



საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია

როგორ მოვიქნით დაფინანსება

გზამკვლევი არასამთავრობო ორგანიზაციებისათვის

2008



წინასიტყვაობა

გზამკვლევი “როგორ მოვიძიოთ დაფინანსება? – გზამკვლევი არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის” შემუშავებულია სხვადასხვა წიგნებსა და ინტერნეტ რუსრუსებზე დაყრნობით და განკუთვნილია დაწყები და გამოცდილების მქონე საქართველოს არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის.

გზამკვლევი დეტალურადაა განხილული ფონდების მოძიების მართვის ტექნოლოგიები, საპროექტო წინადადების შეთავაზების პროცესი, არამოგებიანი ორგანიზაციების ბეჭვდითი მასალების მომზადება, ადამიანური რესურსები, ბიზნესშესაძლებლობები, საზოგადოებასთან ურთიერთობის ხერხები, წერილის შედგენა დონორებისთვის და სხვა. გზამკვლევი წარმოადგენს დამხმარე სახელმძვანელოს არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის, რომლებსაც სურთ საკუთარი ფონდების მოძიების სისტემის ჩამოყალიბება ან გამართვა. გზამკვლევი ასევე დაგეხმარებათ თქვენი ორგანიზაციის სხვა ფუნქციების უკეთ გააზრებაში, მათი ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად.

გზამკვლევის გამოყენებით თქვენ შეძლებთ:

სწორად შეარჩიოთ თქვენი დაფინანსების წყაროები;

მოახდინოთ ეფექტური კომუნიკაცია თქვენს დონორებთან/მომხმარებლებთან;

დაგეგმოთ, მართოთ და შეაფასოთ დაფინანსების მიღების პროცესი;

გამართოთ თქვენი მმართველობითი სტრუქტურა ორგანიზაციის მიზნების შესაბამისად;

მომზადოთ სხვადასხვა საინფორმაციო მასალები (ბროშურები, წლიური ანგარიში, ვებგვერდი და სხვა) და გააუმჯობესოთ საზოგადოებასთან ურთიერთობა;

მიიღოთ ინფორმაცია სხვადასხვა ალტერნატიული დაფინანსების წყაროების შესახებ, მოამზადოთ მათთვის შეთავაზება და შეადგინოთ ბიუჯეტი;

და მრავალი სხვა.

გზამკვლევი მომზადებულია საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაციის მიერ “ევრაზიის თანამშრომლობის ფონდი“-ის მხარდაჭერით. საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია განიხილავს ყველა საქმიანი შენიშვნას გზამკვლევთან დაკავშირებით.

შინაარსი

| | |
|---|-----|
| თავი 1 – არასამთავრობო ორგანიზაციის ფონდების მოძიების მართვა..... | 6 |
| არასამთავრობო ორგანიზაციების მენეჯმენტი..... | 8 |
| არასამთავრობო ორგანიზაციის მარტივი სტრუქტურის მაგალითი: | 13 |
| ვინ უნდა მოითხოვოს დაფინანსება? | 14 |
| დონორების მოძიების 4 ეტაპი | 38 |
| თავი 2 - საპროექტო შემთავაზების მომზადება | 44 |
| შეთავაზების შემადგენლობა..... | 44 |
| შეთავაზების დამტკიცების პროცესი..... | 45 |
| შეთავაზების დაწერის ტექნოლოგიები | 49 |
| თავი 3 - დაფინანსებასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები | 55 |
| ძირითადი კრიტერიუმები..... | 55 |
| საჭიროების/პრობლემის აღწერა | 62 |
| პროექტის განხორციელების გეგმის მომზადება..... | 65 |
| პროექტის შეფასების გეგმის მომზადება | 70 |
| პროექტის ბიუჯეტის მომზადება..... | 77 |
| თავი 5 - ფონდების მოძიების ბაზმის შემუშავება..... | 84 |
| თავი 6 – ორგანიზაციის საინფორმაციო მასალები..... | 101 |
| ბროშურა | 101 |
| ბიულეტენი..... | 103 |
| წლიური ანგარიში..... | 105 |
| ვებ-გვერდი | 113 |

| | |
|---|-----|
| თავი 7 - რესურსების განვითარების უზრუნველყოფის მართვა | 119 |
| ეთიკა | 134 |
| თავი 9 - არასამთავრობო ორგანიზაცია და ბიზნესი | 137 |
| თავი 10 - ფონდების მოძიებისთვის წერილის შედგენა | 144 |
| თავი 11 - PR არასამთავრობო ორგანიზაციებში | 152 |
| მედიის როლი ფონდების მოძიებაში | 155 |
| თავი 12 - ინფორმაციული მხარდაჭერების მოძიება | 159 |
| გაიცანით თქვენი არსებული მხარდაჭერები | 167 |
| დანართი 1 - დროის მენეჯმენტის 2 მოდელი | 171 |
| დანართი 2 - არასამთავრობო ორგანიზაციის ბიუჯეტირების პროცესი | 172 |
| დანართი 3 - პრიორიტეტების შეფასების ფორმა | 174 |
| დანართი 4 - დონისძიების დროის მენეჯმენტი | 175 |
| დანართი 5- ფონდების წარდგენის ბოლო ვადების შემაჯამებელი ფორმა | 177 |

„...ერთხელ ბავშვები ქალაქგარეთ წავიყვანე გასასვირნებლად. მათ არასოდეს ენახათ ირემი. როდესაც ირემი პირველად დაინახეს, აღტაცებულნი უყურებდნენ. შემდეგ გამოჩნდა მეორე, მესამე, მეოთხე... მალე ბავშვებს ირმების დანახვა აღარ უკვირდათ. წარმოიდგინეთ, როგორ გაოცდებოდნენ და გაუხარდებოდათ ბავშვებს იასამნისფერი ირემი რომ დაენახათ. ასევეა არასამთავრობო ორგანიზაციების სფეროშიც – უნდა იყო სრულიად უნიკალური და დონორი აუცილებლად მოვა შენთან! შესთავაზეთ ცვლილება, რომლის განხორციელებაც მხოლოდ თქვენ შეგიძლიათ!“

უცნობი ფონდების მაძიებელი



თავი 1 – არასამთავრობო ორგანიზაციის ფონდების მოძიების მართვა

„ადამიანები გასცემენ ადამიანებისთვის – იმისათვის, რომ დაეხმარონ ადამიანებს“.

„ადამიანები გასცემენ“ - დონორები არიან ადამიანები და არა ინსტიტუტები, ისინი აფინანსებენ ან არ აფინანსებენ არასამთავრობო ორგანიზაციებს. ისინი გადაწყვეტილებას იღებენ ურთიერთობებისა და ინტერესების თანხვედრიდან გამომდინარე.

„ადამიანები გასცემენ ადამიანებისთვის“ - ეს ფრაზა მიგვანიშნებს იმაზე, რომ დონორები დაფინანსების გაცემისას ნაკლებად ხელმძღვანელობენ არასამთავრობო ორგანიზაციების საჭიროებებით. მაგალითად, თქვენ არასოდეს იყიდით კომპიუტერს იმისათვის, რომ დაეხმაროთ IBM-ს. დონორები თავის ინვესტიციას დებენ იმ ორგანიზაციებში, რომლებსაც ენდობიან და ისინი ზრუნავენ არა ცალკეულ ორგანიზაციებზე, არამედ საზოგადოებაზე.

დონორების ხედვით, დახმარება სჭირდებათ არა ინსტიტუტებს, არამედ ცალკეულ ადამიანებს, სოციალურ ჯგუფებს.

რა არის ფონდების მოძიება? ფულის მოძიება? – არა!

ფონდების მოძიება (Fundraising) არის მენეჯმენტის პროცესი, რომელიც გულისხმობს მსგავსი ღირებულებებისა და ფასეულობების მქონე ადამიანების ან/და ორგანიზაციების გამოვლენას და მათთან გრძელვადიან თანამშრომლობას.

თქვენსა და დონორს შორის უნდა ხდებოდეს ღირებულებების თანხვედრა. მაგალითად, ორივე ზრუნავთ ბავშვებზე. თითქმის ყველა შემთხვევაში, როდესაც არასამთავრობო ორგანიზაციისა და დონორის მისია და ღირებულება თანხვედრაშია, თანამშრომლობაზე ფიქრს ნადვილად აზრი აქვს.

შესაბამისად მნიშვნელოვანია, ნათლად ჩამოაყალიბოთ თქვენი ორგანიზაციის მისია, ხედვა და ღირებულებები. დონორისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანია ვინ ხართ თქვენ. აუცილებელია, ასევე ნათლად იყოს განსაზღვრული, თუ რისი გაკეთება შეგიძლიათ, ანუ რა ცვლილებას მიიღებს დონორი თქვენთან თანამშრომლობით. ამდენად, თქვენ ნათლად უნდა განსაზღვროთ საკუთარი კომპეტენციები და უნარები. შედეგად დონორმა უნდა დაინახოს:

ვინ ხართ (მისია, მიზნები, ხედვა, ღირებულებები, გუნდი);

რას აკეთებთ (მაგალითად, საკანონმდებლო ანაღზს, საზოგადოებრივი განათლების დონის ამაღლება);

როგორ აკეთებთ (რა მიდგომა გაქვთ, რაში ხართ ძლიერები/უნიკალურები);

რა გამოცდილება გაქვთ და რა შედეგებს მიაღწიეთ;

ვინ გენდობათ (ვისთან თანამშრომლობთ და ვისთან თანამშრომლობდით)

ყოველივე ამის გათვალისწინებით დონორი იღებს გადაწყვეტილებას, დაიწყოს თუ არა კონკრეტულ თანამშრომლობაზე საუბარი თქვენთან. ზემოაღნიშნული ინფორმაცია შეგიძლიათ განათავსოთ ვებ-გვერდზე, ასევე სხვადასხვა ბუკლეტებსა და ბროშურებში.

არასამთავრობო ორგანიზაციების მენეჯმენტი

მენეჯმენტი ეს არის ორგანიზაციის მიზნების ეფექტიანად მიღწევის გზა. ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის აუცილებელია რესურსების სწორად დაგეგმვა, ორგანიზება და კონტროლი. ორგანიზაციისთვის ოპერატიული და

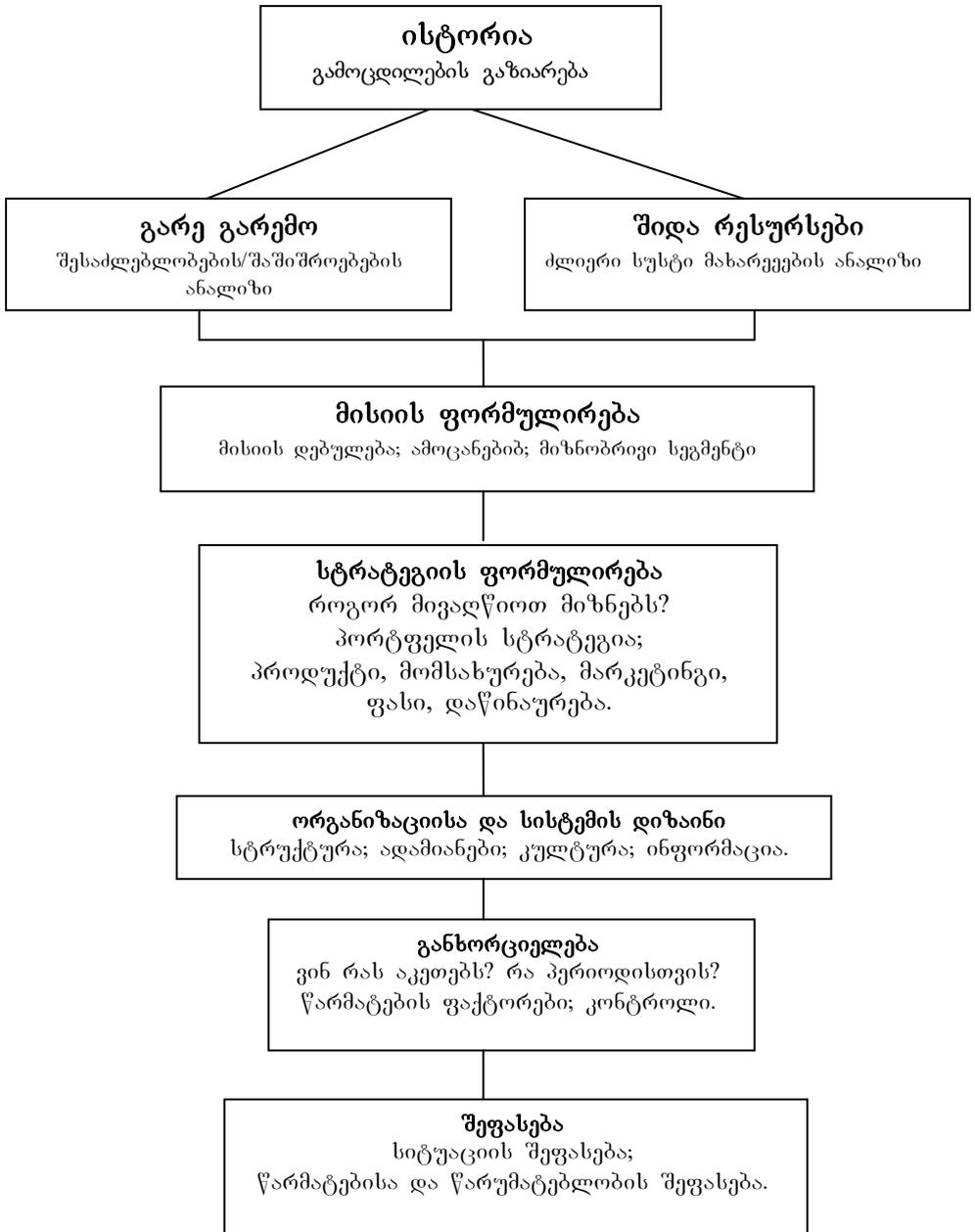
სტრატეგიული მენეჯმენტის სწორად განხორციელება წარმატების საფუძველია.

ადამიანები ცდილობენ ცვლილებების თავიდან არიდებას, თუმცა ეს ყოველთვის შესაძლებელი არ არის. XXI საუკუნეში გარემო მუდმივად ცვალებადია, შესაბამისად, ორგანიზაციის მენეჯმენტი ვალდებულია, სწორად დაგეგმოს სამომავლო საქმიანობა და იყოს მოქნილი ცვლილებების მიმართ.

ზოგადად, სტრატეგიული დაგეგმვის სხვადასხვა მეთოდი არსებობს, მათ შორისაა დაგეგმვის შვიდსაფეხურიანი პროცესი.



ორგანიზაციის სტრატეგიული დაგეგმვა



1. **ისტორია** – პირველ ეტაპზე აუცილებელია თქვენი ორგანიზაციის ისტორიისა და ტრადიციების ცოდნა; იმ ადამიანებისგან გამოცდილების გაზიარება, რომლებაც წვლილი შეიტანეს ორგანიზაციის დაარსებასა და განვითარებაში.
2. **გარემოს ანალიზი** – განსაზღვრეთ თქვენი ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ეცადეთ თავი აარიდოთ გარე საშიშროებებს და შეაფასოთ თქვენი შესაძლებლობები. ობიექტურად შეიმუშავეთ ორგანიზაციის **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)** ანალიზი.
3. **განსაზღვრეთ თქვენი ორგანიზაციის მისია** – გადახედეთ თქვენი მისიის დებულებას და შეცვალეთ საჭიროების შემთხვევაში. მისიის დებულება ლაკონურად უნდა პასუხობდეს შემდეგ სამ კითხვას:
 - რა ორგანიზაციაა?
 - რას საქმიანობს?
 - ვის ემსახურება?
4. **ჩამოაყალიბეთ გრძელვადიანი და მოკლევადიანი მიზნები.** ორგანიზაციის მთავარი მიზნები ძირითადად გამომდინარეობს მისიიდან და SWOT ანალიზიდან. ორგანიზაციამ ასევე უნდა განსაზღვროს გრძელვადიანი გეგმები, რომლებიც მოიცავს ადამიანურ რესურსებს, ტექნოლოგიებს, მარკეტინგს, საზოგადოებასთან ურთიერთობას, ფონდების მოძიებას და ა.შ.

5. **განსაზღვრეთ სტრატეგიები, ამოცანები და ნაბიჯები მიზნების მისაღწევად.** ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრის შემდეგ აუცილებელია იზრუნოთ მათ განხორციელებაზე. დაგეგმვის პროცესში შეეცადეთ მოსალოდნელი შედეგები ციფრებში ასახოთ. მაგ.: 2009 წელს მიიღებთ 30 000 ევრო დაფინანსებას, ჩაატარებთ 50 ტრენინგს, აიყვანთ 60 მოხალისეს და ა.შ.

6. **გეგმების განხორციელება.** კიდევ ერთხელ გადახედეთ თქვენი ორგანიზაციის სისტემას და სტრუქტურას. გაანაწილეთ პასუხისმგებლობები – ვინ რას აკეთებს და რა ვადებში? ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს მასზე მორგებული სტრუქტურა. თითოეული საქმიანობა, ამოცანა და მიზანი დელეგირებული უნდა იყოს კონკრეტულ პოზიციაზე ან ადამიანზე.

7. **შეფასება.** შეაფასეთ თქვენი ყოველი გადაწყვეტილება. მკაფიოდ განსაზღვრეთ, რამ მოგიტანათ წარმატება ან წარუმატებლობა. ორივე შემთხვევაში საჭიროა, ორგანიზაციამ იცოდეს რატომ დაუდგა ესა თუ ის შედეგი – კონკრეტული საქმიანობიდან გამომდინარე თუ გარე ფაქტორების ზეგავლენით. ისწავლეთ მიღებული შედეგების საფუძველზე, ხოლო წარმატების შემთხვევაში გააანალიზეთ თქვენი როლი და სწორი ქმედებები.

ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციისთვის, მათ შორის არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის, ძლიერ სტრუქტურას ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს. თუმცა, ხშირად ორგანიზაციები სტრუქტურის შექმნისას არ ითვალისწინებენ კრიტიკულ ფაქტორებს. არასამთავრობო ორგანიზაციებს ხშირ

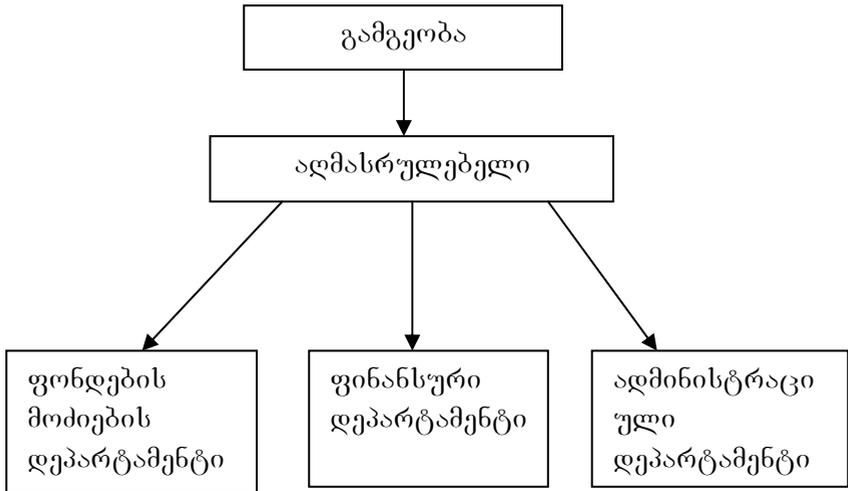
შემთხვევაში მიაჩნიათ, რომ ამოცანების სტრუქტურული გაწერა არ არის საჭირო.

ყველა ყველას საქმეს აკეთებს – ასეთი მიდგომა არასწორია!

არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობა განსხვავებული ტიპის პროექტებსა და სამუშაოს მოიცავს, თუმცა მაინც აუცილებელია თითოეულ ადამიანს ჰქონდეს თავისი საქმიანობის ძირითადი მიმართულება.

კონკრეტული დავალებები უნდა გაიცეს კონკრეტულ პირებზე/პოზიციებზე – ეს ძლიერი სტრუქტურის მთავრი დამახასიათებელი ელემენტია.

არასამთავრობო ორგანიზაციის მარტივი სტრუქტურის მაგალითი:



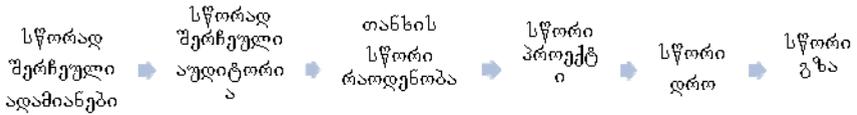
ვინ უნდა მოითხოვოს დაფინანსება?

ფონდების მოძიების ფუნქციას არასამათავრობო ორგანიზაციებში შეიძლება ასრულებდნენ გამგეობის წევრები, აღმასრულებელი დირექტორი, ან ცალკეული სტრუქტურული ერთეული. აღნიშნული დამოკიდებულია ორგანიზაციის საქმიანობის ტიპზე, ზომაზე, სტრატეგიაზე და სხვა ფაქტორებზე.

ძლიერი გამგეობა დაგეხმარებათ არა მარტო ფონდების მოძიებაში, არამედ სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებაში. არასამათავრობო ორგანიზაციაში აუცილებლად უნდა არსებობდეს აღმასრულებელი რგოლი, რომელსაც მართავს აღმასრულებელი დირექტორი.

ორგანიზაციის შიგნით სხვადასხვა განყოფილებების შექმნა ხელს უწყობს კოორდინირებულ მუშაობას, რაც საბოლოოდ მიზნების ეფექტურ შესრულებას განაპირობებს.

ზოგადად, წარმატებული ფონდების მოძიება გულისხმობს **სწორად შერჩეულ ადამიანებს**, რომლებიც **სწორად შერჩეულ აუდიტორიას** სთხოვენ **თანხის სწორ რაოდენობას სწორი პროექტისთვის**, **სწორ დროს და სწორი გზით**. სიტყვა „სწორი“ ამ წინადადებაში ექვსჯერ მეორდება და ამ ექვსი ნაბიჯის წარმატებით შესრულება მნიშვნელოვან როლს თამაშობს ნებისმიერი ფონდის მოძიების კამპანიაში.



