

*Ольга Тютюнник
м. Черкаси, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ УМІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ПРАЦІВНИКА У СФЕРІ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Одна з важливих сфер застосування знань і умінь соціального працівника – це управління діяльністю служб, які покликані вирішувати соціальні проблеми різних категорій клієнтів. Соціальний працівник повинен володіти управлінськими здібностями та знаннями правил менеджменту, що допоможе йому скоординувати дії співробітників, залучених осіб і організацій для розвитку і створення матеріальних і соціальних цінностей.

Управління – це сукупність системи скоординованих заходів, спрямованих на досягнення значущих цілей організації [2, с. 3].

Роберт Кац виділяє три найбільш важливі управлінські уміння: технічні (здатність застосовувати спеціалізовані професійні знання або практичний досвід), соціальні (здатність працювати з іншими людьми, розуміти і мотивувати їх) і когнітивні (концептуальні) (розумова здатність аналізувати і діагностувати складні ситуації) [5, с. 90–102].

Управлінська діяльність включає у себе всі дії, пов'язані з процесом планування, оцінки, реалізації проекту і контролю [2, с. 4].

У професійно-кваліфікаційній характеристиці соціального працівника викладено зміст його організаційної функції – здатність організовувати процеси, створювати умови для досягнення бажаних результатів.

Організаційна функція пов'язана зі створенням і управлінням соціальними службами на місцях (в регіонах, населених пунктах за місцем проживання) [3]. Соціальний працівник виявляє потреби людей і сприяє їх задоволенню, залучаючи до співпраці різні установи (державні, комерційні та громадські) та їх представників, які можуть надати підтримку у вирішенні соціальних проблем представників маргінальних верств населення. Ця діяльність здійснюється за допомогою розробки і реалізації різних соціальних проектів, що мають на меті підвищення якості життя людей. Залучення до співпраці, пошук ресурсів для здійснення соціального проекту чи іншої соціально значущої діяльності є основною метою фандрайзингу.

Фандрайзингова діяльність є специфічним видом організаційно-управлінської діяльності соціального працівника.

Американський дослідник Джон Баглі визначає фандрайзинг як мобілізацію ресурсів для діяльності; процес збору добровільних внесків у ви-

гляді грошей або інших ресурсів від пожертвувань приватних осіб, компаній, благодійних фондів [1].

Фандрайзинг – досить нове явище в соціально-економічному просторі України. У більшості випадків це поняття асоціюється з філантропією, діяльністю некомерційного сектору і соціальними проектами (проектний фандрайзинг).

Термін «фандрайзинг» було запозичено у США, де він використовується багато десятиліть переважно в області залучення фінансування в так званий «третій сектор», що розвивається з кінця XIX – початку XX ст. і покликаний реалізовувати завдання, які ігнорувалися приватним і державним секторами. З 1980-х рр. фандрайзинг в США остаточно оформився у самостійну управлінську дисципліну.

В Україні фандрайзинг активно став розвиватися з розширенням сектору некомерційних організацій з 1990-ті – поч. 2000-х років, діяльність яких націлена не на отримання прибутку, а на вирішення соціально важливих завдань і зробило актуальними питаннями фінансування їх діяльності. Спеціально організований процес залучення ресурсів (зокрема, грошових) для некомерційних і благодійних організацій або для забезпечення соціально значимих програм і є *фандрайзингом*.

Фандрайзинг в соціальній сфері являє собою методику залучення ресурсів для діяльності НКО, спрямовану на підвищення добробуту людей через вирішення соціальних проблем незахищених груп населення, малозабезпечених сімей, пенсіонерів, ветеранів, дітей і дорослих з інвалідністю і т.ін.

Для ефективного здійснення організаційно-управлінської діяльності у процесі проведення фандрайзингових кампаній соціальний працівник повинен володіти основними управлінськими навичками, такими як: постановка цілей, планування, організація, мотивація, контроль, розуміння того, як вибудувувати пріоритети і знаходити критерії для прийняття зважених рішень. Це послідовність ключових дій спеціаліста (управлінський цикл), без яких не гарантовано досягнення позитивного результату.

Ці управлінські навички спеціаліст застосовує у процесі реалізації технології фандрайзингу, яка складається з таких етапів: 1) оцінка потреб, 2) виявлення необхідних ресурсів; 3) визначення взаємозв'язків із середовищем; 4) розробка способів залучення ресурсів; 5) проведення заходів по залученню ресурсів; 6) оцінка ефективності фандрайзингу.

Етап оцінки потреб передбачає вирішення таких завдань: визначити загальну мету фандрайзингу та ступінь її складності; здійснити аналіз потреб; чітко уявити завдання, які необхідно вирішити за допомогою отриманих ресурсів; встановити часові рамки.

Етап виявлення необхідних ресурсів вимагає від спеціаліста уміння визначити ресурси, які можуть бути задіяні в роботі (людські, інтелектуальні, матеріально-технічні, комунікаційні, фінансові, територіальні, часові, символічні); оцінити можливості залучення не фінансових ресурсів; проаналізувати ресурсні можливості самої організації та ін.

