налогообложение будет в полном объеме, как при оплате за реализованные товары и услуги денежными средствами
Закупка компанией товаров или услуг НКО	Договором оказания услуг (выполнения работ, реализации товаров) Налогообложение будет в полном объеме, как при оплате за реализованные товары и услуги денежными средствами
Корпоративное волонтерство	Если компания реализует корпоративное волонтерство в пользу НКО, то отношения оформляются рамочным договором о сотрудничестве. Если это pro bono <sup>111</sup> , то оформляется договором безвозмездного оказания услуг или договором пожертвования. Налогами не облагается. Кроме того, может оформляться посреднический договор (агентский или поручения). При наличии дохода (%) посредник будет платить налоги
Пожертвования сотрудников	Письмом, в котором НКО просит, а бизнес разрешает разместить (например) в помещениях компании ящик для пожертвований или сбора вещей. Деньги от сотрудников НКО получает, оформив договор пожертвования с компанией, которая перечисляет ей все собранные средства. Налогами не облагается
Отчисления с продажи определенных товаров	Изначально с компанией заключается нефинансовое соглашение о партнерстве. После того, как компания получила прибыль от продажи определенного товара, с ней заключается договор пожертвования. Налогами не облагается

<sup>109</sup> Термин «спонсорство» в российском законодательстве определен в законе о рекламе. Спонсорский вклад признается платой за рекламу. Спонсор не вправе вмешиваться в деятельность спонсируемого (ФЗ РФ «О рекламе» от 14.06.1995, ст. 19)

<sup>110</sup> Бартерные отношения – это безденежные отношения между НКО и бизнесом, когда между НКО и бизнесом происходит обмен товарами и/или услугами.

<sup>111</sup> «Pro bono» (от лат. pro bono publico – ради общественного блага) – это такой вид волонтерства, когда сотрудники оказывают помощь именно своими профессиональными навыками

**Шаг 1 из 8.** Если ваша организация пока не занимается корпоративным фандрайзингом, напишите почему? Что вам мешает? (напишите минимум 2 причины)

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Шаг 2 из 8.** Предлагаем вам продумать свои первые шаги по выстраиванию отношений с бизнесом. Если ваша организация не собирается в ближайшее время работать с компаниями – представьте себе, что собирается или выполните задание для любой другой НКО.

Сформулируйте, какие ресурсы (деньги, товары, услуги) вы бы хотели в ближайшее время получить у бизнеса. Опишите, что это за ресурсы, и примерно в каком количестве они необходимы (минимум 1 пункт).

\_\_\_\_\_

**Шаг 3 из 8.** Что вам удастся изменить в мире и в своей организации, если вы получите эти ресурсы? (опишите кратко, не больше 3-х предложений).

\_\_\_\_\_

**Шаг 4 из 8.** Как вам кажется, в какой компании с большой вероятностью вы можете получить необходимые вам ресурсы? (напишите как можно более конкретно)

\_\_\_\_\_

**Шаг 5 из 8.** Почему вы собираетесь обратиться именно в эту компанию (минимум одна причина)?

\_\_\_\_\_

**Шаг 6 из 8.** Какой формат (или перечень форматов) взаимодействия вы будете предлагать компании (отметьте любое количество из списка ниже)?

ФОРМАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	ПРЕДЛОЖУ КОМПАНИИ
Денежное пожертвование	
Предоставление продукции	
Предоставление площадки	
Рекомендации и информационная поддержка	
Спонсорство	
Бартер	
Закупка компанией товаров или услуг НКО	
Корпоративное волонтерство	
Пожертвования сотрудников	
Корпоративные фонды	
Отчисления с определенных товаров	
Смешанные решения и партнерские программы	

Почему вы выбрали именно эти форматы?

\_\_\_\_\_

**Шаг 7 из 8.** Как вы думаете, исходя из каких мотивов компания может вас поддержать? Что она получит от вашего взаимодействия?

\_\_\_\_\_

**Шаг 8 из 8.** Дальнейшие шаги. Напишите как минимум 3 конкретных шага, которые вы планируете сделать, чтобы получить необходимые вам ресурсы.