საუკეთესო შემთხვევაში არასამთავრობო ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს ფონდების მოძიების განყოფილება, რომელშიც მუშაობენ პროფესიონალი ადამიანები, განსაზღვრული პასუხისმგებლობებითა და მიმართულებებით. აღსანიშნავია, რომ ასეთი განყოფილების ჩამოყალიბება, სადაც რამდენიმე ანაზღაურებადი ადამიანი მუშაობს, ძვირი უჯდება ნებისმიერ არასამთავრობო ორგანიზაციას. ასე რომ, თუ თქვენს ორგანიზაციას არ აქვს ამის შესაძლებლობა, შეიძლება სხვა ალტერნატიული გზების გამონახვა.

ფონდების მოძიების მიმართულებით შეიძლება იმუშაოს ნებისმიერმა დაინტერესებულმა პირმა. ფონდების მოძიების მიმართულებით ნახევარ განაკვეთზე შეიძლება მუშაობდნენ აღმასრულებელი დირექტორი, გამგეობის წევრები და მოხალისეები - რა თქმა უნდა, ფონდების მოძიების მთავარი ოფიცრის მეთვალყურეობის ქვეშ. თუ თქვენს ორგანიზაციას არ აქვს ფონდების მოძიების ძლიერი დეპარტამენტის ჩამოყალიბების შესაძლებლობა, არ ინერვიულოთ.

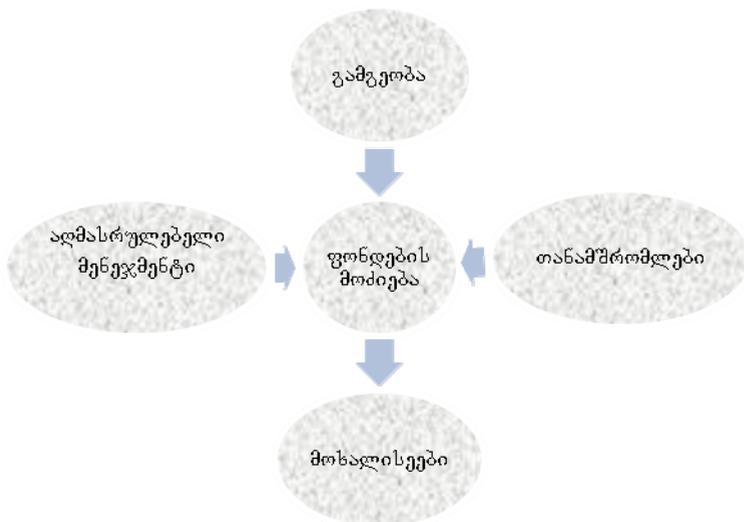
თქვენ შეგიძლიათ მოტივირებული გუნდის შექმნა, სადაც გუნდის წევრები სხვა პასუხისმგებლობებთან შეთავსებით ჩამოაყალიბებენ ფონდების მოძიების

სისტემას, რომელიც შემდგომში ფონდების მოძიების ძლიერი სტრუქტურის შექმნის შესაძლებლობას მოგცემთ.

ფონდების მოძიების გუნდის წევრები შეიძლება იყვნენ:

- აღმასრულებელ დირექტორი;
- ფონდების მოძიების დეპარტამენტის მენეჯერი;
- გამგეობის წევრები;
- ფონდების მოძიების დეპარტამენტის წევრები;
- სხვა ანაზღაურებადი თანამშრომლები;
- მოსახლისეები.

ზოგადად, ფონდების მოძიება დიდი, ერთიანი გუნდის პასუხისმგებლობაა.



აღმასრულებელი დირექტორი

ნებისმიერი აღმასრულებელი დირექტორი ვალდებულია, მონაწილეობა მიიღოს ორგანიზაციის ფონდების მოძიების პროცესში. იგი პირადად უნდა იცნობდეს ყველა დამფინანსებელ დონორ ორგანიზაციას ან ინდივიდს, კითხულობდეს ყველა შეთავაზებას, სიტყვით გამოდიოდეს შეხვედრებსა და კონფერენციებზე.

აღმასრულებელი დირექტორი ვალდებულია, რომ ჰქონდეს პირადი კომუნიკაცია ყველა იმ ორგანიზაციასთან თუ ინდივიდთან, რომელიც რაიმე სახით აფინანსებს ორგანიზაციას.

თავის მხრივ, დონორებსაც აქვთ მოთხოვნა, აღმასრულებელ დირექტორთან ჰქონდეთ მოლაპარაკებები, რადგანაც იგი არის ორგანიზაციის სახე. ის წიგნის ავტორს გავს, ხოლო ფონდების მოძიების ოფიცერი – წიგნის გამომცემელს. გამომცემელი ყველაფერს აკეთებს იმისთვის, რომ წარუდგინოს ავტორი საზოგადოებას, რაშიც ის ძალიან დიდ ძალისხმევას დებს. მაგრამ, როდესაც წიგნზე საჭიროა ხელმოწერა ან მნიშვნელოვანი ინტერვიუს ჩაწერა, აუდიტორია ძირითადად ავტორს ითხოვს.

ნამდვილად დიდი სამუშაოა, არა? ფონდების მოძიების გარდა, აღმასრულებელ დირექტორს სხვა მრავალი საქმე აქვს. მიუხედავად ამისა, იგი ვალდებულია ჩაერთოს ფონდების მოძიების პროცესში.

მცირე ზომის ორგანიზაციებში, სადაც თანამშრომლების რაოდენობაც მცირეა, ფონდების მოძიებას ძირითადად

აღმასრულებელი დირექტორები უძღვებიან. თუმცა, ასეთი მიდგომა არასწორია.

ორგანიზაციის ზომის მიუხედავად, სასურველია, პერსონალიდან ერთი ადამიანი მაინც იყოს პასუხისმგებელი ფონდების მოძიებაზე.



ფონდების მოძიების მენეჯერი

ფონდების მოძიების მიზნებისთვის და მათი ეფექტური მიღწევისთვის სასურველია ორგანიზაციაში არსებობდეს ფონდების მოძიების დეპარტამენტი. ფონდების მოძიების დეპარტამენტს მართვას მისი მენეჯერი, რომელიც მთავარი ფონდების მაძიებლის ფუნქციებს ასრულებს.

ფონდების მოძიების მენეჯერის ძირითადი ფუნქციებია:

- ორგანიზაციის ფონდების მოძიების პროცესის მართვა;
- სტრატეგიების, კონკრეტული ღონისძიებების დაგეგმვა და მათი შესრულების უზრუნველყოფა;
- მუდმივად შეთავაზებების შემუშავება;
- არსებულ და პოტენციურ დონორებთან კომუნიკაცია;
- სხვადასხვა სახის დაფინანსების მოძიება.



ფონდების მოძიების წარმატებულ მენეჯერს აუცილებლად უნდა ჰქონდეს კარგი კომუნიკაციის, ლოგიკური აზროვნებისა და წერის უნარი.

გახსოვდეთ! დაფინანსების თხოვნა არ არის ფონდების მოძიება. მენეჯერმა უნდა უზრუნველყოს დონორებთან გრძელვადიანი მტკიცე ურთიერთობების ჩამოყალიბება.

გამგეობის წევრები

ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის მთავარი აქტივი მათი წევრებია – გამგეობა, პერსონალი და მოხალისეები, რომელთა პროფესიონალიზმი და შრომისმოყვარეობა განსაზღვრავს ორგანიზაციის წარმატებას. ეფექტური გამგეობა ქირაობს ძლიერ აღმასრულებელ დირექტორს. ისინი ერთობლივად, მისიის შესაბამისად ზრუნავენ ორგანიზაციის წარმატებაზე.

როდესაც ორგანიზაცია საკმაოდ განვითარდება, იწყება გარდამავალი პერიოდი, გამგეობის წევრები ყოველდღიურ საქმიანობას დაქირავებულ პერსონალს აბარებენ. ხშირად აღნიშნული პერიოდი რთულია მრავალი ორგანიზაციისთვის, რადგან გამგეობის წევრებს უჭირთ ძალაუფლების დაკარგვა. გარდამავალ პერიოდში პასუხისმგებლობები და ფუნქციები ორგანიზაციაში ნაკლებადაა გამიჯნული. შეიძლება გამგეობის რომელიმე წევრს მიაჩნდეს, რომ ზოგიერთი თანამშრომელი სათანადოდ არ ასრულებს გამგეობის მიერ დელეგირებულ ფუნქციებს, რაც შესაძლოა კონფლიქტის საფუძველი გახდეს.

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაცია გაივლის გარდამავალ პერიოდს, ის ხდება მეტად განვითარებული - გამგეობისა და აღმასრულებელი სამსახურის ფუნქციები მკვეთრად გამიჯნული და გაწერილია.

როგორც წესი, გამგეობას აქვს 7 ძირითადი ფუნქცია:

- პასუხისმგებელია ორგანიზაციის მისიასა და სტრატეგიულ მიმართულებაზე;
- პასუხისმგებელია ორგანიზაციის ფინანსებზე – ამტკიცებს და აკონტროლებს ორგანიზაციის ბიუჯეტს;
- დაიქირავებს ორგანიზაციის აღმასრულებელ დირექტორს და აფასებს მის მუშაობას;
- ზრუნავს ორგანიზაციის იმიჯსა და დადებით დამოკიდებულებაზე საზოგადოებაში;
- შეიმუშავებს და მონიტორინგს უკეთებს ორგანიზაციის პოლიტიკას;
- მონაწილეობს ორგანიზაციისთვის ფინანსების მოზიდვაში საკუთარი კონტაქტების გამოყენების გზით;
- მოხალისეების მოზიდვით, ზრუნავს ორგანიზაციის განვითარებაზე.

გამგეობის მიერ შემუშავებული პოლიტიკის გატარებასა და ყოველდღიური საქმიანობების შესრულებაზე პასუხისმგებელია აღმასრულებელი სამსახური.

გამგეობაში წევრების რაოდენობა განსხვავებულია და შეესაბამება ორგანიზაციის საქმიანობასა და ზომას.

მცირე და მისიაზე ფოკუსირებული ორგანიზაციისთვის გამგეობაში საკმარისია 7-12 წევრი. თუმცა, მრავალი ექსპერტის აზრით გამგეობა, დივერსიფიცირებული და იდეალური ორგანიზაციის ფუნქციების შესასრულებლად, 17-24 წევრისგან უნდა შედგებოდეს. ასევე არის ორგანიზაციები, სადაც გამგეობაში 30-35 წევრია.



როგორც ხელათ არანეულებრივი ორგანიზაცია ვაკე!

სასურველია, თქვენი ორგანიზაციის გამგეობა დაკომპლექტებული იყოს ისეთი წევრებით, რომელმაც აქვთ ძლიერი გავლენა და კონტაქტები იმისათვის, რომ დაგეხმარონ ფონდების მოძიებაში.

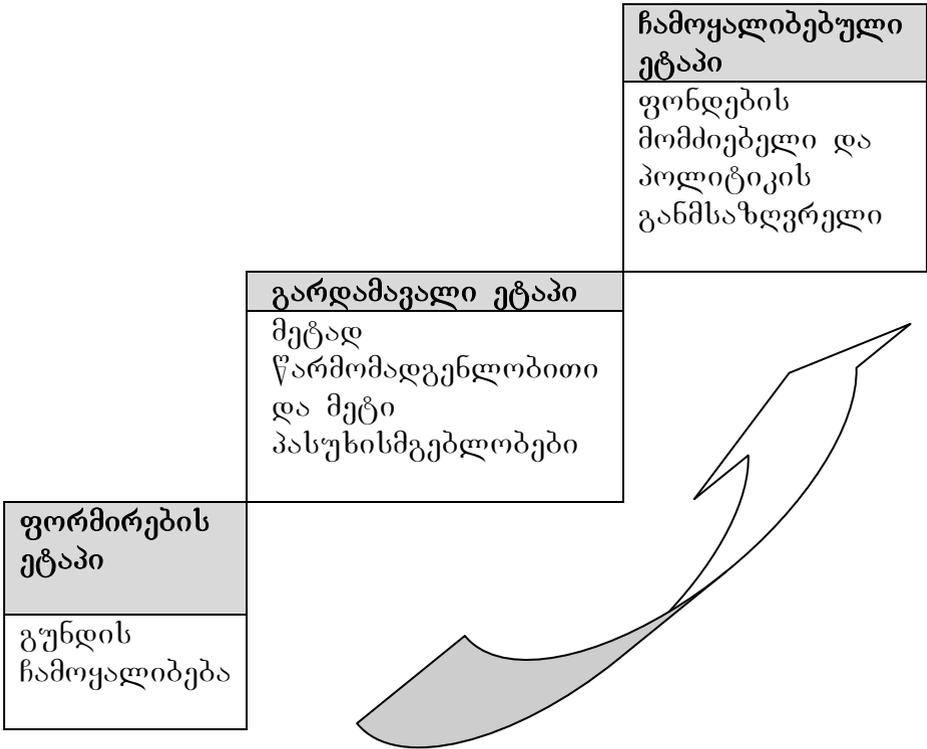
ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციას შეუძლია სარგებელი მიიღოს გამგეობის წევრებისგან, მით უმეტეს, თუ მათ ფონდების მოზიდვის შესაბამისი ცოდნა და უნარები აქვთ. ამასთან, ბევრ ორგანიზაციაში ფინანსური კომიტეტის წევრებად მუშაობენ მოქმედი აუდიტორები და ფინანსისტები, რომლებიც საკუთარ პროფესიონალიზმს ორგანიზაციის ფინანსური გამართულობისა და პროგნოზებისთვის იყენებენ.

გარდა ამისა, ყველაზე მნიშვნელოვანია, რომ გამგეობის წევრებს ჰქონდეთ ორგანიზაციის დახმარების რეალური სურვილი და მასთან ემოციური კავშირები.

პრაქტიკულად, რთულია ისეთი ადამიანების მოძებნა, რომლებსაც აქვთ სურვილი ანაზღაურების გარეშე დაეხმარონ ორგანიზაციას, ძირითადი სამსახურისგან დამოუკიდებლად საკუთარ თავზე აიღონ პასუხისმგებლობები, დაუთონ ამ საქმიანობას თავისუფალი დრო - იმის ნაცვლად, რომ სამუშაოს შემდეგ ოჯახთან ერთად დაისვენონ.

ასევე რთულია ისეთი ადამიანების მოძებნა, რომელთაც ექნებათ სურვილი დაეხმარონ არასამთავრობო ორგანიზაციას, იზრუნონ მისთვის ფონდების მოძიებაზე ან თავად შესწირონ მას თანხები. თუმცა, არსებობენ ასეთი ადამიანები, რომლებსაც სურთ დაეხმარონ სხვებს, არიან უბრალოდ შრომისმოყვარენი, მოსწონთ მეტი პასუხისმგებლობები და ა.შ. ასე რომ, ნებისმიერ ორგანიზაციას შეუძლია მისთვის საჭირო ძლიერი გამგეობის ჩამოყალიბება.

გამგეობის ჩამოყალიბების ეტაპები



ფონდების მოძიების განყოფილების წევრები

როგორც აღვნიშნეთ, არასამთავრობო ორგანიზაციაში აუცილებლად უნდა არსებობდეს ფონდების მოძიების განყოფილება, რომლის მთავარი ფუნქცია იქნება ფონდების მოძიება. რაც უფრო მზარდია ორგანიზაცია, მით უფრო იზრდება მოთხოვნა ფონდების მოძიების განყოფილების გაფართოებაზე. აღნიშნული ფაქტორი დამატებითი ხარჯების გაწევას უკავშირდება (ხელფასი, სამუშაო აღჭურვილობა და ა.შ.), რაც ბევრი ორგანიზაციისთვის სირთულეს წარმოადგენს.

სწორედ ამიტომ, ხშირად ფონდების მოძიების დეპარტამენტის უფროსს ჰყავს ასისტენტები, რომლებიც არიან მოხალისეები ან მუშაობენ ნახევარ განაკვეთზე.

ფონდების მოძიებაში არაკვალიფიციური კადრის ჩართვა სახიფათოა, ამიტომ აუცილებელია, ფონდების მოძიების დეპარტამენტის მენეჯერის მხრიდან კადრების მუშაობაზე მუდმივი კონტროლი.

ფონდების მოძიების განყოფილებაში მომუშავე ადამიანებზე შეიძლება გადანაწილდეს შემდეგი საქმიანობები:

წერილების გაგზავნა და შემოწმება;

დონორების მონაცემთა ბაზის განახლება და მონიტორინგი;

მცირე ყოველდღიური სამუშაოების შესრულება.

საშუალო ზომის ორგანიზაციებში ფონდების მოძიების განყოფილებაში მოხალისეებთან ერთად, შესაძლოა, მუშაობდეს 1-3 ადამიანი, რომლებიც პასუხისმგებელი იქნებიან შედარებით მნიშვნელოვან სამუშაოებზე.

რაც შეეხება მსხვილ ორგანიზაციებს, ფონდების მოძიების განყოფილებაში საქმიანობები გადანაწილებული უნდა იყოს მიმართულებების მიხედვით. მაგ.: შეთავაზების წერაზე ერთი თანამშრომელია პასუხისმგებელი, მსხვილ დონორებთან ურთიერთობაზე მეორე, საშუალო დონორებთან ურთიერთობაზე მესამე და ა.შ.

სხვა ანაზღაურებადი თანამშრომლები

წარმატებული ფონდების მოძიების განყოფილების მენეჯერი ვალდებულია, გამართული კომუნიკაცია ჰქონდეს ორგანიზაციის სხვა თანამშრომლებთან, რაც საშუალებას მისცემს, ადვილად ჩართოს ისინი ფონდების მოძიების საქმიანობაში.

ორგანიზაციაში თითოეული თანამშრომელი უნდა ფლობდეს ინფორმაციას მიმდინარე საქმიანობებისა და პარტნიორი დონორების შესახებ.

სასურველია, არასამთავრობო ორგანიზაციის თითოეული წევრი ჩაერთოს ფონდების მოძიების პროცესში.

ფონდების მოძიების განყოფილების თანამშრომლები უნდა ესწრებოდნენ ორგანიზაციის მიერ გამართულ თათბირებსა და შეხვედრებს.

მნიშვნელოვანია ფონდების მოძიების განყოფილება ფლობდეს ინფორმაციას ორგანიზაციაში მიმდინარე საქმიანობების შესახებ, ასევე იღებდეს ახალ იდეებსა და ინოვაციებს ორგანიზაციის თანამშრომლებისგან.

მოხალისეები

ახლად დაარსებული არასამთავრობო ორგანიზაციები მოღვაწეობას, როგორც წესი მოხალისეობრივი საქმიანობით იწყებენ.

ორგანიზაციის განვითარების ყოველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია მოხალისეების მოზიდვა.

როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, მოხალისეების დასაქმება ფონდების მოძიების განყოფილებაში კარგ შედეგს იძლევა.

ფონდების მოძიების საქმიანობა მოითხოვს დიდი რაოდენობით რუტინული სამუშაოს შესრულებას, რასაც არ სჭირდება დიდი კვალიფიკაცია, ეს კი შესაფერისი საქმიანობაა მოხალისეებისთვის.

მოხალისეებთან ურთიერთობისას მნიშვნელოვანია:

- დააფასოთ ის ადამიანები, რომლებსაც აქვთ მოხალისეობის სურვილი;
- იზრუნოთ მოხალისეების პროფესიულ განვითარებაზე და დაუსახოთ მათ განსაზღვრული მიზნები და ამოცანები;
- შექმნათ მოხალისეებისთვის სასიამოვნო გარემო;
- ხშირად გაუსვათ ხაზი რომ აფასებთ მათ მოდომებასა და გაკეთებულ საქმეს.

მოხალისეების მოტივირება საკმაოდ რთულია, თუმცა აუცილებელი, რადგან ფონდების მოძიების განყოფილებაში მათი დახმარება ძალიან დაგჭირდებათ. ასე რომ, ეცადეთ დრო გამოინახოთ და იზრუნოთ მათ მოტივაციაზე.

დასაწყისისთვის აუცილებელია, თითოეულ მოხალისეს გაესაუბროთ ინდივიდუალურად გაიგოთ, თუ რა არის მათი მიზანი, რატომ სურთ თქვენს ორგანიზაციაში მუშაობა. ასევე კარგად უნდა აუხსნათ, რა საქმიანობას სთავაზობთ და რას მოელოთ მათგან.



მოხალისეების მოტივირებისას ხაზი გაუსვით იმ ფაქტს, რომ ფონდების წარმატებული მოძიება განაპირობებს მეტი ფინანსური სახსრების მოზიდვას ორგანიზაციაში, რაც საბოლოოდ განაპირობებს მეტი ანაზღაურებადი სამუშაოს არსებობას.

გახსოვდეთ, რომ მოხალისეები თქვენთან მოდიან მეტი პროფესიული უნარების შესაძენად, ახალი ადამიანების გასაცნობად საზოგადოებისთვის საჭირო საქმის საკეთებლად.

ყოველთვის ეცადეთ, მოხალისეებთან ურთიერთობა დაამყაროთ აღნიშნულ მოტივებსა და საჭიროებებზე დაურდნობით. შეუდგინეთ მოხალისებს მოქნილი სამუშაო გრაფიკი, რათა საშუალება ჰქონდეთ სხვა განყოფილებებსაც დაუთმონ დრო. გააცანით თქვენი ფონდების მოძიების სტრატეგია, მოისმინეთ მათი მოსაზრებები და ინიციატივები.

როგორც აღნიშნეთ, ნებისმიერი მოხალისთვის ფულად ანაზღაურებაზე მეტად მნიშვნელოვანია ის წარმატება, რომელსაც აღწევს მოხალისედ მუშაობის შედეგად. თქვენ ვალდებული ხართ, ყოველთვის შეაფასოთ მათ მიერ განხორციელებული სულ მცირე სამუშაოც კი და დადებითი შედეგის შემთხვევაში გამოხატოთ თქვენი კმაყოფილება. მოხალისეების მოტივაციაზე დიდ ზეგავლენას მოახდენთ, თუ თათბირებზე ხაზს გაუსვავთ მათ წარმატებულ სამქმიანობას, საჯაროდ გამოუცხადებთ მადლობას და ა.შ.