Етап визначення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем спрямований на вибір потенційних ресурсних джерел. Завданням спеціаліста на цьому етапі є: оцінити зовнішнє оточення; дослідити ресурсну базу території; проаналізувати минулий досвід збору коштів, визначити своїх прихильників, до яких можна звернутися в першу чергу; зібрати повну інформацію про потенційних партнерів і продумати аргументи на свою користь з метою долучити їх до діяльності; встановити зв'язок з нинішніми партнерами; залучити в процес збору коштів зацікавлених сторін; розробити стратегію фандрайзингової кампанії.

Так як фандрайзинг – це діяльність, яка спрямована на залучення й акумулювання коштів з різних джерел [4], при розробці стратегії фандрайзингу необхідно реалістично оцінити, до яких саме джерел фінансування звертатися в тому чи іншому випадку і як подати свій проект в найбільш адекватній для конкретного донора формі. Такими джерелами можуть бути: недержавні неприбуткові організації (громадські організації; благодійні фонди; асоціації; релігійні організації; політичні партії; профспілки; творчі спілки тощо); державні організації (лікарні, соціальні служби, бібліотеки, музеї тощо); органи державної та місцевої влади; приватні фонди і комерційні структури (фірми, банки, страхові агентства); окремі особи, що виявляють інтерес до діяльності НКО.

Етап розробки способів залучення ресурсів передбачає складання кошторису (скільки фінансових вкладень потрібно в конкретний період діяльності НКО); здійснення пошуку джерел фінансування та інших ресурсних можливостей; вибір стратегії залучення ресурсів; визначення і погодження всередині організації форм та методів діяльності; хронологічне вибудовування усіх запланованих заходів; продумування послуг і можливостей, які організація може запропонувати спонсорам; підготовку матеріалів для надання спонсорам (заявки, прес-релізи та ін.).

Етап проведення заходів щодо залучення ресурсів (або етап реалізації) є найбільш відповідальним, тому що необхідно здійснити весь комплекс заходів, розроблених на стадії планування; визначити інтерес (мотив), за яким конкретний партнер зможе зробити пожертвування: матеріальний, моральний, діловий і т.ін.; проаналізувати ті мотиви потенційних спонсорів, які можна заохотити; описати переваги, які може отримати благодійник в результаті залучення до благодійної діяльності; акцентувати увагу благодійника на суспільному значенні проблеми, яку вирішує організація – тобто мотивувати донорів. Основними *методами* залучення ресурсів, які використовують у своїй діяльності НКО є: телефандрайзинг, інформаційний фанд-

райзинг, поштовий фандрайзинг, індивідуальний фандрайзинг, солофандрайзинг, подієвий фандрайзинг, поліфандрайзинг.

Заключним етапом роботи є *етап оцінки ефективності фандрайзингу*, під час якого відбувається виявлення співвідношення витрат на пошук фінансування з отриманими результатами; розрахунок граничної продуктивності (обсягу додаткових пожертвувань, зроблених завдяки додатковим витратам на звернення за пожертвами), а не середньої продуктивності (загального обсягу пожертвувань, діленого на загальний обсяг витрат); оцінка того, наскільки було враховано правовий аспект діяльності по залученню коштів; визначення того, в якому обсязі НКО зможе використовувати залучені кошти.

Отже, представлена технологія фандрайзингу вимагає від соціального працівника володіння організаційно-управлінськими вміннями, пов'язаними з плануванням, реалізацією, контролем за виконанням фандрайзингу та аналізом результатів; встановленням партнерських відносин, переходом до стратегії співробітництва з людьми і організаціями, які можуть надати матеріальну чи іншу ресурсну підтримку.

Результат управління фандрайзинговою діяльністю у соціальній роботі полягає в реалізації соціальних програм, проектів, планів, виконанні управлінських рішень, у налагодженні продуктивних взаємовідносин з колегами, потенційними донорами, громадськістю, волонтерами, різними типами організацій і установ.

Організація діяльності НКО щодо залучення ресурсів та уміле управління цим процесом має регулятивне, направляюче, впливово-діяльнісне значення і дозволяє не лише отримати кошти на реалізацію проекту, але й знайти стабільних партнерів, які в майбутньому зможуть забезпечити надійну підтримку НКО.

Список літератури: 1. Багли Д. Успешный фандрайзинг / Джон Багли; пер. с англ. В.В. Штефан; под общ. ред. С.А. Куц. – К.: Атика, 2006. – 264 с. 2. Квеско Р.Б. Менеджмент социальной работы (Организация управления и администрирования в социальной работе): учеб. пособие / Р.Б. Квеско, Е.Н. Муравская, С.Б. Квеско, В.Д. Чайковский. – Томск: Изд. ТПУ, 2009. – 136 с. 3. Теория социальной работы: учеб. пособие / М.В. Ромм, Е.В. Андриенко, Л.А. Осьмук, И.А. Скалабан и др.; под ред. М.В. Ромма. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2000. Ч. II. – 112 с. 4. Якимец В.Н. Фандрайзинг: учеб.-метод. пособие / Владимир Николаевич Якимец. – М.: ГУУ, 2002. – 75 с. 5. Katz R.L. Skills of an Effective Administrator / Robert Katz // Harvard Business Review, September-October. – 1974. – P. 90–102.