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## § 1. ОШИБКИ ФАНДРАЙЗЕРА

В предыдущих разделах были рассмотрены способы привлечения ресурсов из различных источников: фонды, государство, бизнес, граждане. Нередко организации говорят, что у них не получилось привлечь средства. Почему так могло произойти? Как правило, во время обращения НКО совершают несколько типовых ошибок:

- предлагают поддержать неподходящий для данного источника проект;
- не соблюдают процедуры обращения в источник;
- сами организации не обладают нужными для конкретных доноров чертами.

В основе перечисленных ниже ошибок лежит анализ НКО своих фандрайзинговых успехов и неудач и опрос разных доноров.

### Общие ошибки при привлечении средств:

- у организации нет фандрайзинговой стратегии, средства ищутся хаотично, бессистемно;
- организация ведет себя пассивно (ждет, пока донор сам ее найдет);
- сама организация не знает, сколько средств ей нужно, и на что в первую очередь;
- фандрайзер плохо знаком с деятельностью организации, ее историей и осуществляемыми проектами;
- получив один отказ, организация/ фандрайзер прекращает поиски в этом типе источника средств;
- «зацикливание» – начав поиск средств, организация годами ходит по кругу, не меняя источника, способа действий, повторяя и закрепляя собственные ошибки.

- описанные цели недостижимы с помощью указанных средств либо вообще недостижимы;
- плохо прописана проблема – неполно и неочевидно;
- выбранные методы слишком типичны либо слишком экзотичны, выбор методов не обоснован;
- количество благополучателей слишком мало;
- проект отражает потребности организации, а не её клиентов;
- проект «бесконечен» по своей сути, момент его окончания произволен;
- результаты проекта неясны или отсутствуют;
- неясно, как проект может быть продолжен после окончания срока гранта;
- не спланированы пути распространения полученных результатов;
- проектная заявка плохо оформлена, трудно читаема.

### Типичные ошибки при привлечении ресурсов фонда

#### 1. Общие ошибки:

- одна и те же заявка рассылается в несколько фондов без изменений;
- заявка посылается в фонды, не занимающиеся данной проблематикой.

#### 2. Несоблюдение требований фонда:

- формальных: заявка подана не в срок, не по форме или комплектность заявки не полная;
- содержательных: не приняты во внимание ограничения по географии и/ или целевой группе, типу получателя гранта, проблеме, методам работы, статьям расходов, максимальной сумме гранта, долевого участия заявителя, продолжительности проекта и т.д.

#### 3. «Плохой» проект:

- слишком длинный и подробный, либо слишком короткий и общий;
- плохо структурирован;
- части описания проекта не согласуются между собой, отсутствует внутренняя логика;
- суть проекта и способ его реализации не ясны из описания;

#### 4. «Плохой» бюджет:

- содержание проекта не согласуется с бюджетом;
- бюджет заметно завышен или занижен;
- ошибки в бюджете;
- расходы не расписаны – нет адекватных комментариев к бюджету;
- слишком большая часть средств уходит в саму организацию, а не благополучателям.

#### 5. «Плохая» организация:

- предлагаемый проект – первый проект организации с момента создания;
- предлагаемый проект не согласуется с направлениями деятельности и другими проектами данной организации;
- нет анализа аналогичных проектов других организаций и правительственных программ (или он неудобен);
- есть признаки того, что организация не укоренена в сообществе, избегает аналогичных организаций, специалистов, властей, либо конфликтует с ними;
- штат не прописан либо квалификация предложенных сотрудников не соответствует требованиям проекта.

## Типичные ошибки при привлечении ресурсов государства

### 1. Общие ошибки:

- обращение «не по адресу» – не в то ведомство, не к тому человеку;
- неготовность или неумение подстроиться под систему (бюджетный цикл, темп работы, язык, структура ведомства, обычаи и пр.);
- неумение найти баланс между «личным» и «структурным» факторами.

### 2. «Плохой» проект:

- «мутный» проект – не ясно, что и как будет происходить;
- завышенные (с точки зрения чиновников) зарплаты;
- 100% бюджета – государственные средства;
- экзотичные методы работы;
- малое количество благополучателей (не охвачено достаточное количество носителей проблемы на данной территории).

### 3. «Плохая» организация:

- организация пропагандирует ценности, противоречащие официальной идеологии;
- за организацией «стоит мало людей»;
- про-западная организация;
- не лояльная организация;
- незнакомая организация;
- организация имеет размытую или подчеркнута горизонтальную структуру (не видно «начальника», неясно, кто кому подчиняется).