ფონდების მოძიების უნარები

ფონდების მოძიების განყოფილების მენეჯერს უნდა ჰქონდეს გარკვეული უნარები, რომლებიც აუცილებელია წარმატებული საქმიანობის განსახორციელებლად. არსებობს ზოგადი უნარები, რომელთა გამომუშავებაც საჭიროა ფონდების

მოძიების განყოფილების მენეჯერისათვის, თუმცა შესაძლოა მას ქონდეს საქმისადმი ინდივიდუალური მიდგომა, რაც დაფუძნებულია პრაქტიკულ გამოცდილებაზე.

ქვემოთ ჩამოთვლილია ძირითადი სამი უნარი რაც აუცილებლად უნდა ქონდეს ფონდების მოძიების განყოფილებაში მომუშავე თანამშრომლებსა და მოხალისეებს:

1. კომუნიკაციის უნარი;
2. წერის უნარი;
3. პიროვნული უნარები.

წერის უნარი მნიშვნელოვანია ფონდების ყველა მაძიებლისათვის ყველა ეტაპზე – იქნება ეს მადლობის წერილი დონორისთვის, შეთავაზება, მოსაწვევი, პრეს-რელიზი თუ საგრანტო წერილი.

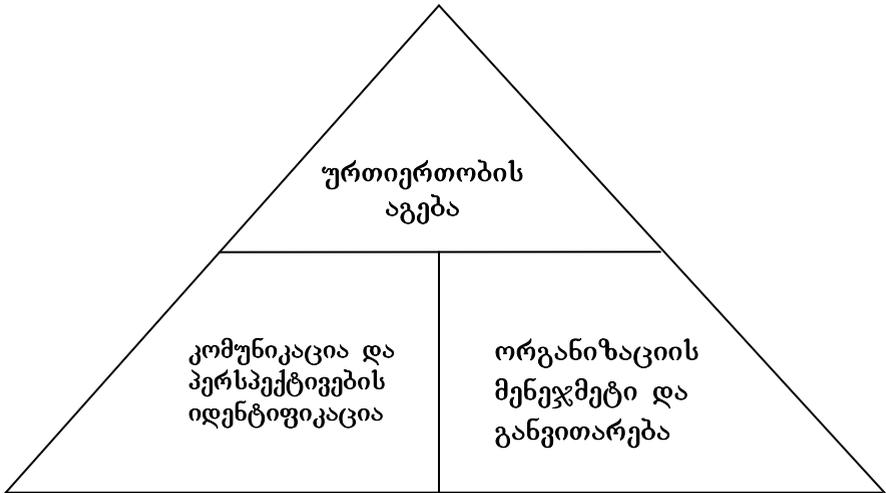
შეთავაზებებისა და პროექტების კარგად წერასთან ერთად ფონდების მაძიებელს უნდა შეეძლოს თავის საქმიანობებით სხვა ადამიანების დაინტერესება.

ხშირად, არასამთავრობო ორგანიზაციები ფონდების მოძიების განყოფილების მენეჯერის თანამდებობაზე კადრების შერჩევას ეურადღებებს აქცევენ კანდიდატის გონებრივ შესაძლებლობებს, წერის კულტურას და არ ითვალისწინებენ პიროვნულ ფაქტორებს.

გახსოვდეთ, ფონდების მაძიებლის კომუნიკაბელურობა უნდა სცდებოდეს სატელეფონო ზარებსა და შეხვედრებს. ის უნდა ცდილობდეს მუდმივ კომუნიკაციას საზოგადოებასთან, ყველა დონორთან და პარტნიორთან.

დიდი მნიშვნელობა არ აქვს ვისთვის იწერება პროექტი, მთავარია მოხდეს დონორი ორგანიზაციისთვის იდეების სწორი გზით მიწოდება და მისი დაინტერესება. არანაკლებ მნიშვნელოვანია, რომ ფონდების მოძიების განყოფილების მენეჯერმა იმუშაოს ადამიანების იმ სეგმენტზე, რომლისთვისაც ახორციელებს კონკრეტულ აქტივობას – იქნება ეს აქცია, კონცერტი, სამუშაო შეხვედრა თუ სხვა ტიპის საქმიანობა.

ფონდების მაძიებლების ძირითადი ფუნქციები:



ფონდების მოძიების პროცესი

ფონდების მოძიება არ არის მხოლოდ ფულის შოვნა ორგანიზაციისთვის. ფონდების მოძიების მთავრი მიზანია გრძელვადიანი თანამშრომლობა დონორ ორგანიზაციებთან. სხვაგვარად რომ ვთქვათ, ფონდების მოძიება უპირველეს ყოვლისა გულისხმობს სტრატეგიის დასახვას, მიზნობრივ

აუდიტორიასთან გამართულ კომუნიკაციასა და ჩამოყალიბებული ურთიერთობების შენარჩუნებას.



თქვენ შეგიძლიათ ფეკუნდირი კვლევა ჩაატაროთ ჩვენი გრანტით თუ ამ შედეგებამდე მიხვალთ.

წარმატებული ფონდების მაძიებლები დონორ ორგანიზაციებს მიმართავენ პერსონალურად და არა როგორც ორგანიზაციათა ჯგუფს. აღნიშნული მიდგომა გაითვალისწინეთ დონორისადმი წერილის მიწერის ან პრეზენტაციის ჩატარების დროს. დონორებისადმი ინდივიდუალური მიდგომების ჩამოყალიბებამდე მოამზადეთ პოტენციური დონორების ჩამონათვალი.

არასამთავრობო ორგანიზაციებს მხარდაჭერის მიღება შეუძლიათ შემდეგი ტიპის დონორებისგან:

- ინდივიდუალური პირები;
- კერძო კომპანიები;
- ფონდები;
- მთავრობა;
- ასოციაციები.

მსხვილ ორგანიზაციებს გააჩნიათ სპეციალური დეპარტამენტი, რომელის ძირითადი საქმიანობაა დონორებისგან თანხების მიღების პერსპექტივების ანალიზი. მცირე ორგანიზაციებში ამ ფუნქციას ასრულებს ერთი ადამიანი. პოტენციური

დონორებთან შესაძლო თანამშრომლობის ანალიზის პროცესში ყურადღება გაამახვილეთ შემდეგ საკითხებზე:

პოტენციური დონორების ურთიერთობა თქვენს ორგანიზაციასთან;

დონორის ინტერესები და მათი შესაბამისობა თქვენი ორგანიზაციის შესაძლებლობებთან;

კავშირები დონორი ორგანიზაციისა და თქვენი ორგანიზაციის წარმომადგენლებს შორის;

შეაფასეთ პოტენციური დონორთან თანამშრომლობის შესაძლებლობები და განსაზღვრეთ მისაღები თანხის სავარაუდო მოცულობა.

ფონდების მოძიების პროცესში ხშირად უპირატესობას წარმოადენს პირადი კონტაქტების არსებობა დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებსა და თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომლებსა და წევრებს შორის. ასეთ შემთხვევაში თქვენ შესაძლოა ფლობდეთ უფრო მეტ ინფორმაციას, რაც დაგეხმარებათ დონორ ორგანიზაციასთან მოლაპარაკებების პროცესში.

ფონდების მოძიებისთვის სასურველია ჩაატაროთ დონორი ორგანიზაციების კვლევა და მიღებული მონაცემების ანალიზი, თუმცა აღნიშნული საქმიანობა დამატებით ხარჯებთანაა დაკავშირებული და მცირე ორგანიზაციებს ხშირ შემთხვევაში არ გააჩნიათ საჭირო რესურსები. დონორი ორგანიზაციების კვლევისთვის დაგეხმარებათ ქვემოთ მოყვანილი შეფასების ფორმა.

| დონორი ორგანიზაციის დასახელება | სავარაუდო თანხის მოცულობა | ინტერესი თქვენს მიმართ | თანამშრომლობის გამოცდილება | შეხვედრის სურვილი |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

გახსოვდეთ, დონორებთან თანამშრომლობისას მნიშვნელოვანია პირადი ურთიერთობები. სასურველია იცოდეთ მათი სურვილები დეტალურად, რათა მეტი შანსი გქონდეთ ფინანსური სახსრების მოპოვების კუთხით.

ფონდების მოძიებისას საერთაშორისო გამოცდილებით ფართოდაა გავრცელებული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპიუტერული სისტემები, თუმცა ასეთი მიდგომა საქართველოში ჯერ კიდევ არ არის განვითარებული და ნაკლებად გამოიყენება.

მას შემდეგ რაც განსაზღვრავთ პოტენციურ დონორებს, დაიწყეთ კონკრეტული დონორებისთვის საპროექტო შეთავაზებების წერა. საპროექტო შეთავაზების მომზადებისას მნიშვნელოვანია ეფექტიანად წარმოაჩინოთ ორგანიზაციის ძლიერი მხარეები და შესაძლებლობები. საპროექტო შეთავაზებაში ნათლად ჩამოაყალიბეთ ორგანიზაციის მიმართულებები. საპროექტო შეთავაზება უნდა იყოს მოკლე და ყოვლისმომცველი, რაც საშუალებას მისცემს დონორს საუკეთესო კუთხით მიიღოს ინფორმაცია თქვენს შესახებ.

კარგი კომუნიკაცია არ ნიშნავს ბევრ ლაპარაკს. ეცადეთ, დონორები არ გადატვირთოთ ინფორმაციით.

აღნიშნული უნარის გასაუმჯობესებლად, დაინიშნეთ 3 წუთი და ეცადეთ პასუხი გასცეთ შემდეგ კითხვებს:

რას აკეთებს თქვენი ორგანიზაცია?

ვინ არიან თქვენი ბენეფიციარები?

ვინ არიან თქვენს დარგში მომუშავე სხვა ორგანიზაციები, რითი ხართ მათგან გამორჩეული?

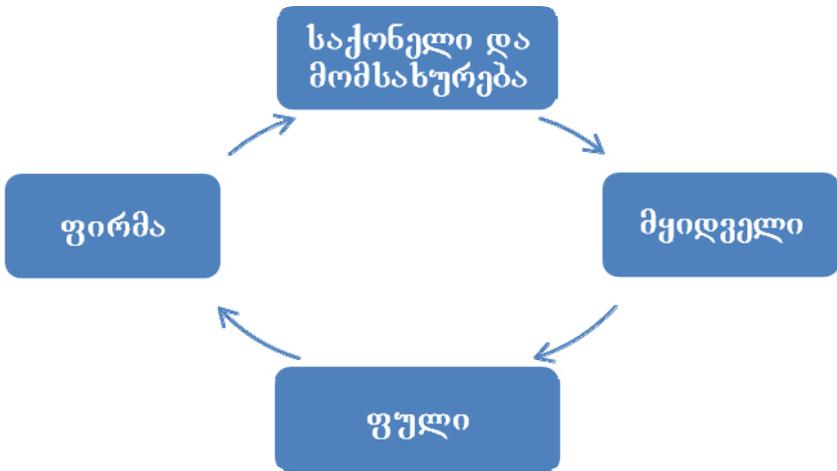
რატომ მუშაობს თქვენი ორგანიზაცია ამ მიმართულებით?

გახსოვდეთ, გაცნობის ეტაპზე არც ერთი დონორი 3 წუთზე მეტს არ დახარჯავს თქვენს მოსასმენად.

მას შემდეგ, რაც დონორს მიაწვდით საჭირო ინფორმაციას, მისი მხრიდან გაჩნდება კითხვები, რაც საშუალებას მოგცემთ, უფრო ვრცლად ისაუბროთ თქვენი ორგანიზაციის შესახებ.

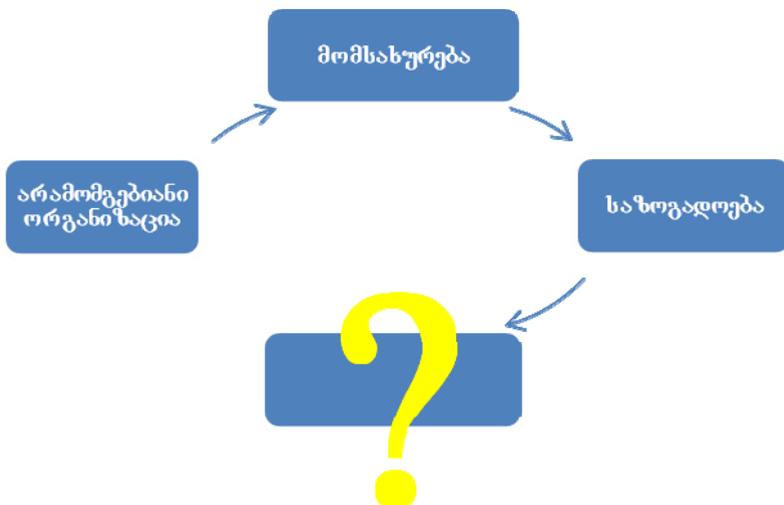
არასამთავრობო ორგანიზაციამ კარგად უნდა გაითავისოს თუ რისი შეთავაზება შეუძლია დონორებისთვის და რა კომერციული ღონისძიებების გატარებაა საჭირო დამატებითი შემოსავლების მისაღებად. ნებისმიერი კომერციული ორგანიზაცია აწარმოებს საქონელსა და მომსახურებას იმისთვის, რომ გაყიდოს ის და გაწეული დანახარჯების შედეგად მიიღოს ფულადი შემოსავალი, რომელიც მას სჭირდება აღნიშნული ციკლის თავიდან გასაველეად.

კომერციული ფირმა ბაზარზე



ხოლო რაც შეეხება არასამთავრობო ორგანიზაციას, იგი აწარმოებს მომსახურებას და ქმნის ფასეულობებს საზოგადოებისთვის და მისი ცალკეული ჯგუფებისთვის, სანაცვლოდ კი არ იღებს მათგან ფულად შემოსავალს.

არასამთავრობო ორგანიზაცია ბაზარზე



იმისათვის, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციამ შესძლოს დამოუკიდებლად არსებობა, აუცილებელია მას ჰქონდეს მუდმივი შემოსავლის განსხვავებული წყაროები.

| შემოსავლის მიღების წყაროები | დახასიათება | მაგალითი |
|-----------------------------|---|----------------------|
| გრანტები | შეზღუდული, პროექტზე დამოკიდებული, დროში განსაზღვრული თანხები. | სახელმწიფო, ფონდები. |

| | | | |
|-----------------------|--|--|----------|
| შემოწირულობები | შეუზღუდავი, საჩუქრად მიღებული, დროებითი თანხები. | ინდივიდები, კომპანიები. | ჯგუფები, |
| კომერციული შემოსავალი | შეუზღუდავი, განუსაზღვრელი დროის პერიოდი; კომერციული ოპერაციები, რომლებსაც სჭირდებათ განსხვავებული მმართველობითი უნარები. | პროდუქციის/მომსახურების გაყიდვა, საპროცენტო შემოსავლები. | |

შემოსავლის თითოეულ წყაროზე დაწვრილებით ვისაუბრებთ, თუმცა ახლა ყურადღება გავამახვილოთ გრანტებზე.

როგორ ორგანიზაციებს აფინანსებენ დონორები? რამდენი დონორი უნდა ჰყავდეს არასამთავრობო ორგანიზაციას? ბევრი მცირე ზომის შემოსავლის წყაროს ხომ არ ჯობია ერთ ან ორ მსხვილ დონორთან მუშაობა?

დონორი ორგანიზაციები აფინანსებენ ლეგიტიმურ, გამჭვირვალე, სანდო ორგანიზაციებს, რომლებსაც ისინი ენდობიან და გააჩნიათ საერთო ღირებულებები.

ნებისმიერი არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის უმჯობესია ბევრი მცირე ზომის დონორის ყოლა, ვიდრე რამდენიმე მსხვილის.

წარმოიდგინეთ სახლი, რომელსაც ერთი ან ორი საყრდენი ბოძი აქვს და სახლი, რომელიც ბევრ საყრდენ ბოძზე დგას. პირველ შემთხვევაში, ერთი ბოძის წაქცევის დროს სახლი შესაძლოა დაინგრეს, ხოლო მეორე შემთხვევაში ერთი ბოძის

წაქცევას არ მოყვება სახლის დანგრევა და თქვენ გაქვთ მისი ალტერნატიული ბოძის მოძიების დრო.

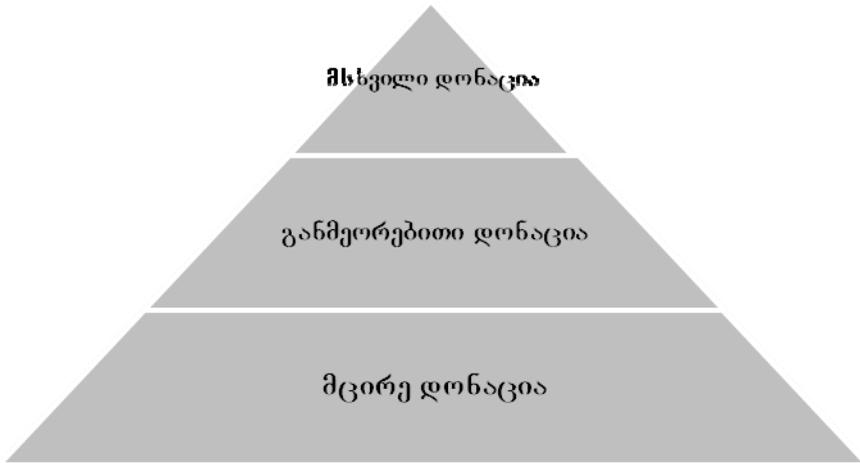
დონორი ორგანიზაციები ხშირად იცვლებიან. მას შემდეგ, რაც ისინი თქვენი დახმარებით დასახულ მიზნებს მიაღწევენ, აუცილებლად წავლენ და თქვენ სასწრაფოდ უნდა იზრუნოთ შემცვლელის მოძიებაზე.

არასოდეს შეწყვიტოთ ახალი დონორი ორგანიზაციების ძებნა, სწორად წარმართული ფონდების მოძიების მეშვეობით თქვენ შეგიძლიათ მცირე ზომის დონორები აქციოთ მთავარ დონორებად.

ფონდების მოძიების პირამიდა

მიზანი

მცირე დონორების გადაქცევა მსხვილ დონორებად

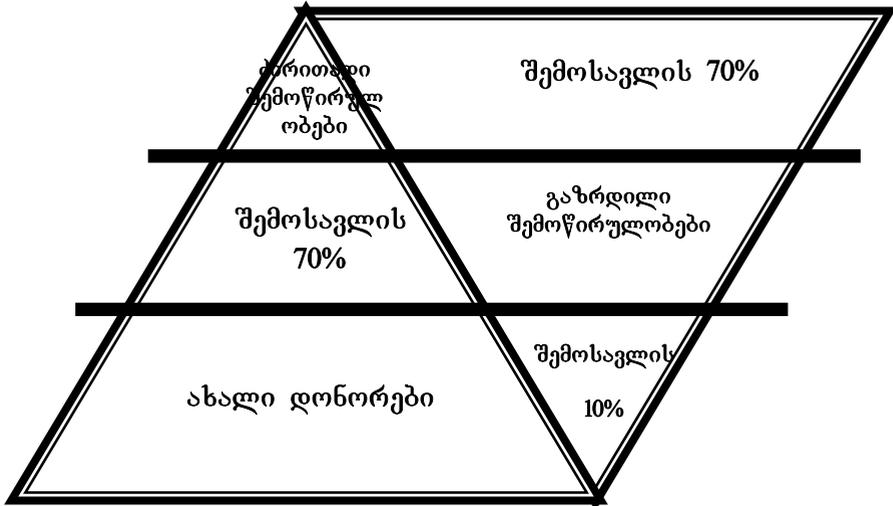


დონორები დიდი თანხებით მხოლოდ ნაცნობ და გამოცდილ ორგანიზაციებს აფინანსებენ.

არასოდეს შეწყვიტოთ ფიქრი ახალ დონორებთან თანამშრომლობაზე – პირველ ეტაპზე არ მოითხოვოთ მსხვილი გრანტები, დაკმაყოფილდით მცირე შემოსავლით, მოიპოვეთ დონორების ნდობა და ისინი აუცილებლად გადაინაცვლებენ შემდეგ ეტაპზე.

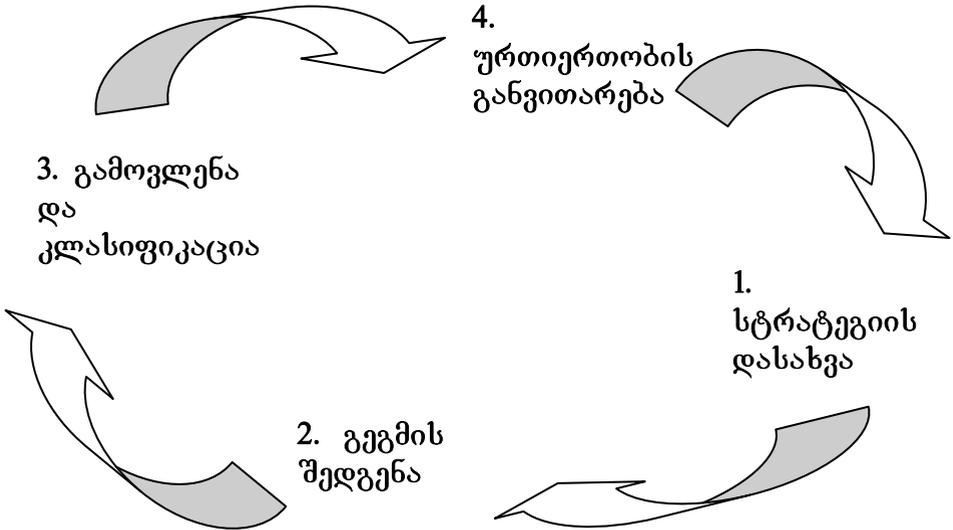
პარეტოს პირამიდის თანახმად, ახალი დონორები შემოსავლის მხოლოდ 10%-ს უზრუნველყოფენ. დაფინანსების მოცულობის მიუხედავად, ძალისხმევა გაწიეთ ახალი დონორების მოსაძიებლად, რადგანაც შესაძლოა ბევრი მცირე ზომის ფონდების მოძიებით ორგანიზაციამ ფინანსურ უზრუნველყოფას მიაღწიოს.

პარეტოს პირამიდა



დონორების მოძიების 4 ეტაპი

ცნობილია დონორების მოძიების 4 ეტაპი:



ეტაპი 1: გამოვლენა და კლასიფიკაცია

ფონდების მოძიების დეპარტამენტის პირდაპირი ვალდებულებაა პოტენციური დონორების შესახებ ინფორმაციის მუდმივი მოძიება და განახლება, რაც ძირითადად შესაძლებელია ინტერნეტის ან პირადი კომუნიკაციის მეშვეობით.

არასამთავრობო ორგანიზაციაში მუდმივად უნდა ხდებოდეს ახალ იდეებსა და შეთავაზებებზე მუშაობა მიუხედავად იმისა, მოძიებულია თუ არა კონკრეტული დონორი ამა თუ იმ იდეისთვის.

სასურველია, თითოეულ დონორ ორგანიზაციაზე ფლობდეთ სრულყოფილ ინფორმაციას, შეისწავლოთ მათი ვებ-გვერდი და დაადგინოთ მათი მისია, ხედვა და ღირებულებები. ხელიდან არ გაუშვათ შესაძლებლობა დაამყაროთ პირადი კომუნიკაცია დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან.

პოტენციური დონორების მოძიების შემდეგ აუცილებელია მოახდინოთ მათი კლასიფიკაცია და იცოდეთ მათი შესაძლებლობები, რათა განსაზღვროთ ვის რა სახის წინადადებით მიმართოთ და რა მოცულობის თანხები მოითხოვოთ.

დონორების კლასიფიკაცია შესაძლებელია ისეთი კრიტერიუმების მიხედვით, როგორცაა ორგანიზაციის ზომა, პრიორიტეტები და ა.შ.

ეტაპი 2: გეგმის შედგენა

მნიშვნელოვანია, წინასწარ შეარჩიოთ დონორისთვის წინადადების შეთავაზების შესაფერისი დრო. შეადგინეთ კონკრეტული გეგმა თითოეული პოტენციური დონორისთვის. მას შემდეგ, რაც შეისწავალით ინფორმაციას პოტენციური დონორის შესახებ და დაადგენთ საგრანტო წინადადების წარდგენის ვადებს, დაგეგმეთ მათთან კომუნიკაციის ეტაპები.

დროში გაწერილი სამოქმედო გეგმა გრანტის გამცემი ორგანიზაციებისთვის

| კვარტალი | I კვარტალი | | | II კვარტალი | | | III კვარტალი | | |
|----------|------------|---|---|-------------|---|---|--------------|---|---|
| თვე | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

| | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I დონორი | | | | | | | | | |
| კვლევა | ■ | ■ | | | | | | | |
| წერილი მიწერა | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| შეხვედრის დანიშვნა | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| ურთიერთობის გაგრძელება | | | | | | ➔ | | | |
| II დონორი | | | | | | | | | |
| კვლევა | ■ | ■ | | | | | | | |
| წერილი მიწერა | | | ■ | ■ | ■ | | | | |
| შეხვედრის დანიშვნა | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| ურთიერთობის გაგრძელება | | | | | | | | ➔ | |
| III დონორი | | | | | | | | | |
| კვლევა | ■ | ■ | | | | | | | |
| წერილი მიწერა | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| შეხვედრის დანიშვნა | | | | | | | | | |
| ურთიერთობის გაგრძელება | | | | | | | | | |

დონორისთვის სამოქმედო გეგმა მოამზადეთ კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით. თუ პოტენციური დონორი წელიწადში მხოლოდ ორჯერ აცხადებს კონკურსს, მაშინ მისთვის წერილის მიწერას ან შეთავაზების გაგზავნას სხვა პერიოდში შედეგი არ მოყვება. ასეთ შემთხვევაში კომუნიკაცია დაამყარეთ ისეთ დონორებთან, ვისთვისაც აღნიშნული პერიოდი აქტიურია. მაგალითად ევრაზიის თანამშრომლობის ფონდისთვის საგრანტო შეთავაზების გაგზავნა შეგიძლიათ ნებისმიერ პერიოდში, რადგან ფონდს გააჩნია “ღია კარის” პრინციპი არასამთავრობო ორგანიზაციებთან თანამშრომლობისთვის.

წერილის მიწერისა და შეხვედრის დანიშვნისას ფონდების მოძიების მთავარი მიზანი არ უნდა იყოს დონორისაგან

დაფინანსების მიღება. შეხვედრა შეიძლება მოხდეს გაცნობის მიზნითაც. თქვენ შეგიძლიათ დონორებს წარუდგინოთ საკუთარი თავი, თქვენი ორგანიზაციის მიმართულებები და გრძელვადიანი თვალსაზრისით შესთავაზოთ თანამშრომლობა.

ეტაპი 3: სტრატეგიის დასახვა

დონორებთან ურთიერთობის სამოქმედო გეგმის შედგენის შემდეგ, შეგიძლიათ იმუშაოთ ფონდების მოძიების განყოფილების განვითარების სტრატეგიაზე.

გეგმა დაგეხმარებათ განსაზღვროთ, თუ რამდენი დონორის მოძიება მოგიწევთ თქვენთვის საჭირო თანხის მისაღებად.

ფონდების მოძიების განვითარების სტრატეგია

| მისაღები თანხა (ლარი) | დონორების რაოდენობა | შეთავაზებები | მიღებული თანხა | სულ მიღებული თანხა |
|-----------------------|---------------------|--------------|----------------|--------------------|
| 45 000 | 1 | 3-5 | 45 000 | 45000 |
| 30 000 | 1 | 3-5 | 30 000 | 75000 |
| 15 000 | 2 | 6-10 | 30 000 | 105000 |
| 10 000 | 6 | 18-24 | 60 000 | 165000 |
| 5 000 | 8 | 24-32 | 40 000 | 205000 |
| 2 500 | 10 | 40-50 | 25 000 | 230000 |
| 1 500 | 15 | 60-75 | 22 500 | 252500 |
| 1 000 | 20 | 80-100 | 20 000 | 272500 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| სულ | 338 | 1 301 | | 3 000 000 |

პირველ რიგში, გასაზღვრეთ რეალური შემოსავლის სიდიდე, რომლის მიღებასაც ისურვებდით წლის ბოლომდე.

უთქვათ, თქვენი მიზანია წლის ბოლოსთვის შემოსავალი შეადგენდეს 300 000 ლარს. ამ შემთხვევაში ითვლება, რომ აღნიშნული თანხის 15% უნდა მოიძიოთ ერთი რომელიმე მსხვილი დონორისგან. მათგან უნდა მიიღოთ სასურველი თანხის დაახლოებით ნახევარი, ხოლო მეორე ნახევარი უნდა მოიზიდოთ საშუალო და მცირე დონორების მეშვეობით.

თუ თქვენს ორგანიზაციას არასოდეს მიუღია გრანტი 45 000 ლარის ოდენობით, მაშინ მცირეა იმის შანსი, რომ თქვენ მიიღებთ 3 000 000 ლარს წლის ბოლოს.

ეცადეთ, გქონდეთ ამბიციური, მაგრამ რეალური გეგმები.

როგორც ცხრილიდან ჩანს, 45 000 ლარის მოზიდვისათვის მოამზადეთ 3-5 შეთავაზება და მიმართეთ სხვადასხვა ორგანიზაციებს, 15 000 ლარის ღირებულების პროექტის მისაღებად, დაწერეთ 6-10 შეთავაზება და განახორციელოთ 2 ასეთი პროექტი და ა.შ.

მცირე პროექტები, მაგალითად 100 ლარის ღირებულებით, შეიძლება იყოს ინდივიდუალური შემოწირულობები, კომერციული საქმიანობიდან მიღებული თანხები (ტრენინგები, მცირე კონსულტაციები) და ა.შ.

ეტაპი 4: ურთიერთობის განვითარება

მხვილ დონორებთან თანამშრომლობის გაღრმავება დიდ ძალისხმევას მოითხოვს. მათი საჭიროებების განსაზღვრისთვის, შეადგინეთ კონკრეტული გეგმა,

დაუმეგობრდით, გააცანით სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები და მიეცით არჩევანის საშუალება.

თუ თქვენი დონორი დაინტერესებულია თქვენი კონკურენტი არასამთავრობო ორგანიზაციით, არ დაუმალოთ რაიმე ინფორმაცია და არ ეცადოთ მისი გადმობირება. ასეთი მოქმედება თქვენთვის გრძელვადიან პერიოდში უფრო წამგებიანი იქნება.

ყოველთვის აგრძნობინეთ დონორებს, რომ პატივს სცემთ და პასუხისმგებლობით უდგებით მათ მიერ გამოყოფილ ნებისმიერ თანხას.

სწორად განსაზღვრეთ დონორთან ურთიერთობის ეტაპები და საკომუნიკაციო საშუალებები. ტელეფონი გამოიყენეთ მხოლოდ შეხვედრის დანიშვნის მიზნით და არა მნიშვნელოვან საკითხებზე სასაუბროდ.

დონორებს შეხვდით და ესაუბრეთ პირისპირ. დაფინანსებაზე საუბარი ყველაზე მიზანშეწონილია პირადი შეხვედრისას. შეხვედრის დასრულებისას აუცილებლად შეათანხმეთ შემდეგი შეხვედრის თარიღი.

წინასწარ განსაზღვრეთ დონორი ორგანიზაციების მიზნობრივი ჯგუფი ვისგანაც ითხოვთ დაფინანსებას და დაგეგმეთ მათთან მოლაპარაკების მიმართულებები. დონორთან მოლაპარაკების დაწყებამდე განსაზღვრეთ სასურველი თანხის ოპტიმალური მოცულობა.

ხშირად არასამთავრობო ორგანიზაციები ფიქრობენ: „არ აქვს მნიშვნელობა რამდენს მომცემთ, თითოეული ლარი ჩვენთვის ძალიან მნიშვნელოვანია“. ასეთ მსჯელობას არავითარი სარგებელი არ მოაქვს ორგანიზაციისთვის. პოტენციურმა დონორმა შეიძლება იფიქროს, რომ თქვენ გესაჭიროებათ 5 000 ლარი, რაც შეიძლება საზიანო იყოს თქვენთვის, რადგან

დონორს აქვს 50 000 ლარის მოცემის საშუალება. ასეთ საკითხებზე პროფესიონალი ფონდების მაძიებლები როგორც წესი წინასწარ იღებენ გადაწყვეტილებებს.

ეფექტიანი პროექტის მომზადება გულისხმობს დონორისთვის ისეთი პროექტის შეთავაზებას რაც მის ინტერესებსა და შესაძლებლობების ფარგლებშია.

რთულია დონორთან წინანადების შეთავაზებისთვის ოპტიმალური დროის შერჩევა. ასეთ შემთხვევაში დროის საუკეთესო მონაკვეთია ის პერიოდი, როდესაც დონორთან უკვე დამყარებული გაქვთ კარგი ურთიერთობა.

თავი 2 - საპროექტო შეთავაზების მომზადება

საპროექტო შეთავაზება არის წერილობითი დოკუმენტი, რომელიც მზადდება დაფინანსების მისაღებად. პირი, რომელიც ამზადებს შეთავაზებას, არის შეთავაზების ან/და გრანტის ავტორი, ხოლო სახელმწიფო, საერთაშორისო ან კერძო ორგანიზაცია, რომლისთვისაც იწერება შეთავაზება და რომელიც ამტკიცებს მას, არის დამფინანსებელი.



შეთავაზების შემადგენლობა

შეთავაზების ფორმა განსხვავებულია და შეესაბამება იმ ორგანიზაციას, რომლისთვისაც იწერება. მიუხედავად სპეციალური მოთხოვნებისა, რომლებსაც განსაზღვრავს კონკრეტული დამფინანსებელი, არსებობს შეთავაზების სტანდარტული ნაწილები.

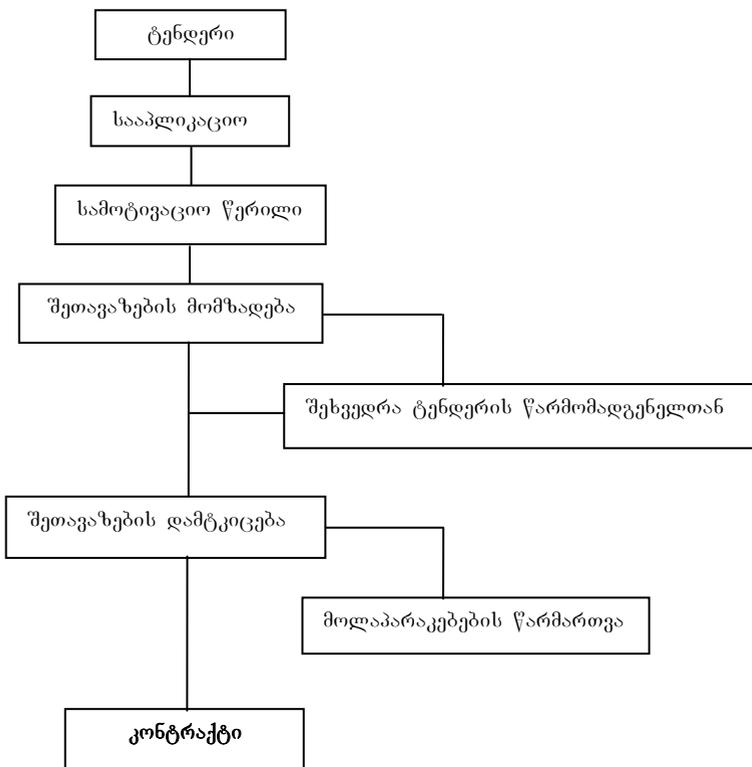
| № | შეთავაზების სტანდარტული ნაწილები | შემცველობა |
|----|---------------------------------------|---|
| 1 | საწყისი გვერდი ან/და მოკლე რეზიუმე | ზოგადი ინფორმაცია შეთავაზების დამწერი ორგანიზაციის შესახებ |
| 2 | ძირითადი საჭიროება (პრობლემის აღწერა) | შეთავაზების ძირითადი მიზანი, ძირითადი პრობლემა ან საჭიროება |
| 3 | პროექტის აღწერილობა | პროექტის მიზნები და ამოცანები, რომელსაც უნდა მოყვებოდეს დეტალური სამოქმედო გეგმა |
| 4 | შეფასების გეგმა | შეფასების კრიტერიუმები და მეთოდოლოგია, რომლითაც იზომება შესრულდა თუ არა პროექტით გათვალისწინებული მიზნები და ამოცანები |
| 5 | ბიუჯეტი | პროექტის ხარჯები, გათვალისწინებული აქტივობების მიხედვით |
| 6 | აპლიკანტის შესაძლებლობა | აპლიკანტი ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული სხვა პროექტები და საქმიანობები, რაც ასახავს აპლიკანტის შესაძლებლობას, წარმატებულად განახორციელოს შეთავაზებული პროექტი |
| 7 | სამომავლო გეგმები | პროექტის გაგრძელების და დამატებითი დაფინანსების შესაძლებლობების და საჭიროებების აღწერა |
| 8 | სარეკომენდაციო წერილები | წერილები, რომელსაც შეთავაზების დამწერი ორგანიზაციისთვის წერენ სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციები და გამოთქვამენ მხარდაჭერას |
| 9 | მხარდაჭერის მემორანდუმი | წერილობითი შეთანხმების ფორმა, რომელიც ფორმდება პროექტში პარტნიორი ორგანიზაციის არსებობის შემთხვევაში |
| 10 | დანართები | აუდიტორული ფინანსური დასკვნა, სადაზღვეო დოკუმენტაცია ან სხვა ტიპის დოკუმენტები დამფინანსებლის მოთხოვნებიდან გამომდინარე |

შეთავაზების დამტკიცების პროცესი

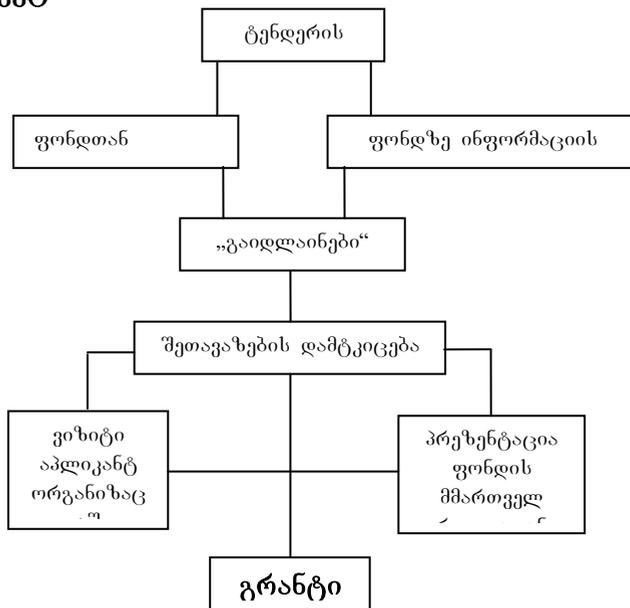
იმისათვის, რომ შეთავაზება დამტკიცდეს, საჭიროა გაიაროს სხვადასხვა ეტაპები. აღნიშნული ეტაპები განსხვავებულია სამოქალაქო და კერძო სექტორებისთვის. შეთავაზების

დამტკიცების შემდეგ ფორმდება კონტრაქტი ან მტკიცდება გრანტი.

სამოქალაქო სექტორი



კერძო სექტორი



საგრანტო ხელშეკრულება – კონკრეტული მიზნებისა და ამოცანების განსახორციელებლად შეთანხმება, რომელიც ორგანიზაციის საქმიანობისთვის ფულად დახმარებას ითვალისწინებს.

სერვის-კონტრაქტი – შეთანხმება, რომლის თანახმადაც კონტრაქტორი ყიდულობს სერვისს ორგანიზაციისგან, რათა ხელი შეუწყოს კონტრაქტორის საქმიანობებისა და ვალდებულებების შესრულებას.

ამ ორი სახის კონტრაქტის ერთმანეთისგან გარჩევა მნიშვნელოვანია, რადგან საგრანტო ხელშეკრულების

შემთხვევაში ხელფასებზე გადასახადი 12%-ია, ხოლო სერვის კონტრაქტისთვის ხელფასებზე 25% უნდა გადაიხადოთ.¹

ხშირად დამფინანსებლების უმეტესობა აპლიკანტისგან ითხოვს სამოტივაციო წერილს და სწორედ მის საფუძველზე ახდენს აპლიკანტების პირველად გადარჩევას.

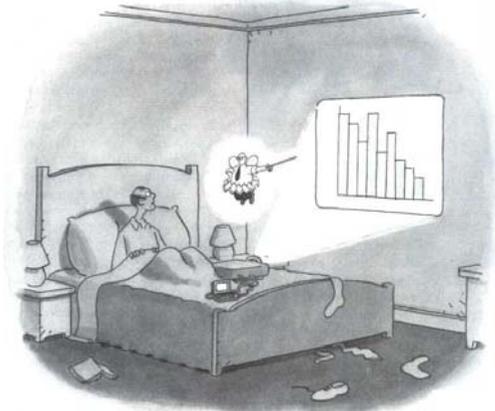
სამოტივაციო წერილის წარდგენის შემდეგ, ორგანიზაციას ეცნობება ტენდერის წარმომადგენელთან შეხვედრის თარიღი და ადგილი. აღნიშნული შეხვედრის მიზანია პროექტის განხილვა და სხვადასხვა დეტალების შეთანხმება.

შეთავაზება უნდა გაეგზავნოს პოტენციურ დამფინანსებელს დადგენილ ვადაში. ვადის განისაზღვრება პროექტის გამოცხადებისას და ითვალისწინებს დროის ოპტიმალურ პერიოდს შეთავაზების მოსამზადებლად.

პროექტის წარდგენის ვადას გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს. დაგვიანებული შეთავაზებები აღარ მიიღება.

შეთავაზების წარდგენის შემდეგ პოტენციურმა დამფინანსებელმა, შესაძლოა, განახორციელოს ვიზიტები შეთავაზების წარმდგენ ორგანიზაციაში, შეხვედეს მის თანამშრომლებს და დარწმუნდეს, რომ აღნიშნული ორგანიზაცია იმსახურებს პროექტის დაფინანსებას. შესაძლოა, აპლიკანტ ორგანიზაციას მოეთხოვოს პრეზენტაციის გაკეთება პოტენციური დამფინანსებელი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისათვის.

¹ სავარაუდოდ, 2009 წლის 1 იანვრიდან სერვის კონტრაქტის შემთხვევაში ხელფასებზე გადასახადი 20%-იანი განაკვეთით განისაზღვრება.



დილას დონორთან შეხვედრა!!!

დაფინანსების დამტკიცების ან უარის შესახებ აპლიკანტ ორგანიზაციას ეცნობება წერილობით ან ელექტრონული ფოსტის საშუალებით. უარის შემთხვევაში, როგორც წესი აპლიკანტს შეუძლია, გაეცნოს შეფასების დოკუმენტებს და დაადგინოს უარის მიზეზები.

იმ შემთხვევაში, თუ შეთავაზება დაფინანსდა, აპლიკანტს ეცნობება პროექტის ბიუჯეტი. როგორც წესი, შეთავაზება ფინანსდება მოთხოვნილზე ნაკლები თანხით. ამ დროს, აპლიკანტი და დამფინანსებელი მოლაპარაკებების შედეგად, ორივე მხარის შეხედულებების გათვალისწინებით, ამტკიცებენ საბოლოო ბიუჯეტს.

შეთავაზების დაწერის ტექნოლოგიები

შეთავაზების ავტორს აუცილებლად სჭირდება ისეთი ტექნოლოგიების გამოყენება, როგორიცაა კომპიუტერი, ინტერნეტი, ფაქსი და ა.შ. დონორებისა და პროექტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება შესაძლებელია ვებ-გვერდების მეშვეობით, თუნდაც ისეთი საძიებო სისტემების გამოყენებით, როგორიცაა Google, Yahoo, Excite, Alta Vista და ა.შ. არსებობს სპეციალური ვებ-გვერდები სადაც განხილულია ინფორმაცია

დაფინანსების წყაროების შესახებ, მაგალითად www.grants.com. სხვადასხვა ელექტრონული ჟურნალებისა და გზამკვლევების საშუალებით ინფორმაციის მიღება ტენდერებსა და დაფინანსების შესაძლებლობებზე სულ უფრო მარტივი ხდება.