## Типичные ошибки при привлечении ресурсов бизнеса

### 1. Общие ошибки:

- лицо, к которому вы обратились, не имеет полномочий для принятия решений;
- «экспроприаторский» комплекс: «Вот вы богатые, а мы (вариант – наши клиенты) бедные, поэтому вы должны нам дать»;
- апугивание: «С вами (вариант – вашим ребенком/женой/собакой) это тоже может случиться»;
- вы не предлагаете ничего взамен, в вашем предложении не видны выгоды для компании;
- негибкость: цель просителя – деньги, а не решение проблемы, нет готовности использовать материалы, специалистов и т.д.

### 2. «Плохой» проект:

- проект мало доступен для восприятия сторонним человеком, проблема не очевидна;
- никто другой в этот проект не «вложил»;
- передача средств не продумана и доставляет компании неудобства;
- проект и вклад компании «невидимы» – не виден внешний эффект, скудный PR.

### 3. «Плохой» фандрайзер:

- вы сами не понимаете и/или не можете внятно объяснить, что именно вам нужно;
- вы опаздываете на встречу или не укладываетесь в отведенное для разговора время;
- вы не владеете основными навыками ведения переговоров и делового общения;
- вы говорите на «некоммерческом» языке, используете жаргон третьего сектора;
- вы уходите, не договорившись о дальнейших шагах.

### 4. «Плохая» организация:

- организация не вызывает доверия, нет историй успеха, осуществленных проектов;
- у организации нет рекомендательных писем, статей в СМИ, видимых/ощутимых результатов деятельности.

## Типичные ошибки при привлечении ресурсов граждан

### 1. Общие ошибки:

- акт жертвования не продуман и/или доставляет жертвователю неудобства;
- на привлечение частных пожертвований тратится больше средств, чем собирается, не привлекаются нематериальные вклады (услуги по размножению материалов, работа волонтеров, транспорт, выступления на праздниках и т.д.);
- нарушаются этические нормы.

### 2. «Плохой» проект:

- проблема, на которую собираются средства, не очевидна/не относится к разряду понятных первоочередных потребностей;
- не понятно, каким образом деньги дойдут до конечного благополучателя, как, кем и на что они будут использованы, кто будет осуществлять контроль за расходами;
- не виден «образ результата» (воплощение цели пожертвования).

### 3. «Плохая» организация:

- организация не узнаваема/не вызывает доверия;
- организация плохо информирует население о готовящейся акции;
- организация уже собирала пожертвования и не отчиталась перед жертвователями (на что были потрачены средства, каков результат).

## ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ФАНДРАЙЗИНГОВЫХ СОБЫТИЙ

### Чрезмерная оригинальность

Вы придумали супер идею, все отлично подготовили, но... пришло намного меньше людей, чем вы ожидали. В чем причина? Можно и нужно стремиться к тому, чтобы ваше событие выделялось на фоне других подобных. Но во всем должна быть мера. Порой в погоне за креативом вы можете потерять цель, ради которой изначально задумывалось мероприятие. Или вашу оригинальность не все поймут и в следующий раз подумают, придти к вам или нет.

### Невнимание к мелочам

Вы можете хорошо спланировать мероприятие в общем виде, даже качественно его организовать, не забыв учесть важные ключевые моменты. Но если вы упустили несколько важных мелочей, ваше событие может пройти не так, как вы того хотели. Например, вы нашли шикарное помещение, но не проверили, что там не открываются окна и нет кондиционера – всем душно. Вы заказали шикарный фуршет, но не просчитали количество людей – возникла неловкая ситуация, часть людей осталась голодными и обиженными. К вам пришло много людей на мероприятие в холодное время года, а вы не продумали гардероб – люди сидят с одеждой или вообще ушли. Вы разработали отличный интерактивный формат мероприятия, но не проверили, что стулья прикручены к полу – приходится что-то менять на ходу и т.п.

### Недооценка сложности

Когда только начинаешь готовить мероприятие, кажется, что все быстро и сразу получится. Но когда начинается подготовка, оказывается, что не все так легко и просто. Время, которое вы закладывали на те или иные действия, увеличивается в два, а то и в три раза. Одни нерешенные задачи начинают постепенно наползать на другие, и в итоге вы что-то упускаете из виду или тратите все свое время, чтобы хоть как-то успеть и сделать мероприятие достойным.