ინტერნეტით დაფინანსების წყაროს მოძიების შემდეგ ხდება სააპლიკაციო ფორმის გადმოწერა და შევსება. არის შემთხვევები, როდესაც ფორმა ივსება ინტერნეტში და პირდაპირ იგზავნება, თუმცა, ხშირად სააპლიკაციო ფორმა გადმოწერას და შევსებას საჭიროებს. აპლიკაციების უმრავლესობა არის ADOBE ფორმატში, ამიტომ აუცილებელია კომპიუტერში იყოს დაინსტალირებული პროგრამა Adobe Reader, რომლის გადმოწერაც შესაძლებელია ვებ-გვერდიდან www.adobe.com.

ინტერნეტში დარეგისტრირება, სხვადასხვა დონორი ორგანიზაციის ელექტრონული ბიულეტენების მიმღებად, დაგეხმარებათ მუდმივად ფლობდეთ ინფორმაციას გრანტების შესახებ.

შეთავაზების წერის ორგანიზების პროცესი

შეთავაზების წერის დროს ყოველთვის გასათვალისწინებელია მისი წარდგენის ბოლო ვადა, თუმცა ძირითადად ორგანიზაციები შეთავაზებას წერენ და წარადგენენ ბოლო მომენტში.

შეთავაზების წერის პროცესი მოითხოვს დროში სწორად გაწერასა და პროცესის ორგანიზებულ მართვას.

თუ შეთავაზება იწერება მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის მიერ, მაშინ წერის პროცესში, შესაძლოა, მონაწილეობდნენ აღმასრულებელი დირექტორი, პროგრამული დირექტორი, შეთავაზების დაწერაზე პასუხისმგებელი პირი და პოტენციური პროექტის თანამშრომლები.

თუ შეთავაზებას წერს რამოდენიმე პარტნიორი ორგანიზაცია ერთად, მაშინ წერის პროცესში ჩართული არიან ინიციატორი ორგანიზაციიდან – ადმინისტრატორი და შეთავაზების ავტორი, ხოლო პარტნიორი ორგანიზაციებიდან – თითო წარმომადგენელი.

შეთავაზებაზე პასუხისმგებელი პირი უზრუნველყოფს, რომ წერის პროცესში ჩართულმა პირებმა იმუშაონ კოორდინირებულად და დაიცვან დონორი ორგანიზაციის მოთხოვნები.

შეთავაზების წერის დროს, შესაძლოა, გვეჭირდებოდეს სხვადასხვა წიგნები, კვლევები და სხვა მასალები, მაგრამ უნდა შევეცადოთ, რომ მათი გამოყენების პროცესი არ იყოს ქაოტური და შეთავაზების წერის პროცესში მაგიდა არ იყოს სავსე დამხმარე მასალებით.

უმჯობესია, თუ შეთავაზების დაწერისთვის საჭირო მასალებს დავალაგებთ კატეგორიების მიხედვით. არსებობს რამდენიმე კატეგორია:

სტატისტიკური ინფორმაცია შეთავაზებაში განხილული ძირითადი პრობლემის შესახებ;

ორგანიზაციისა და პროექტის პარტნიორი ორგანიზაციების სამოქმედო გეგმები;

ორგანიზაციისა და პარტნიორი ორგანიზაციების ბიუჯეტები, მხარდაჭერისა და სარეკომენდაციო წერილები.

დიდ ორგანიზაციებში ფონდების მოძიების განყოფილებას დაქირავებული ყავს გამოცდილი ექსპერტი, რომელიც გადახედავს შეთავაზებას და ამოწმებს სწორად არის თუ არა დასმული პრობლემა და მისი გადაჭრის გზები. ექსპერტი ასევე განიხილავს ბიუჯეტის ყველა მუხლს და შეთავაზების დანართებს.

შეთავაზება სასურველია მომზადდეს გადაზე ადრე რადგან შესაძლებელი იყოს მისი გადახედვა ორგანიზაციის მმართველი რგოლის მიერ, ან თუნდაც პარტნიორი ორგანიზაციების მიერ.

შედგად, შესაძლოა, შეთავაზებაში შევიდეს ცვლილებები, დონორ ორგანიზაციასთან საბოლოო წარდგენამდე.

თუ შეთავაზება მზადდება ბოლო მომენტში, შესაძლოა, პატარა უმნიშვნელო ტექნიკურმა დეტალმაც კი შეაფერხოს მისი დროული წარდგენა.

წინასწარ გადაამოწმეთ გაქვთ თუ არა ქალაქი საკმარისი რაოდენობა, კარტრიჯი, კონვერტი, კალამი და სხვა ნივთები, რომელთა გამოყენებაც საჭიროა, ვიდრე შეთავაზების ელექტრონულ ვარიანტს დონორ ორგანიზაციასთან წარსადგენ დოკუმენტაციად აქცევთ. ყოველთვის არის საშიშროება კომპიუტერი ბოლო მომენტში გამოვიდეს მწყობრიდან, ამიტომ რეკომენდირებულია, მომზადებული შეთავაზების ასლი შეინახოთ სხვა ალტერნატიულ ადგილას, მაგალითად დისკზე.

შეთავაზებების 50% ვერ ფინანსდება ტექნიკური ხარვეზების გამო, ამიტომ აუცილებელია, თავი დავიზღვიოთ შესაძლო პრობლემებისგან და მაქსიმალურად ვაკონტროლოთ შეთავაზების მომზადების პროცესი.

შეთავაზების დაწერის სტილი და ფორმატი

შეთავაზების შინაარსი და სტილი განსხვავებულია შეთავაზების მიმღები დონორი ორგანიზაციის შესაბამისად. თუ შეთავაზება იწერება ბიზნეს ორგანიზაციისთვის, მაშინ სტილი უნდა იყოს ოფიციალური, მაგრამ ადვილად აღსაქმელი. ოფიციალური ტიპის შეთავაზებში არ გამოიყენება

ისეთი წინადადებები, როგორცაა: „მე ვფიქრობ“, „ჩემი შეხედულებიდან გამომდინარე...“ და ა.შ.

შეთავაზებაში გამოყენეთ პროექტის სფეროსთან დაკავშირებული სპეციფიკური ტერმინოლოგიები.

ფონდისთვის შეთავაზების დაწერა შედარებით უფრო მარტივია და არ მოითხოვს ოფიციალური სტილის დაცვას. შეთავაზება უნდა იყოს მარტივი და შეიცავდეს კონკრეტულ მიზნებსა და ამოცანებს. ასეთი ტიპის შეთავაზებისთვის, როგორც წესი, დადგენილია 3-6 გვერდიანი მოცულობა და მისი წერის სტილი არის უფრო მეტად სტატიური, ვიდრე ოფიციალური. მიუხედავად ამისა, ფონდთან წარსადგენ შეთავაზებაში არ შეიძლება გამოყენებულ იქნას პროფესიული ჟარგონები.

ორივე ტიპის შეთავაზება უნდა იყოს გრამატიკულად და სტილისტურად გამართული. გასათვალისწინებელია შეთავაზების ვიზუალური მხარეც, კერძოდ თვალსაჩინო თავები და ქვეთავები. შეთავაზების წერისას გამოიყენეთ ადვილად წაკითხვადი სტანდარტული ტიპის ფონტები. არასასურველია სათაურებისა და გრაფიკული ჩანართების გაფორმება სხვადასხვა ფერებში. შესაძლოა, თქვენი შეთავაზება გადაამრავლოს ფონდის წარმომადგენელმა განსახილველად და ფერების სიმრავლემ გამოიწვიოს ტექსტის ხილვადობის პრობლემები.

საპროექტო შეთავაზების მოკლე აღწერა

საპროექტო შეთავაზების მოკლე აღწერა იწერება მას შემდეგ, რაც დაიწერება შეთავაზების სხვა ძირითადი ნაწილები. მოკლე აღწერის მოცულობა, როგორც წესი, არ აღემატება ერთ გვერდს და გამოიყენება დონორი ორგანიზაციის მიერ, პროექტის მოკლე შინაარსის აღსაქმელად. პროექტის დაფინანსების შემდეგ მოკლე აღწერა გამოიყენება საზოგადოებისთვის პროექტის შინაარსის გასაცნობად.

მოკლე აღწერა არის მთლიანად პროექტის მოკლე შინაარსი და არა საპროექტო შეთავაზების შემოკლებული ვარიანტი.

მოკლე აღწერის მომზადებისას გაითვალისწინეთ შემდეგი რჩევები:

- ✓ აღნიშნეთ, თუ რომელი ორგანიზაცია აკეთებს საპროექტო შეთავაზებას;
- ✓ აღწერეთ პროექტის მიზნობრივი აუდიტორია;
- ✓ მოკლედ ჩამოაყალიბეთ პროექტის საჭიროება/პრობლემა, გამოიყენეთ სტატისტიკური მონაცემები, რათა დაასაბუთოთ მისი აღმოფხვრის საჭიროება;
- ✓ მოკლედ ჩამოაყალიბეთ პროექტის მიზნები და ამოცანები;
- ✓ მოკლედ აღწერეთ შეფასების გეგმა და განიხილეთ პროექტის მოსალოდნელი შედეგები;
- ✓ განსაზღვრეთ „რაოდენობაზე ორიენტირებული“ მაჩვენებელი.

პროექტის სახელწოდება და პირველი გვერდი

ჩამოაყალიბეთ პროექტის სახელწოდება, რომელიც ნათლად ასახავს პროექტის ძირითად მიზანს.

პროექტის სახელწოდება უნდა იყოს მოკლე და ლაკონური და არ უნდა იმეორებდეს სხვა ორგანიზაციის მიერ წარსულში განხორციელებული პროექტების სახელწოდებებს.

პროექტის სახელწოდება იწერება საპროექტო შეთავაზების პირველ გვერდზე. არ არსებობს პროექტის პირველი გვერდის

სტანდარტული ფორმატი, თუმცა არსებობს ძირითადი ჩამონათვალი რას აუცილებლად უნდა იყოს ასახული:

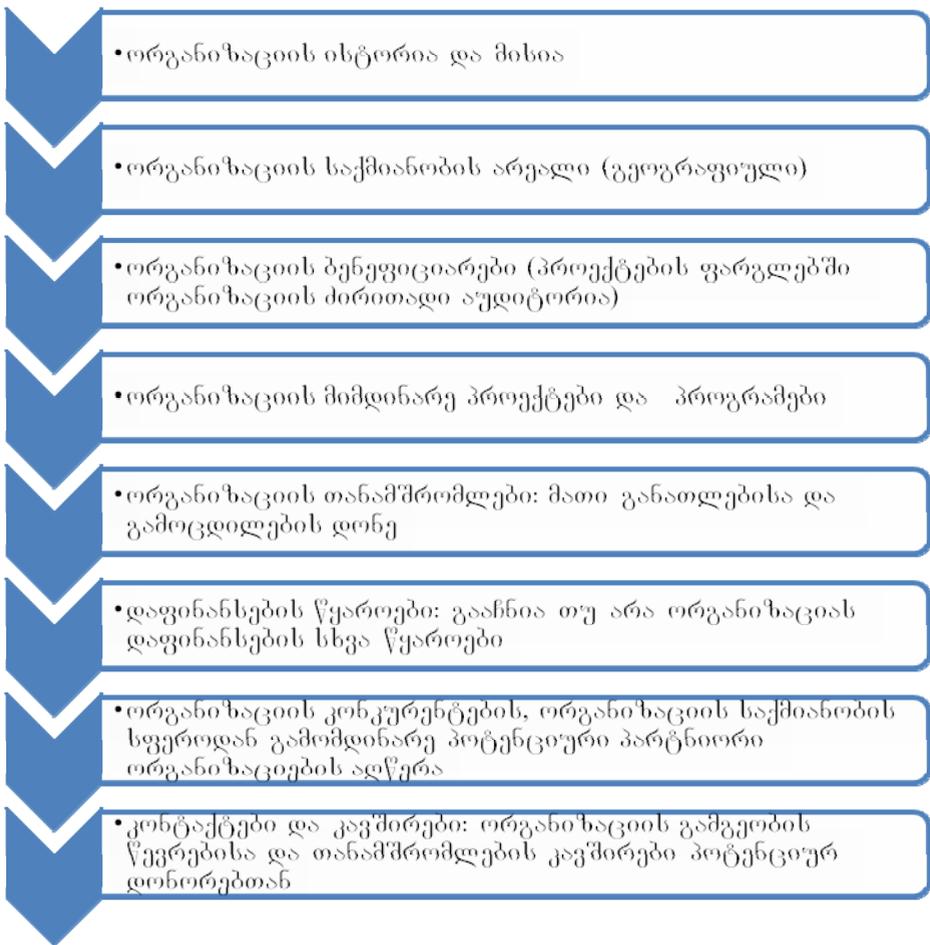
- ✓ პროექტის სახელწოდება;
- ✓ საპროექტო შეთავაზების წარმდგენი ორგანიზაციის დასახელება;
- ✓ საპროექტო შეთავაზების წარმდგენი ორგანიზაციის მისამართი;
- ✓ პოტენციური დონორი ორგანიზაციის დასახელება;
- ✓ პროექტის დაწყებისა და დასრულების თარიღი;
- ✓ დონორი ორგანიზაციისგან მოთხოვნილი თანხის ოდენობა.

თავი 3 - დაფინანსებასთან დაკავშირებული ძირითადი საკითხები

ძირითადი კრიტერიუმები

როდესაც ფონდი აცხადებს ტენდერს, ხშირ შემთხვევაში, თავად ადგენს ძირითად მიმართულებებსა და პრიორიტეტებს. მეორეს მხრივ, შეთავაზების წარმდგენი ორგანიზაციები ცდილობენ პროექტის შინაარსი თავიანთ მისიასა და პრიორიტეტებს მოარგონ.

ორგანიზაციამ საპროექტო შეთავაზების მომზადებისას უნდა გაითვალისწინოს და გამოიყენოს შემდეგი ორგანიზაციული საკითხები:



ზემოთ აღნიშნული საკითხების გაანალიზებით ფონდების მაძიებელი კარგად აცნობიერებს კონკრეტულ საჭიროებებს და შეთავაზების დაწერის პროცესიც მარტივდება.

მაგ.: ორგანიზაცია ახორციელებს საგანმანათლებლო პროგრამებს სკოლის მოსწავლეებისთვის და სურს მომავალში გააფართოვოს საქმიანობა და სტუდენტებსაც შესთავაზოს კურსები. მასთან, ორგანიზაციას არ გააჩნია კავშირები სტუდენტურ პროგრამებსა და ინსტიტუტებთან, რაც დაეხმარებოდა ახალი პროგრამის განხორციელებაში. ასეთ

შემთხვევაში შეთავაზებაში ფონდების მაძიებელმა უნდა აღნიშნოს რომ დაფინანსების შემთხვევაში დაამყარებს ახალ ურთიერთობებს საგანმანათლებლო ორგანიზაციებთან, რაც ხელს შეუწყობს პროექტის წარმატებულ განხორციელებაში.

დაფინანსების მიმღები ორგანიზაციის მსგავსად დონორ ორგანიზაციასაც გააჩნია გარკვეული მოლოდინები პროექტის განხორციელების შემდეგ.

დონორები არ აფინანსებენ ორგანიზაციებს უბრალოდ დახმარების მიზნით, მათ სურთ მიიღონ კონკრეტული შედეგი და სარგებელი დაფინანსებული პროექტიდან.

შესაძლოა, დონორი ორგანიზაციის მოლოდინი იყოს ცნობადობის გაზრდა საზოგადოებაში და საზოგადოების კეთილგანწყობის მოპოვება. სწორედ ამიტომ, შეთავაზების დაწერისას უნდა გავითვალისწინოთ დონორი ორგანიზაციის მოლოდინები და ავლიწინოთ თუ რა სარგებელი შეიძლება მოუტანოს პროექტმა დამფინანსებელს.

საპროექტო შეთავაზების გარდა დონორები ორგანიზაციის დაფინანსების შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას სხვა ფაქტორებსაც ითვალისწინებენ. კვლევის შედეგებმა აჩვენა რომ (სულ გამოიკითხა 164 დონორი ორგანიზაცია) დაფინანსებისას გადაწყვეტილების პროცესზე მოქმედებს შემდეგი ფაქტორები:

- ✓ ორგანიზაცია ნათლად წარმოაჩენს, თუ რა სარგებელს იღებენ მისი ბენეფიციარები;
- ✓ თანამშრომლობს პარტნიორ ორგანიზაციებთან;
- ✓ მხარს უჭერს სხვა ორგანიზაციებს;
- ✓ ითვალისწინებს კულტურულ ასპექტებს;
- ✓ ფოკუსირებას ახდენს პრობლემების გადაჭრაზე;
- ✓ ორგანიზაციას განხორციელებული აქვს წარმატებული პროექტები;

- ✓ მუდმივად ნერგავს ახალ, ინოვაციურ პროგრამებს;
- ✓ გააჩნია დაფინანსების სხვა წყაროები;
- ✓ გააჩნია წარსულში აღნიშნულ ფონდთან თანამშრომლობის გამოცდილება;
- ✓ აქვს კარგი რეპუტაცია საზოგადოებაში და თავის საქმიანობის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებში;
- ✓ ჰყავს კომპეტენტური და პროფესიონალი თანამშრომლები.

თუ თქვენი ორგანიზაცია წარადგენს კარგ შეთავაზებას და ამავდროულად აკმაყოფილებს ზემოთ აღნიშნულ კრიტერიუმებს ჩათვალეთ რომ დაფინანსების მოპოვების შანსი საკმაოდ დიდია.

კვლევის დროს დონორმა ორგანიზაციებმა დაასახელეს ორი ძირითადი ფაქტორი, რაც უარყოფითად მოქმედებს პროექტის დაფინანსების პროცესზე, აღნიშნული ფაქტორებია:

1. საპროექტო შეთავაზებაში ძირითადი პრობლემის ბუნდოვანი და არასაკმარისად გამართული წარმონეხა;
2. საპროექტო შეთავაზებაში მოთხოვნილი თანხის დახარჯვის არაზუსტი და გაუმართავი აღწერილობა.

საპროექტო შეთავაზების შეფასება

საპროექტო შეთავაზების შეფასების დროს ფასდება შეთავაზების თითოეული ნაწილი და შემდეგ ხორციელდება შეჯამება. შეფასების დოკუმენტში აღწერილია შემდეგი საკითხები:

| № | შეფასების დოკუმენტის შემადგენლობა |
|---|---|
| 1 | პროექტის მიზნის, მოსალოდნელი შედეგებისა და აქტივობების შეფასება |
| 2 | საჭიროებების/პრობლემების აღწერის შეფასება |
| 3 | ბიუჯეტის შეფასება |

| | |
|---|---------------------------------------|
| 4 | ორგანიზაციის შესაძლებლობების შეფასება |
| 5 | შეფასების მეთოდების აღწერა |

დონორი ორგანიზაციები აფინანსებენ რეალისტურ პროექტებს, აქვთ მოლოდინები და სურთ, შეთავაზებაში დაინახონ პროექტის განხორციელებით მიღებული შედეგები.

თუ ორგანიზაცია გადააჭარბებს დონორის მოლოდინებს და პროექტი მიაღწევს დაგეგმილზე უკეთეს შედეგს, დონორ ორგანიზაციასთან შემდგომი თანამშრომლობა გარანტირებულია.

დონორები მარტივად აფინანსებენ ისეთ ორგანიზაციებს, რომლებთან მუშაობის გამოცდილება აქვთ და რომელთა შესაძლებლობებსაც იცნობენ. სწორედ ამიტომ, რეკომენდირებულია დონორ ორგანიზაციებთან კონტაქტის გამყარება და მომავალ თანამშრომლობაზე ფიქრი. ამისათვის საჭიროა მუდმივად შეხვედრები დონორი ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან, ახალი იდეების შეთავაზება და დისკუსია შესაძლო სამომავლო მიმართულებებზე.

საჭიროებებზე დაფუძნებული პროექტის მომზადება

საპროექტო შეთავაზების მომზადებამდე აუცილებელია კარგად გააცნობიეროთ და გაანალიზოთ პროექტის მიზანი, მოსალოდნელი შედეგები და სარგებელი პროექტის ბენეფიციარებისთვის.

საჭიროებების ჩამოყალიბებისთვის მნიშვნელოვანია სხვადასხვა მონაცემების დამუშავება და ანალიზი. სასურველია შეთავაზება შევადგინოთ მოცემული 9 ნაბიჯის გათვალისწინებით:

- 1. პრობლემის/საჭიროების გაანალიზება** – უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს: რატომ არსებობს პრობლემა? კონკრეტულად რაში მდგომარეობს? ვინ/რა წარმოქმნის

პრობლემას? რა ფაქტორები ახდენს გავლენას პრობლემაზე/საჭიროებაზე?

2. **იდეების გენერირება** – იფიქრეთ კრეატიულად და თავისუფლად: რა შეიძლება გაკეთდეს პრობლემის გადასაჭრელად? როგორ შეიძლება პრობლემა გადავჭრათ ისე, რომ მივიღოთ დადებითი შედეგი და არ წარმოვქმნათ სხვა პრობლემა? გააანალიზეთ, თქვენს გარდა ვინ შეიძლება ჩაერთოს აღნიშნული პრობლემის მოგვარების პროცესში, რათა მიღწეულ იქნას ეფექტიანი შედეგები.
3. **შეარჩიეთ გადაწყვეტილება** – გაიაზრეთ თეთოეული მიმართულება პრობლემის გადაჭრისთვის და ამოარჩიეთ მათ შორის საუკეთესო. ჩამოაყალიბეთ პრობლემის გადაჭრის მოკლე და კონკრეტული თეორია.
4. **აღწერეთ მოსალოდნელი შედეგები და სარგებელი** – რა იქნება პროექტის შედეგი? რა სარგებელს მიიღებენ პროექტის ბენეფიციარები (როგორც მოკლევადიან, ასევე გრძელვადიან პერიოდში)? რა სარგებელს მიიღებს საგოზადოება?
5. **იფიქრეთ დაბრკოლებებზე** – არის თუ არა ორგანიზაციაში ყველა პირობა იმისთვის, რომ პროექტი განხორციელდეს წარმატებულად? მზადაა თუ არა ორგანიზაცია აღნიშნული პროექტისათვის?
6. **განსაზღვრეთ კონრეტული ამოცანები** – რა ძირითადი ამოცანები უნდა შესრულდეს პროექტის დაწყებისთვის: საჭირო კავშირები, პროექტში თანამშრომლების ჩართულობა, პროექტის განხორციელებისთვის საჭირო ოფისის არსებობა და ა.შ.
7. **საჭირო რესურსების შეფასება** – აღნიშნული პუნქტი მოიცავს როგორც ადამიანურ, ასევე ტექნიკურ რესურსებს: რა რესურსებია საჭირო პროექტის განხორციელებისთვის და რა ხარჯებთანაა დაკავშირებული მათი გამოყენება? საკმარისია თუ არა

არსებული რესურსები და საჭიროა თუ არა გარე პირების დაქირავება? რატომ უნდა გამოვიყენოთ პროექტისთვის ეს კონკრეტული რესურსები?

8. **მოახდინეთ პრობლემის გადაჭრისა და სარგებლის მიღებისთვის საჭიროებების რეგულირება** – ხშირ შემთხვევაში შეთავაზების წერის დროს ჩვენ ვფიქრობთ პროექტზე, რომლის ღირებულებაც აღემატება დონორი ორგანიზაციის მიერ გათვალისწინებულ დაფინანსებას. ამიტომ უნდა შევეცადოთ შეთავაზებაში დავსახოთ ისეთი პრობლემა, რომლის გადაჭრაც შესაძლებელია კონკრეტული აქტივობების განხორციელებით და ეს პრობლემა უნდა იყოს ყველაზე ოპტიმალური სხვა ვარიანტებთან შედარებით.
9. **განსაზღვრეთ შედეგების შეფასების მეთოდები** – ჩამოვაყალიბოთ პროექტის წარმატებულობის შეფასების კრიტერიუმები, გამოვაგლინოთ მიაღწია თუ არა პროექტმა დასახულ მიზანს?

აღნიშნული 9 ნაბიჯის გათვალისწინებით შედგენილი შეთავაზება კარგად გაანალიზებული და ჩამოყალიბებულია და ხშირ შემთხვევაში ფინანსდება დონორი ორგანიზაციების მიერ.

პროექტის წარმატებულად განხორციელების შემდეგ დონორ ორგანიზაციას ყოველთვის აინტერესებს აპირებთ თუ არა პროექტის გაგრძელებას მომავალში და როგორ გეგმავთ ფინანსური სახსრების მოძიებას. ორგანიზაციების უმეტესობა გეგმავს წარმატებული პროექტის სამომავლოდ გაგრძელებას და შემოუშავებს ძირითად პრიორიტეტებსა და მიმართულებებს მიღებული გამოცდილობების გათვალისწინებით, თუმცა როგორც წესი, არასამთავრობო ორგანიზაციები არ ფიქრობენ პროექტის საკუთარი სახსრებით გაგრძელებაზე, ისინი გეგმევენ არსებულ დონორებთან სამომავლო თანამშრომლობას.

დონორები კმაყოფილნი არიან წარმატებულად განხორციელებული პროექტებით, თუმცა არც ერთ

დონორს არ მოსწონს, როდესაც ორგანიზაცია პროექტის დასრულების შემდეგ საერთოდ აღარ აგროქლებს მუშაობას ამ მიმართულებით.

ასეთ შემთხვევაში დონორი აღმოაჩენს, რომ ორგანიზაციას აღნიშნული პროექტი არ განუხორციელებია პრობლემის გადაჭრისთვის, მან უბრალოდ ფინანსური სახსრები მოიზიდა დონორი ორგანიზაციისგან.

სწორედ ამიტომ, გადამწყვეტი მნიშვნელობა აქვს დონორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობას, მიმდინარე პროექტის პერიოდში ახალი პრიორიტეტების დასახვასა და სამომავლო გეგმების განხილვას. დონორთან მუდმივი მოლაპარაკებები არწმუნებს მას თქვენი ორგანიზაციის საიმედოობაში.

ასეთ შემთხვევაში მიმდინარე პროექტის დასრულებამდე იწერება ახალი პროექტი, რომელიც დაიწყება მიმდინარე პროექტის დასრულებისთანავე. ახალი პროექტი შესაძლოა იყოს წინა პროექტის გაგრძელება ან სრულიად განსხვავებული.

საჭიროების/პრობლემის აღწერა

საჭიროების/პრობლემის აღწერა საპროექტო შეთავაზების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ნაწილია. აღნიშნულ ნაწილში განხილული უნდა იყოს 4 ძირითადი საკითხი:

1. **პრობლემის შინაარსი და მოცულობა** – რაში მდგომარეობს პრობლემა და რამდენად არსებობს მისი მოგვარების საჭიროება?
2. **პრობლემაზე მოქმედი ფაქტორები** – ფაქტორების განხილვა და ანალიზი, რამდენად მოქმედებს ესა თუ ის ფაქტორი არსებულ პრობლემაზე?

3. პრობლემის/საჭიროების გავლენა – რა გავლენას ახდენს პროექტის ბენეფიციარებზე არსებული პრობლემა?
4. პროექტის განხორციელების შედეგად პრობლემის გადაჭრის შესაძლებლობები – რა თეორიული პერსპექტივები უზრუნველყოფენ პრობლემის გადაჭრას?

პროექტის მიზნები, ამოცანები და განსახორციელებელი აქტივობები

ხშირად მიზნებს და ამოცანებს ერთმანეთთან აიგივებენ, თუმცა საპროექტო შეთავაზების მომზადების პროცესში ეს ორი ნაწილი ერთმანეთისგან მკვეთრად განსხვავდება.

პროექტის მიზანი – ძირითადი პრიორიტეტი, რომელსაც ემსახურება კონკრეტული პროექტი.

პროექტის ამოცანა – პროექტის მიმართულებები, რომლებიც ემსახურება მიზანს და მიიღწევა კონკრეტული საქმიანობების განხორციელებით. როგორც წესი, საპროექტო შეთავაზებაში დასახულია 2-3 ამოცანა.

არსებობს ორი ტიპის ამოცანა: *მიმდინარე და შედეგობრივი*.

მიმდინარე ამოცანები

მიმდინარე ამოცანები არ ასახავს პროექტის გავლენას ბენეფიციარებზე, ისინი მუშავდება მხოლოდ იმიტომ, რომ კონკრეტული საქმიანობები განხორციელდეს პრობლემის ან საჭიროების მოგვარებისთვის. მიმდინარე ამოცანები არის პროცედურული საქმიანობები, რომლებიც ემსახურება პროექტის შედეგობრივი ამოცანების განხორციელებას.

მიმდინარე ამოცანების სახავენ ორგანიზაციის თანამშრომლები ერთობლივად იღებენ გენერირების საფუძველზე და გამოიყენებენ პროექტის განხორციელებისას შიდა საქმიანობებისთვის.

მიმდინარე ამოცანები არ აისახება საპროექტო წინადადებაში.

შედგობრივი ამოცანები

შედგობრივი ამოცანების მიზანია ასახოს პროექტის განხორციელებით მისაღები შედეგები და პროექტის ბენეფიციარების სარგებელი. პროექტის განხორციელებით შესაძლოა მიიღწეს შემდეგი შედეგები:

- ✓ გაუმჯობესებული ქცევა;
- ✓ გაუმჯობესებული უნარები;
- ✓ შეხედულებების, ღირებულებების ცვლილება;
- ✓ ცოდნისა და ინფორმირებულობის გაზრდა;
- ✓ სხვადასხვა პირობების გაუმჯობესება;
- ✓ ინსტიტუციონალური ანდა სისტემური ბარიერების გაქრობა;
- ✓ უფრო მეტად ეფექტური პოლიტიკა, ინსტრუქციები და კანონები.

საპროექტო წინადადებაში დასახული ამოცანები უნდა ითვალისწინებდეს შემდეგ კომპონენტებს:

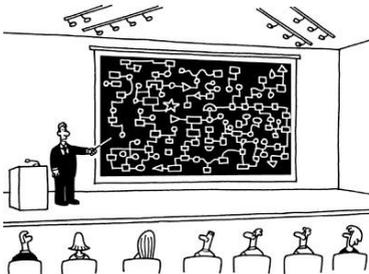
- დროში გაწერილი გეგმა;
- განსაზღვრული მიზნობრივი აუდიტორია;
- პროექტის ბენეფიციარების რაოდენობა;

მოსალოდნელი გაზომვადი შედეგები და სარგებელი;
გეოგრაფიული ადგილმდებარეობა.

არსებობს 3 ტიპის შედეგი, რომელიც შესაძლოა, გამოიწვიოს კონკრეტული ამოცანის შესრულებამ, როგორცაა:

1. **ძირითადი (პირველადი) შედეგები** – პირველადი სარგებელი ან ცვლილება, რაც აისახება პროექტის ბენეფიციარებზე (მაგალითად, ცვლილებები პროგრამის ბენეფიციარების შეხედულებებში, ცოდნასა და უნარებში). აღნიშნული კომპონენტები, შესაძლოა, არ იყოს დიდი მნიშვნელობის პროგრამის ბენეფიციარებისთვის, მაგრამ აუცილებლად იქნება სასარგებლო და, თავის მხრივ, ჩაითვლება მიღწეულ შედეგად.
2. **საშუალოვადიანი შედეგები** – ცვლილებები პროგრამის ბენეფიციარების ქცევაში, ახალი ცოდნისა და უნარების შექმნა.
3. **გრძელვადიანი შედეგები** – მიღებული საუკეთესო შედეგები, რაც შეიძლება გათვალისწინებული იყოს ამოცანის დასახვისას. ასეთი ტიპის შედეგები დიდ გავლენას ახდენს პროექტის ბენეფიციარებზე და მათზე დადებითად აისახება.

პროექტის განხორციელების გეგმის მომზადება



ჩვენი სამოქმედო გეგმა!

პროექტის განხორციელების გეგმა არის საპროექტო შეთავაზების ყველაზე პრაქტიკული და საინტერესო ნაწილი. გეგმის საშუალებით ნათლად ჩანს, რის გაკეთებას გეგმავთ და დროის რა პერიოდია საჭირო თითოეული აქტივობისათვის.

მიზნისა და ამოცანების ჩამოყალიბების შემდეგ საპროექტო შეთავაზების ეს ნაწილი დეტალურად უნდა გაიწეროს. მის საფუძველზე დამფინანსებელი ნათლად ხედავს, თუ როგორ აპირებს ორგანიზაცია დასახული ამოცანების განხორციელებას. გეგმა მოიცავს თითოეული მიზნისთვის განსახორციელებელი კონკრეტული აქტივობებსა და ვადებს.

მოსამზადებელი საქმიანობები

პროექტის მიზნის მისაღწევად საჭიროა სხვადასხვა საქმიანობების განხორციელება, რაც მოითხოვს სხვადასხვა ადამიანურ და ტექნიკურ რესურსებს, (მაგ: თანამშრომლები, მოხალისეები, სხვა ორგანიზაციები, ტექნიკური აღჭურვილობები და ა.შ.).

მოსამზადებელი საქმიანობების მიზანია პროექტის აქტივობების განხორციელების ხელშეწყობა.

მოსამზადებელი საქმიანობა შესაძლოა იყოს:

კადრებით უზრუნველყოფა;

პროექტის განხორციელებისთვის ადგილმდებარეობის შერჩევა;

სპეციალური ტექნიკური აღჭურვილობებით უზრუნველყოფა;

პროექტის მასალების მომზადება;

პარტნიორ ორგანიზაციებთან თანამშრომლობის გეგმების შედგენა;

საზოგადოებასთან კომუნიკაცია და თანამშრომლობა;

პროექტში ბენეფიციარების ჩართულობის სტრატეგიის მომზადება;

შედეგების შეფასების მექანიზმებისა და მეთოდოლოგიების განსაზღვრა.

პროექტის განხორციელებასთან დაკავშირებული საქმიანობები

ამ ნაწილში გათვალისწინებულია არა ტექნიკური ხასიათის საქმიანობები, რომლებიც ემსახურება პროექტის განხორციელებას. აღნიშნული საქმიანობები იყოფა 5 ძირითად კატეგორიად:

1. ტრენინგები და საგანმანათლებლო პროგრამები:

რა არის ტრენინგის მიზანი?

რას მოიცავს ტრენინგი?

რა კრიტერიუმებით შეირჩევა ტრენერი?

როგორი იქნება ტრენინგის ფორმატი და გრაფიკი?

რა დამატებითი მოლოდინები აქვთ ტრენინგის მონაწილეებს და როგორ შეგვიძლია მათი დაკმაყოფილება?

2. საინფორმაციო მასალების მომზადება და გავრცელება (მაგალითად, კამპანია ნარკოტიკების მოხმარების წინააღმდეგ):

ვინ არის მიზნობრივი ჯგუფი?

როგორია საინფორმაციო მასალების შინაარსი და ფორმატი?

როგორ ამუშავეთ ინფორმაციას და ვინ მონაწილეობს დამუშავების პროცესში?

ვინ არის პასუხისმგებელი საინფორმაციო მასალების გადამოწმებაზე გაეროცვლებამდე?

რა გზით გაავრცელებთ ინფორმაციას?

3. კონსულტაციები და რეკომენდაციების შემუშავება (მაგალითად, ნარკოტიკების მომხმარებლების მხარდაჭერისთვის);

რა არის კონსულტაციების გამართვის მიზანი?

კონსულტაციის რა სტრატეგიებსა და ტექნიკას გამოიყენებთ?

რას მოიცავს საკონსულტაციო პროცესი და რა ფორმატში ტარდება?

რა ძირითადი საკითხები განიხილება?

რა დამატებითი რესურსები დასჭირდებათ პროგრამის მონაწილეებს?

დასახეთ რაოდენობრივი უარყოფითი მაჩვენებლების შემცირების გეგმები.

4. საჭირო საშუალებებით უზრუნველყოფა ან პირობების შეცვლა (მაგალითად, უნარშეზღუდული პირების ტრანსპორტირება);

რა რესურსები ან საშუალებებია საჭირო?

რომელია საზოგადოებისთვის აღნიშნული საშუალებების მიწოდების საუკეთესო გზა?

როდის, სად და როგორ მოხდება აღნიშნული საშუალებების მიწოდება?

ვინ მოახდენს მათ მიწოდებას?

საჭიროა თუ არა რაიმე დამატებითი ადტურვილობები ან მასალები?

5. სისტემური ცვლილებების ადვოკატირება (მაგალითად, სიგარეტის მოწვევის აკრძალვა საზოგადოებრივი თავშეყრის ადგილებში):

როგორია არსებული საკითხის კვლევის მონაცემები და შედეგები?

რომელი ინსტრუქციები და კანონები საჭიროებს ცვლილებებს?

რომელი კოალიციები და ორგანიზაციები უნდა მუშაობდნენ აღნიშნული ცვლილებების შეტანაზე?

განსახდგრეთ ეფექტური სტრატეგია ეფექტიანი ცვლილებების მისაღწევად. რომელია მნიშვნელოვანი მედიასტრატეგიები?

რა კომპრომისებზე წასვლა შეიძლება?

პროექტის საქმიანობის ფარგლები

საპროექტო შეთავაზების დაფინანსებისას დონორი ორგანიზაციები დიდ ყურადღებას აქცევენ საქმიანობის ფარგლების აღწერას, რადგანაც ამ ნაწილში ჩანს თითოეული მიზნისა და ამოცანის ფარგლებში გათვალისწინებული აქტივობები, დროის პერიოდი და განსახორციელებელი საქმიანობების შეფასების მეთოდები.

პროექტის სამოქმედო გეგმა

სამოქმედო გეგმა არის პროექტის ფარგლებში განსახორციელებელი აქტივობების თანმიმდევრული, დროში გაწერილი ვიზუალური ასახვა. სამოქმედო გეგმა კარგად

აჩვენებს, თუ რა ეტაპებისა და ფაზებისგან შედგება პროექტი და დროის რა პერიოდია გათვალისწინებული თითოეულ საქმიანობაზე. სამოქმედო გეგმიდან პროექტის დამფინანსებელი ნათლად ხედავს კონკრეტულ პერიოდში დაგეგმილ კონკრეტულ საქმიანობებს, ხოლო პროექტის განმახორციელებელი სამოქმედო გეგმის მეშვეობით აკონტროლებს პროექტის მიმდინარეობას და ვადებს.

არსებობს სამოქმედო გეგმის სხვადასხვა ვარიანტი. მთავრია, გეგმაში ნათლად ჩანდეს თითოეული აქტივობისთვის განსაზღვრული დრო. სამოქმედო გეგმის მომზადებისას:

- ✓ ჩამოწერეთ ძირითადი საქმიანობები;
- ✓ განსაზღვრეთ და გამოთვალეთ დროის პერიოდი, რომელიც საჭიროა თითოეული საქმიანობის განსახორციელებლად;
- ✓ განსაზღვრეთ, როგორ განვითარდება და განხორციელდება კონკრეტული საქმიანობა დროის კონკრეტულ პერიოდში.

სამოქმედო გეგმაში დროის პერიოდი ძირითადად იყოფა თვეებად ან კვარტლებად და განსახორციელებელი აქტივობები ჩამოთვლილია დროის პერიოდში მისი განხორციელების თანმიმდევრობის მიხედვით.

პროექტის შეფასების გეგმის მომზადება

პროექტის შეფასების გეგმის შემუშავებას აქვს განსაკუთრებული მნიშვნელობა.

შეფასეთ, თუ რა (შედგის შეფასება) და როგორ (პროცესის შეფასება) განხორციელდა.

შეფასების მექანიზმების წარმოება სასარგებლო და მნიშვნელოვანია როგორც პროექტის დამფინანსებლის ასევე

განმახორციელებლისთვის. პროექტის დამფინანსებელს შეფასების დოკუმენტი საშუალებას აძლევს:

1. განსაზღვროს მიზნობრივად დაიხარჯა თუ არა გაწეული ფინანსური სახსრები და მიაღწია თუ არა პროექტმა დასახულ ამოცანებს;
2. განსაზღვროს პროექტის მიღწევები ღირდა თუ არა დანახარჯის გაწევად;
3. გააანალიზოს და ჩამოაყალიბოს სამომავლო დასაფინანსებელი ამოცანები განხორციელებული პროექტის ძირითად საჭიროებასთან/პრობლემასთან მიმართებაში;
4. ჩამოაყალიბოს სასარგებლო საზოგადოებრივი ურთიერთობები პროექტის შედეგების გაზიარებისა და გავრცელების გზით.

რაც შეეხება თვითონ პროექტის განმახორციელებელ ორგანიზაციას, მისთვის შეფასების დოკუმენტს გააჩნია შემდეგი დანიშნულება:

1. შეფასების გეგმიდან გამომდინარე საპროექტო შეთავაზების მომზადებისას ორგანიზაცია აყალიბებს გაზომვად ამოცანებს;
2. შეფასების გეგმა ორგანიზაციას ეხმარება მუდმივად ახორციელებდეს პროექტის მიმდინარე მიღწევების შეფასებას;
3. შეფასების დოკუმენტზე დარდნობით ორგანიზაციამ იცის კიდევ რა დანახარჯები და აქტივობები იქნება საჭირო მომავალში, რათა გადაიჭრას დასახული საჭიროება/პრობლემა;
4. შეფასების გეგმა ეხმარება ორგანიზაცია მიიღოს ახალი გამოწვევები მიღებული გამოცდილების საფუძველზე;

5. შეფასების გეგმა ეხმარება ორგანიზაციას, გაუზიაროს პროექტის შედეგები და მიღწევები საზოგადოებას და მოიპოვოს კეთილგანწყობა;
6. შეფასების გეგმა ეხმარება სხვა ორგანიზაციებს და დაინტერესებულ პირებს პროექტის შედეგების გავრცელებისა და გაზიარების გზით.

როდესაც ვამზადებთ შეფასების გეგმას, სასურველია გვახსოვდეს, რომ ეს არის გეგმა, რომლითაც ვაფასებთ მივალწიეთ თუ არა პროექტის ფარგლებში დასახულ ამოცანებს.

პროექტის ამოცანები არის მხოლოდ „დაპირება“, ხოლო შეფასების გეგმა არის დასტური რომ ეს „დაპირება“ შესრულდა და ამოცანები განხორციელდა.

პროექტის პროცესის შეფასება

პროცესის შეფასება გულისხმობს იმ პროცედურების შეფასებას, რომლებიც ხორციელდება პროექტის მიმდინარეობისას. ასეთი შეფასების ძირითადი მიზანია, შეგროვდეს ინფორმაცია პროექტის მიმდინარეობის დროს და განისაზღვროს აღწევს თუ არა პროექტის ფარგლებში განხორციელებული აქტივობები დასახულ მიზნებს და პასუხობს თუ არა პროექტის ამოცანებს. ასეთი ტიპის შეფასება გულისხმობს პროექტის მიმდინარეობის დეტალურ მონიტორინგს. შეფასება შეიძლება მოიცავდეს ისეთ საკითხებს, როგორიცაა:

1. პროექტის მონაწილეების კმაყოფილების დონის შეფასება;
2. პროექტში ჩართული თანამშრომლების მიერ გაწეული ძალისხმევისა და ჩართულობის დეტალური შეფასება;

3. ადმინისტრაციული და პროგრამული ფუნქციებისა და აქტივობების შეფასება;
4. პროექტის ეფექტიანობის განსაზღვრა.

პროცესის შეფასების მიდგომები და ძირითადი ასპექტები დამოკიდებულია პროექტის სპეციფიკაზე, თუმცა არსებობს მეტ-ნაკლებად სტანდარტული საკითხები, რომლებიც გასათვალისწინებელია პროექტის მიმდინარეობის პროცესის შეფასებისას.

ტრენინგები/საგანმანათლებლო პროგრამები

1. რა ძირითადი საკითხებს მოიცავს ტრენინგი?
2. როგორია ტრენინგების ჩატარების მეთოდოლოგია? როგორია ტრენინგების კვალიფიკაციის დონე? რა ხარჯებთანაა დაკავშირებული ტრენინგის ჩატარება?
3. როგორია ტრენინგის მონაწილეების კვალიფიკაციის დონე? ტრენინგის რომელი მეთოდოლოგიაა ყველაზე ეფექტიანი ასეთი ტიპის აუდიტორიისათვის?
4. როგორია პროექტის თანამშრომლების დამოკიდებულება ტრენინგის ხარისხთან მიმართებაში და როგორ შეიძლება ხარისხის გაუმჯობესება?