### Недоиспользование возможностей

Наверное, самая обидная ошибка, потому что вы уже сделали все, чтобы мероприятие состоялось и даже прошло хорошо. Пришло много людей, сделали вам хорошие пожертвования, а вы не подумали, что у них можно было еще взять электронные адреса, подписать на рассылку и включить их в базу доноров. Вам стоило больших усилий пригласить знаменитость, а вы так забегались, что даже не успели с этим человеком обсудить возможность поддержки вашей организации в дальнейшем. И другие обидные промахи.

### Неграмотное использование или недоиспользование волонтеров

Вы их нашли, отобрали, обучили, замотивировали. Они пришли вовремя, готовы вам активно помогать, а вы не определили, кто будет главным, от кого будут поступать задачи для волонтеров. В итоге каждый член команды считает, что может использовать их для помощи в решении

своих задач: забирает их тогда, когда они нужны; несколько человек дают им противоречивые инструкции и т.п. Также бывает, что вы настолько перенервничали или перестраховались, что вместо того, чтобы следовать заранее определенным договоренностям о распределении ролей между волонтерами, стремитесь все делать сами, искренне считая, что так будет лучше. В итоге и вы ничего толком не успеваете, и подготовленные люди простаивают.

### Разовое событие

Вы разработали отличное фандрайзинговое событие, потратив на это огромные ресурсы. Вы даже качественно его провели. И на этом все закончилось. В следующий раз вы снова тратите время на придумывание чего-то нового. Нет ничего плохого в том, чтобы хорошее событие стало повторяющимся. Наоборот, это дополнительный плюс, возможность показать вашу устойчивость и надежность, привлечь больше внимания.

### Нарушение преемственности

Вы придумали интересный сценарий, нашли выход из разных непростых ситуаций, достигли договоренности с площадками и творческими людьми и т.п. И все это осталось на вашем личном компьютере/в ваших личных письменных записях/в вашей голове. На следующий год, когда вы решили повторить это событие, вы по каким-то причинам не можете снова его возглавить, приходит новая команда и начинает с нуля осваивать уже пройденный и хорошо разработанный путь.

### Недоиспользование PR возможностей

Главная цель фандрайзинг-события – привлечь средства. При этом вы все равно производите определенные PR усилия. Так почему бы не использовать их по максимуму? Например, вы создали пресс-конференцию, пришло много журналистов, но нигде не висит баннер с вашим логотипом и во время конференции ни разу не прозвучало, что это событие сделала ваша организация. А потом вы с удивлением обнаруживаете в публикациях, что оказывается, мероприятие провели органы власти или еще кто-то, не имеющий к нему никакого отношения.

### Непродуманность технической оснащенности

Вы подготовили прекрасное мероприятие, пришло много людей, а вы не позаботились о том, чтобы был экран, на котором могла бы вестись видео-трансляция события; не взяли микрофоны, чтобы вас было слышно; не продумали свет, музыку, чтобы мероприятие выглядело более интересным; не удостоверились, что в помещении есть wi-fi с открытым доступом, чтобы эксперты/гости могли беспрепятственно заходить в интернет и, например, показывать свои наработки или обмениваться данными и др.

### Нестильный дизайн

Вы придумали отличное мероприятие: интересное, содержательное, у которого есть все шансы принести вам

хорошие ресурсы. Но у него нестильный дизайн или вообще дизайн отсутствует. В современном мире важно не только качество события, но его визуальное представление. Вам реально могут отказать площадки в проведении мероприятия из-за того, что они не захотят ассоциироваться непонятно с чем. Или наоборот, будут активно приглашать к себе, или как минимум не откажут в проведении события на их территории, если вы стильные, современные, модные.

### Неудачная приглашенная знаменитость

Вы решили провести мероприятие определенной тематики и пригласить туда знаменитость, чтобы она привлекла дополнительное внимание и соответственно ресурсы. Но у этой персоны в прошлом были неоднозначные поступки; она является членом определенной политической

партии; входит в религиозную организацию; был неудачный опыт поддержки другой организации/темы; очень маленькая известность и т.п. Это может негативно отразиться на вашем имидже и дальнейшем привлечении средств.

### Несвоевременно вывешенные отчеты и сделанные благодарности

Вы провели замечательное мероприятие, собрали хорошие средства, люди остались очень довольны. Через некоторое время они заходят на ваш сайт и не видят ни одного упоминания о произошедшем событии с указанием полученных ресурсов. Или люди, сделавшие пожертвование и оставившие вам свои контакты, так и не дождалась благодарности и минимальной информации о том, куда были потрачены отданные ими средства.