პროდუქტების/მასალების განვითარება

1. რა პროდუქტს/მასალებს და როგორი გზით ავითარებთ და ამოწმებთ?
2. რა გზით ვრცელდება პროდუქტები/მასალები?
3. როგორ გამოიყენება პროდუქტები – რა სიხშირით, ვის მიერ და რა ოდენობით?

4. როგორია პროექტის თანამშრომლებისა და პროდუქტის/მასალის მომხმარებლის დამოკიდებულება და მოლოდინი აღნიშნულ პროდუქტთან/მასალასთან მიმართებაში?
5. რა დანახარჯებს უკავშირდება პროდუქტი/მასალა?

სამიანობებისა და პროცედურების გაუმჯობესება

1. რაში მდგომარეობს გაუმჯობესებულ პროცედურების და საქმიანობების შინაარსი? არის თუ არა რაიმე ცვლილება წინა პერიოდთან მიმართებაში?
2. როგორ ხორციელდება პრაქტიკაში ახლად დანერგილი საქმიანობები და პროცედურები?
3. როგორ აისახება ახალი პროცედურები და საქმიანობები მომსახურის ხარისხზე? როგორია გაწეული ძალისხმევებისა და დანახარჯების თანაფარდობა წინა პერიოდთან მიმართებაში?

პირობების გაუმჯობესება

1. რაში მდგომარეობს ცვლილების არსი და როგორია ზოგადად ცვლილების განხორციელების პროცესი?
2. რა ტექნოლოგიები და მეთოდები არის ყველაზე ეფექტიანი პირობების გასაუმჯობესებლად?
3. რა გავლენას ახდენს განხორციელებული ცვლილებები პროექტის თანამშრომლებსა და ზოგადად ორგანიზაციის საქმიანობებზე?
4. როგორია ხარჯების ოპტიმიზაციის სტრატეგია?

პროექტის შედეგის შეფასება

პროექტის შედეგის შეფასება განსაზღვრავს, თუ რამდენად ეფექტიანად იქნა მიღწეული პროექტის ამოცანები. განსხვავებით პროექტის პროცესის შეფასებისგან, სადაც ფასდება თუ როგორ იქნა მიღწეული შედეგი, პროექტის შედეგის შეფასებისას დგინდება თუ როგორ შედეგს მიაღწია პროექტმა და რა სარგებელი მიიღეს პროექტის ბენეფიციარებმა და საზოგადოებამ. ასეთი ტიპის შეფასების სისტემას ზოგჯერ უწოდებენ პროგრამის „So What“-ს, რაც გულისხმობს თუ რა სამიანობები განხორციელდა და რა ცვლილებები გამოიწვია პროექტმა?

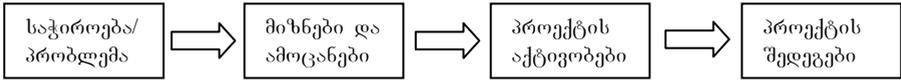
არსებობს პროექტის შედეგის შეფასების მარტივი და კომპლექსური სქემა. პროექტის შედეგის შეფასების მარტივი სქემით შეიძლება გავიგოთ თუ რა ცვლილებები გამოიწვია პროექტის აქტივობებმა ბენეფიციარებისათვის, ხოლო კომპლექსური სქემის მეშვეობით აღნიშნული ცვლილება ფასდება ეფექტიანობის დონის, სტრატეგიული მიდგომებისა და ტექნოლოგიების კუთხით.

პროექტის შედეგის შეფასებისთვის აუცილებელია პროექტის დაწყებისთანავე გაითვალისწინოთ შემდეგი ფაქტორები:

1. განსაზღვრეთ და ჩამოაყალიბეთ მოსალოდნელი შედეგები;
2. განსაზღვრეთ, რა სახის მტკიცებულებებია საჭირო;
3. განავითარეთ მონაცემების შეგროვების გეგმა;
4. განსაზღვრეთ მონაცემების ანალიზისა და აღწერის პროცედურები.

პროექტის შეფასების გეგმის შინაარსი მნიშვნელოვნადაა დამოკიდებული პროექტის სპეციფიკაზე, თუმცა არსებობს

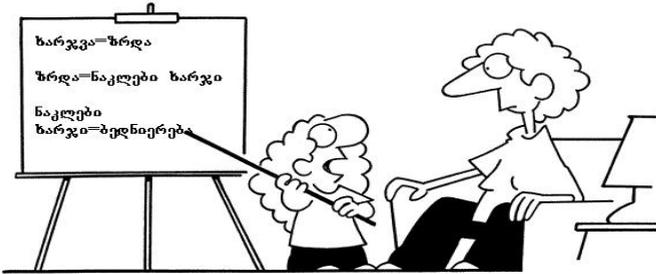
შეფასების სტანდარტული ეტაპები, რომლებიც გაითვალისწინება პროექტის შეფასების დროს.



პროექტის შეფასების გეგმის ნიმუში

- I. განსაზღვრეთ შეფასების მიზნები;
- II. აღწერეთ შეფასების დოკუმენტის ფორმატი;
- III. განსაზღვრეთ, რა კომპონენტები იქნება გაანალიზებული და შეფასებული;
- IV. ჩამოაყალიბეთ მონაცემების შეგროვების გეგმა:
 1. მონაცემების სახეები ან ინდიკატორები;
 2. მონაცემების მოპოვების წყარო;
 3. მონაცემების შეგროვების პროცედურები;
 4. დროში გაწერილი გეგმა.
- V. განსაზღვრეთ შერჩევის გეგმა (ასეთის საჭიროების შემთხვევაში);
- VI. განიხილით მონაცემების ანალიზის ტექნოლოგიები;
- VII. გაითვალისწინეთ კულტურული და ადამიანური ფაქტორები;
- VIII. აღწერეთ, ვინ მიიღებს მონაწილეობას შეფასების პროცესში და ვინ უხელმძღვანელებს მას;
- IX. განსაზღვრეთ ანგარიშგების პროცედურები;
- X. მონაცემები ასახეთ შეთავაზებული ბიუჯეტში.

პროექტის ბიუჯეტის მომზადება



აი ამიტომ უნდა მომცე ფული...

პროექტის მომზადების პროცესის მნიშვნელოვანი ნაწილია ბიუჯეტის შედგენა. საქმიანობების განხორციელებისა და პროექტის მიზნების მისაღწევად საჭიროა ფინანსური სახსრები, რაც დეტალურ დასაბუთებას მოითხოვს და ნათლად უნდა აისახებოდეს პროექტის ბიუჯეტში.

არსებობს ბიუჯეტის სამი ძირითადი სახეობა:

1. ხაზობრივი;
2. ფუნქციური;
3. პროგრამული.

ხაზობრივ ბიუჯეტში მოცემულია დანახარჯები საბიუჯეტო კატეგორიების მიხედვით. ფუნქციურ და პროგრამულ ბიუჯეტებში კი დანახარჯები უფრო დეტალურადაა გაწერილი პროექტის კონკრეტული ამოცანებისა და საქმიანობების მიხედვით.

ხაზობრივი ბიუჯეტის ნიმუში

| <i>ბიუჯეტის კატეგორია</i> | <i>მთლიანად მოთხოვნილი ბიუჯეტი</i> |
|---------------------------|------------------------------------|
| ადმინისტრაციული ხარჯები | \$41,500 |

| | |
|---|-----------------|
| მარაგები და მასალები | 15,250 |
| ბექტდვაზე გაწეული ხარჯები | 7,395 |
| აღჭურვილობა | 3,650 |
| გაუთვალისწინებელი ხარჯები (ბანკის საკომისიო) | 1,650 |
| სულ: | \$69,445 |

კავშირი ფუნქციურ და პროგრამულ ბიუჯეტს შორის

პროგრამული ბიუჯეტი

| ფუნქციური ბიუჯეტის აქტივობები | ამოცანა ა: მიზნობრივი ჯგუფი I | ამოცანა ბ: მიზნობრივი ჯგუფი II | სულ |
|---|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| 1 ტრენინგის მომზადება | | | |
| საზოგადოებრივი კომპონენტები | | | |
| ადმინისტრაციული ხარჯები | \$10,000 | \$8,000 | \$18,000 |
| მარაგები და მასალები | 5,000 | 4,000 | 9,000 |
| ბექტდვაზე გაწეული ხარჯები | 3,000 | 3,000 | 6,000 |
| აღჭურვილობა გაუთვალისწინებელი ხარჯები (ბანკის საკომისიო) | 1,500 650 | 1,000 450 | 2,500 1100,000 |
| <i>აქტივობა I: ჯამი</i> | <i>\$20,150</i> | <i>\$16,450</i> | <i>\$36,600</i> |
| 2 ტრენინგის ჩატარება | | | |
| საზოგადოებრივი კომპონენტები | \$15,000 | \$8,500 | \$23,500 |

| | | | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ადმინისტრაციული ხარჯები | 3,500 | 2,750 | 6,250 |
| მარაგები და მასალები | 450 | 945 | 1,395 |
| ბეჭდვაზე გაწეული ხარჯები | 350 | 800 | 1,150 |
| აღჭურვილობა | 275 | 275 | 550 |
| <i>აქტივობა 2: ჯამი</i> | <i>\$19,575</i> | <i>\$13,270</i> | <i>\$32,845</i> |
| სულ | \$39,725 | \$29,720 | \$69,445 |

პროექტის დანახარჯები იყოფა ორ ძირითად კატეგორიად, ესენია: ადმინისტრაციული და საოპერაციო ხარჯები. ადმინისტრაციული ხარჯები მოიცავს როგორც პროექტის თანამშრომლების, ასევე პროექტის კონსულტანტების ხელფასებსა და სხვადასხვა ჰონორარებს. საოპერაციო ხარჯები კი მოიცავს ქირის, ბეჭდვის, ტრანსპორტის, კომუნიკაციის, ოფისის მარაგების ხარჯებს. სწორედ ამ ორი ტიპის ხარჯების აღწერისგან შედგება მთლიანი ბიუჯეტი.

ადმინისტრაციული ხარჯები

მას შემდეგ, რაც განსაზღვრავთ, თუ რამდენი და რა უნარების მქონე თანამშრომელი გესაჭიროებათ კონკრეტული პროექტისთვის, განსაზღვრეთ მათი სამუშაო გრაფიკი და პროექტში ჩართულობის პერიოდი.

პროექტში საჭირო თანამშრომლებისა და დროის პერიოდის განსაზღვრის შემდეგ იწყება ხელფასების განსაზღვრის ეტაპი. შეგიძლიათ ჩაატაროთ მცირე ზომის კვლევა, თუ რა ხელფასები აქვთ მსგავსი ტიპის პროექტებში მსგავს პოზიციებზე მყოფ თანამშრომლებს. ასევე შეგიძლიათ გამოითვალოთ, თუ რა სარგებელი მოაქვს თითოეულ თანამშრომელს პროექტის განხორციელების პროცესში და განსაზღვროთ მათი ოპტიმალური ხელფასები.

ადმინისტრაციული ბიუჯეტი

| პროექტის თანამშრომელი | სამუშაო განაკვეთი | სახელფასო განაკვეთი (თვე) | სულ |
|----------------------------|----------------------|------------------------------|-----------------|
| აღმასრულებელი დირექტორი | ნახევარი | \$4,500-5,500 | \$3,000 |
| პროექტის დირექტორი | სრული | 3,000-4,000 | 42,000 |
| ექსპერტი | ნახევარი | 2,000-2,400 | 12,522 |
| ჯამური ხელფასები | | | \$57,522 |
| <i>მოგების გადასახადი</i> | | | 11,504 |
| სულ | | | \$69,023 |

საოპერაციო ხარჯები

პროექტის ბიუჯეტის მეორე ნაწილი არის საოპერაციო ხარჯები. გადახედეთ საპროექტო შეთავაზების ყველა პუნქტს და განსაზღვრეთ, თუ რაში გჭირდებათ ფული. ბიუჯეტის ამ ნაწილის მომზადებისას აუცილებელია გავითვალისწინოთ დონორის მოთხოვნები. ზოგიერთ დონორ ორგანიზაციას აქვს განსაზღვრული კომპონენტები, რომელთა ხარჯებსაც არ ანაზღაურებს, ამიტომ ბიუჯეტის ამ ნაწილის მომზადებისას აუცილებელია კარგად გავეცნოთ დონორის მოთხოვნებს და ვაწარმოთ მასთან მოლაპარაკებები. მაგალითად, შესაძლოა დონორმა არ დაგიფინანსოთ კომპიუტერისა და ბეჭდვის ხარჯები, მაგრამ დაგიფინანსოთ მათი ქირაობის ხარჯი.

საოპერაციო ბიუჯეტი

| საოპერაციო ხარჯები | სულ |
|--------------------|---------|
| ქირა | \$9,360 |

| | |
|----------------------------------|-----------------|
| ბეჭდვის ხარჯები | 2,800 |
| აღჭურვილობა | 3,200 |
| კომუნიკაცია | 2,400 |
| მგზავრობა | 2,580 |
| ჯამური საოპერაციო ხარჯები | \$22,140 |

სხვადასხვა დონორ ორგანიზაციას აქვს განსხვავებული ბიუჯეტის ფორმები, რომელიც ივსება იმ ორგანიზაციის მიერ, ვინც ამზადებს საპროექტო შეთავაზებას. მაგალითად: „ვერაზიის თანამშრომლობის ფონდის“ მიერ შემუშავებულია ბიუჯეტის სპეციალური ფორმა, რომელიც მოეთხოვება აპლიკანტ ორგანიზაციებს.

„ვერაზიის თანამშრომლობის ფონდის“ ბიუჯეტის ნიმუში

არ არის სავალდებულო, რომ თქვენი ბიუჯეტი ზუსტად იმეორებდეს ნიმუშს. იგი უნდა გარდაიქმნას თქვენი პროექტის მოთხოვნათა შესაბამისად.

პროექტის აღწერა: საჯარო ადმინისტრირების ტრენინგი. პროგრამა მოიცავს კურსის მასალების შემუშავებას, ბიბლიოთეკის მასალების შექმნასა და სალექციო კურსის მომზადებას.

პროექტის დირექტორი:

პროექტის ვადა:

| ბიუჯეტის მუხლი | ფონდისთვის მოთხოვნილი თანხა(\$) | ორგანიზაციის მიერ გაწული დაფინანსება (\$) | სხვა წყაროების მიერ გაწული დაფინანსება (\$) |
|----------------|---------------------------------|---|---|
| | | | |

| | | | |
|---|-------|-----|-------|
| ა) აღჭურვილობა | | | |
| 1. კომპიუტერი (სრული მონაცემები) (\$XXX/ერთეული*Nერთეული) | YYY | | |
| 2. პრინტერი (მონაცემები) | YYY | | |
| ჯამი ა) | ZZZZZ | | ZZZZZ |
| ბ) მასალების მომზადება | | | |
| 1. ფურცლების შექმნა(\$XXX/კვ.* Nკვ) | YYY | | |
| 2. ბეჭდვითი ხარჯები (\$XXX/კვ* Nკვ.) | YYY | | |
| ჯამი ბ) | | | |
| გ) სემინარები | | | |
| 1. დარბაზის იჯარა(\$XXX/დღე*M დღე) | YYY | | |
| 2. ლანჩი (\$XXX/კაცი.* Nადამ/დღე*M დღე*L სემ) | YYY | | |
| 3. სემინარის მასალა | | YYY | |
| ჯამი გ) | ZZZZZ | | |
| დ) ხელფასები/პონორარები | | | |
| 1. პროექტის თანამშრომლების ხელფასი | | | |
| ○ პროექტის დირექტორი (სახელი და გვარი, სამუშაო დროის %)(XX თვეში* Nთვე) | YYY | | |
| 2. პონორარები ადგილობრივი ექსპერტებისთვის (თუ შეგიძლიათ, მიუთითეთ მონაწილეთა სახელები) | | | |

| | | | |
|--|------|--|--|
| ○ მიკროეკონომიკის კურსის მოსამზადებლად (\$XXX/გვერდში * Nგვერდი) | YYY | | |
| ○ ფინანსური ანაგრიშის კურსის მოსამზადებლად (\$XXX/გვერდი * Nგვერდი) | YYY | | |
| 3. მოწვეული ექსპერტების პონორარი <i>(თუ შეგიძლიათ, მიუთითეთ მონაწილეთა ხახელები)</i> | | | |
| ○ სემინარის ჩასატარებლად (\$XXX/აღამ.* Nაღამ./სემ.*Lსემ.) | | | |
| ჯამი ბ) | ZZZZ | | |
| ბიბლიოთეკის მასალები | | | |
| 1. წიგნების შეძენა მუნიციპალური მენეჯმენტის შესახებ (\$XXX/ცალი.* Nერთ.) | YYY | | |
| ჯამი დ) | ZZZZ | | |
| ე) ოფისისა და კომუნალური ხარჯები | | | |
| 1. ოფისის ქირა(მაგ. ოფისი ან ბინა) (\$XXX/თვე.* Nთვე) | YYY | | |
| 2. კომუნალური ხარჯები(\$XXX/თვე.* N თვე) | YYY | | |
| ჯამი ე) | ZZZZ | | |
| ვ) საკომუნიკაციო ხარჯები | | | |
| 1. ტელეფონი/ფაქსი (\$XXX/თვეში.* Nთვე) | YYY | | |
| ჯამური თანხა პუნქტ გ-სთვის | ZZZZ | | |
| ზ) ადმინისტრაციული ხარჯები | | | |
| 1. საოფისე მასალა (\$XXX/თვე.*Nთვე) | YYY | | |
| 2. საწვავი გენერატორისთვის (\$XXX/ლ/დღე*Nდღე/თვე*Mთვე) | YYY | | |

| | | | |
|--|----------|----------|----------|
| ჯამი ზ) | ZZZZZ | | |
| თ) მგზავრობის ხარჯები | | | |
| 1. მოწვეული ექსპერტების ა) სამგზავრო ხარჯი (\$XXX/ადამ. გზა*Nადამ*M გზა) | | | |
| ცხოვრება | YYY | | |
| ბ) სასტუმროს ხარჯი (\$XXX/კაცი/დღე*N კაცი*Mდღე) | YYY | | |
| გ) ყოველდღიური ფული, ფერ ლიემი (\$XXX/კაცი/დღე* კაცი.*M დღე) | YYY | | |
| ჯამი თ) | ZZZZZ | | |
| ჯამი ყველა პუნქტისთვის | ZZZZZZZZ | ZZZZZZZZ | ZZZZZZZZ |
| საბანკო მომსახურება (2%) | YYY | | |
| პროექტის მთლიანი ღირებულება \$ YYY | | | |

თავი 5 - ზონების მოქიების ბაზმის შემუშავება

ნებისმიერ ორგანიზაციას საქმიანობების განხორციელებისას ესაჭიროება სხვადასხვა ტიპის გეგმები, როგორცაა: სამოქმედო, სტრატეგიული, პროგრამული, საბიუჯეტო და ა.შ.

იდეალურ შემთხვევაში ორგანიზაციაში თითოეულ დეპარტამენტს უნდა ჰქონდეს შემუშავებული საკუთარი გეგმა, რომლის მიხედვითაც განახორციელებს სხვადასხვა საქმიანობას.

ორგანიზაციის სტრატეგიული გეგმის მომზადების შემდეგ დაიწყეთ ფონდების მოძიების განყოფილების დეტალური გეგმის შედგენა.

დასახეთ ფონდების მოძიების მიზანი

ნებისმიერმა არასამთავრობო ორგანიზაციამ უნდა განსაზღვროს შიდა ორგანიზაციული გეგმა და მიმდინარე ბიუჯეტი. თავდაპირველად ასეთი ბიუჯეტი შეიძლება იყოს არაფორმალური, მაგრამ შემდგომში მას უკვე სტრუქტურული ხასიათი უნდა ჰქონდეს, ანუ ბიუჯეტში უნდა დაიყოს და მუხლობრივად აისახოს სხვადასხვა ტიპის ხარჯები.

შიდა ორგანიზაციული გეგმის მომზადება იდეალურ შემთხვევაში არუს თანამშრომლობითი პროცესი, რომელსაც მონიტორინგს უწევს აღმასრულებელი დირექტორი, განიხილავს გამგეობა, ფინანსური დეპარტამენტის თანამშრომლები და ა.შ.

გეგმის შედგენა აუცილებელი კომპლექსური პროცესია, რათა რეალურად აღიქვას თუ რა რაოდენობის ფინანსური სახსრები გესაჭიროებათ და დასახოთ მათი მოპოვების გზები. გეგმის შედგენისას ყურადღება გაამახვილეთ ისეთ საკითხებზე, როგორცაა:

- რა რაოდენობის ფინანსური სახსრებია საჭირო ორგანიზაციის ინფრასტრუქტურის განვითარებისთვის?
- რა რაოდენობის შემოსავლები გააჩნდა ორგანიზაციას გასულ წელს?
- რამდენად მეტი ფინანსური სახსრების მოძიება შეუძლია ორგანიზაციას წელს?

რა ახალი ღონისძიებები შეგიძლიათ დაგეგმოთ ანდა განახორციელოთ წინა წლისგან განსხვავებით?

დაგეგმვის პროცესში ფონდების მოძიების დეპარტამენტმა უნდა შეიმუშაოს ბიუჯეტი, რომელიც მოიცავს შემდეგ საქმიანობებს:

1. ფონდების მოძიების დეპარტამენტის ბიუჯეტის მოზადება;
2. შემოსავლების განსაზღვრა შემდეგი წლისთვის;
3. საერთო ბიუჯეტიდან ადმინისტრაციული და საოპერაციო ხარჯების პროცენტების განსაზღვრა;
4. ფინანსურის სახსრების მოძიებისთვის მარკეტინგული საქმიანობების განსაზღვრა და დაგეგმვა;
5. დონორთან წარსადგენ ბიუჯეტში ძვირადღირებული აღჭურვილობების შექენის მიზნობრიობის დასაბუთება.

1. ფონდების მოძიების დეპარტამენტის ბიუჯეტის შექმნა

მზარდ არასამთავრობო ორგანიზაციაში აუცილებელია არსებობდეს ფონდების მოძიების დეპარტამენტის ბიუჯეტი, სადაც გაწერილი იქნება ფონდების მოძიების საქმიანობები.