## § 2. РЕСУРСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ\*

Когда вы занимаетесь фандрайзингом, у вас могут возникнуть риски безопасности на разных этапах: в момент привлечения ресурсов, реализации проекта и предоставления отчетности. Также риски могут быть для разного типа ресурсов: человеческих, материальных, финансовых, информационно-технологических. Рискам ресурсной безопасности может подвергнуться любая организация, но какие-то риски могут усилиться из-за правозащитной деятельности.

Основной целью обеспечения ресурсной безопасности организации является ограждение ее собственности и сотрудников/волонтеров/активистов от внутренних и внешних угроз, выявление и, по возможности, устранение причин их возникновения.

К сожалению, обеспечение ресурсной безопасности организации достаточно часто недооценивается ее сотрудниками и руководителем организации. Нередко это приводит к очень серьезным последствиям, начиная с краж имуще-

ства и заканчивая захватами юридического лица целиком. Ряд достаточно простых, но проводимых в комплексе, мероприятий может серьезно снизить данные риски.

Какие опасности подстерегают вашу организацию? Что в большей степени для вас актуально?

Потенциальные опасности могут быть связаны с потерей или нанесением ущерба вашим ресурсам:

- Человеческим (активисты, волонтеры, сотрудники, члены организации и т.п.)
- Финансовым (пожертвования, гранты, прибыль от коммерческой деятельности и т.п.)
- Материальным (помещение, оборудование, материалы и т.п.)
- Информационно-технологическим (базы данных, технологии, информация, репутация и т.п.)

Рассмотрим в таблице, каким образом могут пострадать данные ресурсы и что необходимо сделать, чтобы этого не произошло.

### РЕСУРСЫ ОРГАНИЗАЦИИ: ОПАСНОСТИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ

КТО И ЧТО МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ	КАК МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ, В ЧЕМ ЭТО ПРОЯВЛЯЕТСЯ	ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО
Человеческие ресурсы	Сотрудники, специалисты и волонтеры организации страдают от выгорания, потеряли мотивацию	Проводите периодические профилактические меры, отправляйте на тренинги, проводите индивидуальные беседы
	В организации очень большая «текучесть», сменяемость кадров	Имейте базу данных друзей/сторонников/волонтеров, лояльных к организации, к которым можно было бы в первую очередь обратиться
	С приходом новых сотрудников качество выполнения работ существенно снижается из-за недостаточной их квалификации	Проводите собрания для вновь пришедших, погружайте их в деятельность организации. Внутри организации назначайте ответственного куратора за вновь пришедшими

\* При подготовке этого раздела использовались в том числе материалы Межрегиональной Ассоциации правозащитных организаций «АГОРА»

КТО И ЧТО МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ	КАК МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ, В ЧЕМ ЭТО ПРОЯВЛЯЕТСЯ	ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО
Финансовые ресурсы	Физическая угроза жизни, здоровью и свободе сотрудников организации при ведении протестной/правозащитной деятельности	Договоритесь с адвокатом о защите в случае критической ситуации (обыск, задержание), в том числе о выезде в любое время суток при условии последующей оплаты. Убедитесь, что каждый сотрудник имеет контактную информацию этого адвоката.
	Внештатные ситуации повергают сотрудников в шок, парализуют их действия и работу всей организации	Разработайте памятку по действиям в нештатных ситуациях: ознакомьте с ней сотрудников под роспись.
	Руководство организации заключает договоры на оказание услуг с членами семьи и близкими родственниками	Убедитесь в отсутствии в организации конфликта интересов: заключение организацией любых договоров с учредителями, членами, участниками или близкими родственниками руководства организации. При наличии таковых необходимо соблюсти требуемую законом процедуру.
	Учет финансовых ресурсов ведется несистематично. Деньги, которые не нужно тратить немедленно, лежат «мертвым грузом»	Во всех случаях, когда есть такая возможность, сделайте так, чтобы они «работали» – кладите на депозит и т.п.
	В организации слабо или почти не ведется работа по привлечению финансовых ресурсов. Недостаточно денежных средств из-за того, что в основном делается ставка на один источник средств	Используйте больше одного источника привлечения средств – это позволит повысить финансовую устойчивость организации
	Организация неосторожно, неаккуратно ведет свою деятельность, теряет средства на штрафах. Например, не перерегистрировала устав и т.п.	Проведите юридический аудит своего устава (особенно зарегистрированный до 2006 года) и заключенных соглашений о финансировании на предмет соответствия действующему законодательству. Внесите в них соответствующие изменения. Лучше обратиться для этого к специалисту.
Материальные ресурсы	Финансовые ресурсы организации используются не рационально. Присутствует переплата за оказанные услуги	При закупке товаров и услуг сравнивайте предложения нескольких поставщиков либо проводите тендеры.
	Договоренности с органами государственной власти по финансовым, юридическим и организационным вопросам достигаются устно, вся коммуникация ведется устно	Храните всю переписку с государственными органами, почтовые уведомления о доставке и конверты. Минимизируйте общение с чиновниками контролирующими органов (прокуратура, органы внутренних дел, юстиции, налоговый орган и пр.) по телефону, предпочитайте направлять ответы и копии документов почтой заказным письмом с уведомлением. Содержание телефонного разговора впоследствии будет невозможно доказать.
	Все платежи в организации осуществляются за наличный расчет (оплата счетов, выплата заработной платы и т.п.)	Введите приказом запрет на наличное обращение в организации, к которому законодательство предъявляет невыполнимые требования. Все платежи делайте только на карточки и личные счета сотрудников, привлеченных специалистов и организаций.
	Платежи, которые делает организация не проходят визирование руководителя, он может не знать, какие средства, на что были потрачены	Периодически изучайте выписки с расчетного счета в банке и платежки с целью контроля расходования средств бухгалтером
	Поступление средств в организацию из различных источников финансирования никак не отслеживается и никем не контролируется	Разработайте специальные режимы защиты каждого источника финансирования: благотворительные пожертвования, бюджетные средства, иностранное финансирование, коммерческая деятельность, членские взносы. Каждый из них имеет особый правовой режим и, как следствие, свои источники угроз.
	Отчеты донорам и в проверяющие органы предоставляются по мере их готовности, в тот момент, когда менеджер проекта напомнит руководителю и бухгалтеру об этой необходимости	Составьте план-график всех отчетов организации перед донорами и государственными органами (органы юстиции, налоговый орган, росстат, пенсионный фонд, фонд социального страхования и другие) и соблюдайте его.
Доноры организации уходят с рынка из-за закона о нежелательных организациях или по аналогичным причинам	Диверсифицируйте источники и заблаговременно ищите доноров. Хотя бы в небольшой мере опирайтесь на разные источники. По возможности имейте финансовые запасы. Разработайте схемы получения средств за пределами РФ.	
Материальные ресурсы организации (помещение, оборудование и т.д.) являются изношенными, требуют немедленного ремонта и обновления. На компьютерах отсутствует лицензионное программное обеспечение	Проведите ревизию компьютерных программ, удалите нелегальные, исключите иные нарушения лицензионных соглашений. Поставьте на компьютеры программы с открытым кодом либо купите лицензионные для офисной работы	

## ОШИБКИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ РЕСУРСОВ.

Еще раз просмотрите материалы этой главы. Выберите из них те ошибки, которые совершает ваша организация при привлечении средств. Запишите их в первый столбец таблицы ниже. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы больше не допускать совершения этих ошибок. Запишите это во второй столбец таблицы ниже.

ОШИБКИ В ПРИВЛЕЧЕНИИ РЕСУРСОВ	ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ИХ НЕ ДОПУСТИТЬ

## РЕСУРСНАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Посмотрите таблицу из параграфа 2 этой главы, выберите из второго столбца те риски ресурсной безопасности, которые актуальны для вашей организации. Запишите их в первый столбец таблицы ниже, при необходимости уточните и переформулируйте их в зависимости от специфики деятельности вашей организации. Во втором столбце таблицы ниже пропишите ваши действия, которые смогут предотвратить или минимизировать эти риски.

РИСКИ РЕСУРСНОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	ЧТО ВЫ БУДЕТЕ ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ИХ НЕ ДОПУСТИТЬ

КТО И ЧТО МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ	КАК МОЖЕТ ПОСТРАДАТЬ, В ЧЕМ ЭТО ПРОЯВЛЯЕТСЯ	ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ ЭТОГО НЕ ПРОИЗОШЛО
Информационно-технологические ресурсы	Организация лишается материальных ресурсов по неосторожности, неаккуратности, в результате пожара, затопления, краж, погрома	Застрахуйте имущество организации
	Организация имеет в собственности крупное имущество, о котором известно широкому кругу людей	При наличии крупного имущества в собственности либо протестного характера деятельности продумайте профилактику от возможных рейдерских захватов организации
	Необходимая информация и технологии хранятся ненадежно: только в офисе или таким образом, что при любом сбое все данные могут быть утеряны	Периодически делайте копии находящейся на ваших компьютерах информации на в облачное хранилище или на резервный диск и храните их не в офисе. Эти действия предотвратят утрату информации.
	Организация не обновляет данные о своих учредителях и другую информацию в официальных документах	Получите в ФНС выписку из ЕГРЮЛ по своей организации и проверьте указанную в ней информацию на соответствие действительности: адрес, данные руководителя и учредителей, наименование организации. Обнаружив несоответствие, подготовьте изменения
	Организация ведет образовательную деятельность без лицензии	Продумайте защиту своей образовательной деятельности от претензий в связи с отсутствием лицензии. Если организация действительно практикует целенаправленный процесс обучения, стоит подумать о получении лицензии
	Информация об организации, находящаяся в публичном пространстве, дискредитирует ее и сотрудников	Развивайте личные контакты внутри медийного сообщества, ведите целенаправленную деятельность по освещению своей работы В случае признания организации иностранным агентом, уточните PR стратегию в свете этого факта. Вы можете выбрать один или несколько из предложенных вариантов: зарегистрируйте новое юридическое лицо; реализуйте и освещайте деятельность через дружественную организацию или инициативную группу; если вы остаетесь в прежнем юридическом лице, постарайтесь выстроить освещение этой ситуации и свою работу в позитивном ключе. Мобилизуйте сторонников.
	Угрозы безопасности организации и сотрудников остаются без внимания или на уровне эмоциональных переживаний	Ведите фиксацию угроз безопасности вашей организации и сотрудникам в текущем режиме. Это позволит впоследствии выявлять «дыры» в защите и повышать уровень безопасности.
	Сотрудники рассказывают о финансовом состоянии организации всем, кто их спросит, передают личные данные друг друга по запросу любого человека/органа	Введите приказом по организации перечень конфиденциальной информации и определите режим ее сохранности, ознакомьте с ним сотрудников под роспись.
Информация по проектам, которая распространяется в публичное пространство, делается исключительно менеджером проекта по своему усмотрению и разумению	Если вы практикуете публичное распространение текстов религиозной, межнациональной и межкультурной и иной смежной тематики и сомневаетесь в допустимости формулировок, покажите их перед этим лингвисту, специализирующемуся на заключениях на наличие признаков возбуждения вражды. Некоторые слова имеют ключевое значение.	
Организация не получает никаких писем от доноров, клиентов, проверяющих органов и т.п.	Убедитесь, что письма, направляемые на адрес постоянно действующего органа вашей организации (адрес регистрации по ЕГРЮЛ), до вас доходят	

Ваша цель – всегда быть готовыми к возможным рискам ресурсной безопасности. Для этого хотя бы устно, а лучше письменно зафиксируйте, как вы будете работать с ними по отдельности и со всеми вместе:

- Сформируйте список рисков, которые могут возникнуть в вашей организации;
- Узнайте, по каким рискам для вашей организации уже создана политика безопасности. Найдите эти документы и руководствуйтесь ими;
- Проанализируйте текущую ситуацию внешнюю и внутреннюю и поймите, какие из возможных рисков могут возникнуть в ближайшее время;
- Сформируйте план, что с ними делать, как преодолевать;
- Поймите, имеются ли риски, о которых уже в вашей организации превентивно позаботились, какие это были действия.

Важно не забыть про коммуникационную составляющую – и донести на собраниях, встречах и т.п. сотрудникам, волонтерам и активистам все меры, которые вы планируете внедрить, чтобы они взяли на себя ответственность за исполнение данных вами поручений.

Далее важно постоянно отслеживать, насколько эти меры выполняются, а также отслеживать возможное возникновение новых рисков ресурсной безопасности. Это могут быть риски, о которых вы не подумали, потому что они не были актуальны для вашей организации в момент создания профилактических мер, или те риски, которые внешне могут возникнуть в связи с изменениями во внешней или внутренней среде.



## ПРОЕКТ «НОВЫЕ ВЫЗОВЫ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ: КОММУНИКАЦИОННАЯ И ФАНДРАЙЗИНГОВАЯ СТРАТЕГИИ ДЛЯ РОССИЙСКИХ ПРАВОЗАЩИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Российские правозащитные организации сталкиваются с серьезными угрозами, которые уже в ближайшем будущем могут привести к сворачиванию их деятельности и/или потере самостоятельности. С одной стороны, внедряя репрессивное законодательство и распространяя тенденциозную информацию, власти пытаются маргинализировать и дискредитировать правозащитников в глазах населения. С другой стороны, сокращается финансирование российских неправительственных организаций иностранными и международными организациями. На данный момент, граждане не доверяют правозащитникам, потому что мало знают об их деятельности. Только 16% россиян считают правозащитные организации эффективными. При этом около 90% не знают ни одной конкретной организации или правозащитника. По оценкам экспертов, не более 10% правозащитных организаций привлекают пожертвования частных и корпоративных доноров.

Правозащитная организация «Гражданский контроль» и ЛГБТ сеть, при участии МБОО «Центр развития некоммерческих организаций» реализует данный проект, направленный на обсуждение, разработку и внедрение правозащитным сообществом инструментов повышения общественного доверия и фандрайзинга, ориентированного на частных и корпоративных доноров, для продвижения прав человека.

Цель проекта – укрепление потенциала правозащитных организаций для ведения работы в краткосрочной и долгосрочной перспективах по повышению доверия к их деятельности со стороны общественности и усиления финансовой поддержки правозащитных организаций частными и корпоративными донорами в России.

Реализованные мероприятия проекта:

- исследование фандрайзинговых практик неправительственных правозащитных организаций;
- исследование практик организации информационных кампаний неправительственных правозащитных организаций;
- разработка фандрайзинговой и информационной стратегий с учетом особенностей деятельности неправительственных правозащитных организаций;
- проведение серии тренингов, вебинаров и дистанционных курсов в регионах;
- программа малых грантов.

Проект осуществлялся с помощью консультативного совета, в который вошли представители ведущих российских правозащитных организаций.

## ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ Общественная правозащитная организация

**«ГРАЖДАНСКИЙ КОНТРОЛЬ» – ОБЩЕСТВЕННАЯ ПРАВОЗАЩИТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, СОЗДАННАЯ В 1992 Г. ГРУППОЙ ПРАВОЗАЩИТНИКОВ, ЮРИСТОВ, ЖУРНАЛИСТОВ, ДЕПУТАТОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ДУМЫ РФ И ГОРОДСКОГО СОВЕТА САНКТ-ПЕТЕРБУРГА С ЦЕЛЬЮ СОДЕЙСТВИЯ УСТАНОВЛЕНИЮ КОНТРОЛЯ СО СТОРОНЫ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА НАД ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРАВООХРАНИТЕЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ – АРМИИ, МИЛИЦИИ И СПЕЦСЛУЖБ – ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ НАРУШЕНИЯ ИМИ КОНСТИТУЦИОННЫХ ПРАВ ГРАЖДАН.**

Приоритетные направления деятельности «Гражданского контроля» сегодня:

- содействие судебной реформе (прозрачность судебных решений и деятельности судов),
- становление службы пробации,
- профессиональное развитие адвокатов в работе с клиентами и ведении дел в суде,
- противодействие ксенофобии и нетерпимости.

«Гражданский контроль» стремится содействовать приближению законодательства РФ и практики его применения к международным правовым стандартам, особенно в сфере прав человека, организует семинары, конференции, тренинги, стажировки для судей, адвокатов и сотрудников правоохранительных органов с целью ознакомления с работой их коллег в странах развитой демократии. «Гражданский контроль» переводит и издает пособия и международные документы, регламентирующие работу судов и полиции в демократическом обществе, а также публикует литературу, способствующую повышению уровня правового сознания граждан.

«Гражданский контроль» является членом Правозащитного Совета Санкт-Петербурга. Правозащитный совет проводит мониторинг нарушений прав человека в Петербурге и информирует общественность о соблюдении в Петербурге прав и свобод человека и гражданина.

30.12.2014 СПб ОО «Гражданский контроль» распоряжением Министерства юстиции РФ был включен в реестр некоммерческих организаций, «выполняющих функции иностранного агента».