რამდენი ფული დახარჯა რობინ ჰუდმა ფონდების მოძიებაზე და რამდენი ფული მიუვიდალ რეალურად ღარიბებს?

თავდაპირველად მთლიანად უნდა დაეყრდნოთ ინტუიციასა და გამოცდილებას. ყურადღებით გადახედეთ გასული წლების ბიუჯეტებსა და ჩანაწერებს და გააკეთეთ საბიუჯეტო სავარჯიშო:

ერთი დღის ან ერთი კვირის განმავლობაში ჩაიწერეთ, რა რაოდენობის ფურცელი გჭირდებათ ქსეროქსზე, რამდენ წერილს აგზავნით ფაქსით, რამდენ საზღვარგარეთის ზარს აკეთებთ, რამდენ ჭიქა ყავას სვამთ და ა.შ. შემდეგ დაითვალეთ ამ დანახარჯების ფასი და გაამრავლეთ თვესა და წელიწადზე.

ასევე იფიქრეთ იმაზე, რასაც აუცილებლად გააკეთებთ მომავალი წლის განმავლობაში და ხარჯებს დაუმატეთ აღნიშნული თანხა. მას შემდეგ, რაც კარგად გააანალიზებთ გასული წლების დანახარჯებს, თქვენ უნდა შეგეძლოს ამ ცხრილის შევსება:

ხარჯების ანალიზი

| მუხლი | ხარჯი | შენიშვნა |
|--|-------|----------|
| ხელფასები და პრემიები | GEL | |
| დამოუკიდებელი კონტრაქტორებისა და კონსულტანტების ჰონორარები | GEL | |
| მგზავრობა | GEL | |
| ოფისის მარაგები | GEL | |
| დიზაინი და ბეჭდვა | GEL | |
| ვებ-გვერდი და სხვა ტექნიკური სამუშაოები | GEL | |
| ტელეფონი | GEL | |

| | | |
|--|-----|--|
| ფოსტა | GEL | |
| | | |
| საჭმელი (მაგ. ყავა და ნამცხვარი დონორისთვის) | GEL | |
| განსაკუთრებული ღონისძიებები | GEL | |
| ჯამი | | |

ცხადია, ასეთი ბიუჯეტი არ დაემთხვევა ხარჯებს 100%-თ, მაგრამ ჩანაწერების წარმოება აუცილებელია მომავალი საქმიანობების დასაგეგმად რათა, სწორად განსაზღვროთ ხარჯები და მოიძიოთ შესაბამისი შემოსავლები.

2. შემოსავლების განსაზღვრა შემდეგი წლისთვის

შემოსავლების ნაწილი თქვენს წინასწარ შედგენილ ბიუჯეტში უნდა მოიცავდეს უკვე განსაზღვრულ და მოსალოდნელ შემოსავლებს, რომლებიც მიიღება ისეთი საიმედო წყაროებიდან, როგორცაა მიმდინარე საგრანტე პროექტები, თქვენი წევრებისგან მიღებული საწევროები, ფონდების მოძიების სხვადასხვა ინსტრუმენტებით მიღებული შემოსავლები.

ბიუჯეტის მომზადების ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი ამოცანაა საიმედო წყაროებიდან მოსალოდნელი შემოსავლების სწორად დათვლა. დარწმუნდით იმაში, რომ დონორი, რომელთანაც რამდენიმე წლიანი კონტრაქტი გაქვთ, არ აპირებს მიგატოვოთ პროექტის დამთავრებამდე. ასევე განსაკუთრებული ყურადღება მიაქციეთ პროექტებს, რომელთა ფინანსური წელიწადი არ ემთხვევა კალენდარულს.

ყურადღება გაამახვილეთ წევრების შემოწირულობებსა და საწევროების რაოდენობაზე, გაითვალისწინეთ გასული წლის მაჩვენებლები და ამის შესაბამისად დაგეგმეთ შემდეგი წლის შემოსავლები.

რაც შეეხება ინდივიდებსა და შემოწირულობებს, ყურადღებით შეისწავლეთ გასული წლების მაჩვენებლები, აუცილებლად გაითვალისწინეთ თვისობრივი მხარე. მაგ.: თუ გასულ წელს თქვენ ეხმარებოდით რუსული აგრესიის შედეგად დაზარალებულ დევნილებს, წელს მათ ამ ტიპის დახმარება აღარ სჭირდებათ და შესაბამისად, თქვენც ვეღარ მიიღებთ ასეთი ტიპის დონაციებს.

ფონდების მოძიების განყოფილებამ უნდა შექმნას ბიუჯეტი, რომელიც რეალური, მაგრამ უფრო პესიმისტური იქნება და მთელი წლის განმავლობაში ეცადოს ბიუჯეტის გადაჭარბებით შესრულებას.

3. ადმინისტრაციული ხარჯები

ყველა არასამთავრობო ორგანიზაცია ვალდებულია, ყურადღება მიაქციოს, ზუსტად დაითვალოს და აკონტროლოს, თუ რამდენს ხარჯავს ადმინისტრაციულ ხარჯებზე, ხელფასებზე, შესყიდვებზე, პრემიებზე და ა.შ. ანუ ისეთ საკითხებზე, რომლებიც ხშირად არ არის საგრანტო პროექტის ბიუჯეტით გათვალისწინებული.

დონორი ორგანიზაციები ყოველთვის განსაკუთრებულ ყურადღებას აქცევენ იმ ფაქტს, რომ ბიუჯეტის 35-50%-ზე მეტი არ იყოს გაწერილი ადმინისტრაციულ ხარჯებზე.

თუმცა, ეს არ ნიშნავს, რომ თქვენ არ შეგიძლიათ 50%-ზე მეტი დახარჯოთ ხელფასებზე. არ არსებობს კანონი, რომელიც ამას აგვიკრძალავთ. ზოგიერთი ორგანიზაცია სწორედ ასე იქცევა, მაგრამ თქვენი დირექტორები და თანამშრომლები უნდა აცნობიერებდნენ, რომ ხარჯების ასეთი გაწერა არ არის მიმზიდველი დონორი ორგანიზაციებისთვის და ასეთი მიდგომა გაართულებს ფონდების მოძიების პროცესს.

ხშირად არის შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის გასაწვევი აქვს ხარჯები რაც არ არის გათვალისწინებული პროექტით (დამლაგებლის, დაცვის თანამშრომლის, ოფის-მენეჯერის ხელფასები, რემონტი, გაუთვალისწინებელი ხარჯები და ა.შ). ასეთი ტიპის ხარჯების გაწევა განსაკუთრებით რთულია ახლადშექმნილი ორგანიზაციებისთვის. რაც უფრო დიდი ხანი ფუნქციონირებს ორგანიზაცია უფრო კარგად გეგმავს მსგავსი ხარჯებისთვის თანხების მობილიზების სტრატეგიებს.

სწორედ ამ პრობლემებიდან გამომდინარე არასამთავრობო ორგანიზაციები ცდილობენ განახორციელონ კომერციული ლ საქმიანობები და მიიღონ შემოსავალი.

და მაინც, თუ თქვენ გადაწყვეტთ შეთავაზებაში ადმინისტრაციულ ხარჯებზე თანხის 50%-ზე მეტის გაწერას, ეცადეთ, თქვენი ეს გადაწყვეტილება ძალიან მკაფიოდ და ზუსტად დაუსაბუთოთ დონორს.

4. მეტი დაფინანსების მოპოვებაზე ორიენტირებული მარტეგინგული ღონისძიებების გატარება.

არასამთავრობო ორგანიზაციები არსებობენ იმისთვის, რომ დაეხმარონ სხვებს. ნიშნავს ეს იმას, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციამ საზოგადოებას არ უნდა შესთავაზოს კომერციული პროექტები და სერვისები?

მაგალითად, „საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაცია (საეა)“ დაარსების დღიდან ატარებს უფასო ტრენინგებს სხვადასხვა მიმართულებით. აღსანიშნავია, რომ როგორც კი საქართველოს ბაზარზე ბიზნესის მხრიდან გაჩნდა მოთხოვნა ტრენინგების სრულ კურსებზე, საეა-მ დაიწყო ფასიანი ტრენინგების შეთავაზება ბიზნესისტთვის, თუმცა უფასო ტრენინგების ჩატარება არ შეუწყვეტია.

ჩვენ შეიძლება ვიფიქროთ, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციას, ჩვენს შემთხვევაში „საქართველოს ახალგაზრდა ეკონომისტთა ასოციაციას“, მსგავსი ტიპის მომსახურება უფასოდ უნდა შეეთავაზებინა კერძო სექტორისთვის და ამით ის ხელს შეუწყობდა ბიზნესის განვითარებას. ასეთი სტრატეგია გრძელვადიან პერიოდში წამგებიანი იქნებოდა ორგანიზაციისთვის. პირველ რიგში, ასეთი მიდგომა ტრენინგებს ავალდებულებს ტრენინგების ჩატარებას უხელფასოდ, და მეორე, ადამიანებს უფრო მაღალხარისხიანად მიაჩნიათ და მეტ პატივს სცემენ ისეთ მომსახურებას, რომელშიც ფულს იხდიან.

ასე რომ, ორგანიზაციის იმიჯი და ბიუჯეტი გაიზრდება, თუ თქვენ გექნებათ ფასიანი სერვისები. თუ თქვენ არასოდეს მივიწოდებიათ მსგავსი ანაზღაურებადი მომსახურება ბაზრისთვის, დროა დაიწყოთ. თუმცა, ჯერ უნდა გაარკვიოთ რამდენად არის მოთხოვნა თქვენს პროდუქტზე/მომსახურებზე, გამოიკვლიოთ ბაზარი და შემდგომ დააწესოთ შესაბამისი ფასი. ასევე კარგი იქნება, თუ თქვენს მომხმარებელს აუხსნით, რატომ აწესებთ გადასახადს და რას აპირებთ შემოსული თანხით.

5. არაფულადი დახმარება

ფონდების მოძიების დეპარტამენტში გამუდმებით ფიქრობენ იმის შესახებ, სად იშოვონ უფრო მეტი ფული, დამატებითი

დოლარი, მაგრამ ჩვენი რჩევა იქნება ცოტა დრო დაუთმოთ არაფულად დახმარებებზე და შემოწირულობებზე ფიქრს.

თქვენ შეგიძლიათ გააკეთოთ „სურვილების სია“ და დააგზავნოთ ის სხვადასხვა ორგანიზაციებში. ჩამონათვალში შეგიძლიათ შეიყვანოთ: წიგნები, ნახმარი მანქანა, სამუშაო მაგიდა და ა.შ

ეს ხერხი კარგად მუშაობს! თქვენ შეიძლება ვერ მიიღოთ ყველაფერი რაც გინდათ, მაგრამ ზოგიერთი ორგანიზაცია აუცილებლად გამოგიგზავნით არაფულად დახმარებებს. ხშირ შემთხვევაში ფულის გაცემაზე ბევრად მარტივი ნივთების დარიგებაა.

ასევე, არ დაგავიწყდეთ, მსგავსი „სურვილების სიით“ მიმართოთ ბიზნესებს. ისინი ხშირად მზად არიან დაგეხმარონ, თუ მათი სახელი გაუღერდება თქვენს ვებ-გვერდზე ან საინფორმაციო ბიულეტენში.

შეაფასეთ ფონდების მოძიების შესაძლებლობები (აქტივები)

არასამთავრობო ორგანიზაციების ისტორია, მისია და პრიორიტეტები ერთმანეთისგან განსხვავდება. სწორედ ამიტომ არ არსებობს ერთიანი, სტანდარტული გეგმა, რომელიც ყველა ორგანიზაციას მოერგებოდა. განსხვავებულ ორგანიზაციებს აქვთ განსხვავებული სუსტი მხარეები ფონდების მოძიების მიმართულებით.

ქვემოთ აღწერილია თუ როგორ უნდა შეაფასოთ თქვენი ფონდების მოძიების შესაძლებლობები და ამ შეფასების შესაბამისად გაწეროთ თქვენი სტრატეგიული გეგმა.

1. განსაზღვრეთ თქვენი აქტივები

ორგანიზაციის აქტივებში იგულისხმება ქონება ყველა მნიშვნელობით. რეპუტაცია, რომლის შექმნასაც თქვენ ცდილობთ, არის ისეთივე აქტივი, როგორც შენობა ან ორგანიზაციის კუთვნილი მანქანა. უნარები, ადამიანები და გამოცდილება ასევე აქტივებია. არსებობს ისეთი აქტივები, რომლებიც ადვილი შესამჩნევი არ არის. მაგალითად, ის ფაქტი, რომ თქვენს ორგანიზაციაში კადრების დენადობა ძალიან დაბალია, ძვირადღირებულ აქტივს წარმოადგენს, თუმცა მისი აღრიცხვა არსად არ ხდება. ასეთი დამალული აქტივების აღმოჩენა ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე დონორისთვის, რომელიც მზადაა დაგაფინანსოთ. თუმცა, თქვენს ორგანიზაციას გააჩნია ისეთი აქტივებიც, რომლებიც დონორებს დიდად არ დააინტერესებთ.

ფონდების მოძიების დეპარტამენტის მისია მიზნობრივი დონორებისთვის საინტერესო, დამატებითი ღირებულებების აღმოჩენა და წარმოაჩენაა.

2. განსაზღვრეთ თქვენი ორგანიზაციის სუსტი მხარეები

მას შემდეგ, რაც გააანალიზეთ თქვენი ორგანიზაციის რესურსებსა და აქტივებს, დროა ყურადღება მიაქციოთ სუსტ მხარეებსაც. რაც უფრო კარგ ანალიზს გაუკეთებთ თქვენს სისუსტეებს, მით უფრო სტრატეგიულად მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას მიიღებთ მომავალში.

| აქტივის ტიპი | განსაზღვრება | ფონდების მოძიებისთვის საჭირო |
|--------------------|--------------|------------------------------|
| ორგანიზაციის მისია | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|---|--|--|
| ორგანიზაციის პროგრამები | | |
| ორგანიზაციის ისტორია და რეპუტაცია | | |
| ორგანიზაციის კავშირები | | |
| შესაძლებლობები ან რესურსები, რომლებიც გააჩნიათ თანამშრომლებს, გამგეობას ან მოხალისეებს | | |
| აღმასრულებელი დირექტორი | | |
| ფონდების მოძიების დირექტორი | | |
| ფონდების მოძიების დირექტორის ასისტენტი | | |
| ფონდების მოძიების დეპარტამენტის თანამშრომლები | | |
| გამგეობის წევრები | | |
| მოხალისეები | | |
| ორგანიზაციის მეგობრები | | |

3. მოამზადეთ თქვენი აქტივების ჩამონათვალი

კარგი იქნება, თუ ჩამოწერთ თქვენი ორგანიზაციის აქტივებს ერთ ფურცელზე, სვეტად. აქტივებში იგულისხმება ადამიანური რესურსები, ქონება, აბსტრაქტული ღირებულებებიც კი, რომლებიც მოიპოვება თქვენს ორგანიზაციაში.

ადამიანური რესურსების ჩამონათვლის მომზადებისას ჩამოწერთ კონკრეტული სახელები და გვარები და თითოეულის გასწვრივ მიუთითეთ როგორ შეიძლება მათი გამოყენება ფონდების მოძიების მიმართულებით.

ზემოთ მოყვანილი ცხრილი დაგეხმარებათ ასეთი ჩამონათვალის შექმნაში. სიის გაკეთებას მარტო ნუ შეუდგებით – დაიხმარეთ თანამშრომლები, გამგეობის წევრები, ჩაატარეთ „ბრენშტორმინგი“ და ჩამოწერთ იდეები. შეახსენეთ მონაწილეებს ფონდების მოძიების მრავალი მიმართულება და სთხოვეთ მათ, ყველა რესურსი ფონდების მოძიების სპეციფიკიდან გამომდინარე განიხილონ.

კარგი იქნება, თუ ასეთ შეხვედრას მოაწყოთ ქალაქგარეთ შაბათ-კვირის განმავლობაში და ისაუბრებთ ფონდების მოძიების მიმართულებაზე. ხშირად ასეთი დისკუსიებს კარგი შედეგი მოსდევს, რაზედ შესაძლოა არც კი გიფიქრიათ. მაგალითად, გამგეობის ერთ-ერთი წევრისგან შესაძლოა შეიტყოთ, რომ მისი ცოლის ბიძაშვილი ცნობილი მომღერალია, რომელიც აუცილებლად ჩაატარებს კონცერტს თქვენთვის.

ჩამოაყალიბეთ ფონდების მოძიების თქვენი სტრატეგია

თქვენ უკვე იცით, რა რაოდენობის შემოსავალი გჭირდებათ მომავალი წლის საქმიანობებისთვის და იცით თქვენი

ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები, ახლა დროა იფიქროთ ფონდების მოძიების გზებზე.

თავდაპირველად გამოთვალეთ სასურველი თანხის ოდენობა. მომავალი წლისთვის სასურველი თანხის ოდენობას გამოაკელით თანხა, რომელის მიღებასაც ვარაუდობთ (მაგალითად, ხელმოწერილი გრანტები, მომსახურება, რომლისგანაც იცით დაახლებით რამდენი გექნებათ შემოსავალი და ა.შ.). ის რაოდენობა, რაც დაგრჩებათ გამოკლების შედეგად არის თანხა, რომელიც უდნა მოიძიოთ.

ფონდების მოსაძიებლად საჭიროა ფონდების მოძიების რესურსებისა და მეთოდების გადახედვა და განახლება.

ფონდების მოძიების გეგმის სამუშაო ვერსიის შექმნა

მას შემდეგ რაც განახორცილებთ ზემოთ ჩამოთვლილ საქმიანობებს საჭიროა მიიღოთ რამდენიმე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილება ფონდების მოძიების კუთხით.

მარტო არ იმუშაოთ! მოაწყვეთ შეხვედრა, რომელსაც დაესწრებიან აღმასრულებელი დირექტორი, ფონდების მოძიების დეპარტამენტისა და გამგეობის წევრები. წარმოადგინეთ აქტივების ჩამონათვალი, რომელიც ზემოთ არის მოცემული და შეადგინეთ ფონდების მოძიების სტრატეგიის ახალი ცხრილი.

| საქმიანობა ან საფონდო რესურსი | თანხის მოცულობა | ახალი ან გაუთვალისწინებელი ხარჯები | ჯამი (მე-2 სვეტს გამოკლებული მე-3 სვეტი) |
|-------------------------------|-----------------|------------------------------------|--|
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|-----------------|--|--|--|
| | | | |
| <i>სულ ჯამი</i> | | | |

დაიწყეთ ფონდების მოძიების ჩვეული საქმიანობით, როგორც არის, შეთავაზების დაწერა კონკრეტული ფონდისთვის და ჩაწერეთ პირველ სვეტში. განსაზღვრეთ, რა რაოდენობის თანხა შეგიძლიათ მოიხილოთ ამ გზით და მიუთითეთ ის მეორე სვეტში. მესამე სვეტში კი ჩაწერეთ ახალი ან გაუთვალისწინებელი ხარჯები, რომლებიც შეიძლება გამოიწვიოს აღნიშნულმა საქმიანობამ (ამ სვეტის შევსება დაგეხმარებათ დარწმუნდეთ, რომ ფონდების მოძიების ახალი აქტივობა ფონდების მოძიების დეპარტამენტის ბიუჯეტს დიდ დარტყმას არ მიაყენებს). შემდეგ მესამე სვეტის მონაცემებს გამოაკელით პირველი სვეტის მონაცემები და მიღებული შედეგი ჩაწერეთ მეოთხე სვეტში.

მას შემდეგ, რაც ჩამოწერთ აქტივობების გრძელ სიას, გრაფაში – „სულ ჯამი“ თქვენ მიიღებთ ფონდების მოძიების ერთი წლის ბიუჯეტს.

ფონდების მოძიების სტრატეგიის მომზადებისას თქვენი კრეატიულობის შედეგად, შესაძლოა აქტივობების გრძელი სია ჩამოაყალიბოთ.

ნუ შეეცდებით ისეთი საქმიანობების ჩამონათვლის მომზადებას, რისთვისაც არ გაგაჩნიათ საკმარისი ადამინური ან ტექნიკური რესურსები.

გახვოდეთ, არ არსებობს იდეალური გეგმა, ამიტომ საქმიანობების ჩამონათვლის მომზადებისთანავე იფიქრეთ მათ შორის ყველაზე მსვილ და პრიორიტეტულ პუნქტებზე.

გაანალიზეთ ხელისშემშლელი ფაქტორები და ჩამოაყალიბეთ ალტერნატიული გეგმები.

ფონდების მოძიების გეგმის განხილვა

ფონდების მოძიების გეგმის მომზადებისას საჭიროა განსაზღვროთ რა ხასიათისა და რაოდენობის დახმარება გჭირდებათ თქვენი თანამშრომლებისგან. გეგმის განხორციელების დაწყებამდე დარწმუნებული უნდა იყოთ რომ თქვენ გყავთ შეკრული სამუშაო გუნდი. მუდმივად იქონიეთ აქტიური კომუნიკაცია თქვენს თანამშრომლებთან და მოხალისეებთან.

თუ წინასწარ ვერ განსაზღვრავთ თანამშრომლებისა და მოხალისეების ჩართულობის კონკრეტულ გეგმას, შეხვედით მათ და მოუყევით თქვენი გეგმის შესახებ. ასეთი ტიპის შეხვედრები მნიშვნელოვანია შემდეგი სამი მიზეზის გამო:

1. გაესაუბრეთ თანამშრომლებსა და მოხალისეებს და გააცანით თქვენი გეგმა, ასევე განუმარტეთ რა რაოდენობის თანხის მიღებას გეგმავთ..
2. მიეცით უფლება გამოთქვან საკუთარი მოსაზრებები და საჭიროების შემთხვევაში შეცვალოთ თქვენი გეგმა მათი იდეების შესაბამისად.
3. დარწმუნდით, რომ თქვენ გყავთ გუნდი, რომელიც ნაყოფიერად იმუშავებს დაგეგმილი საქმიანობის შესასრულებლად.

პროცესის გასამარტივებლად მოამზადეთ ფონდების მოძიების სტრატეგიის საბოლოო ვერსია. გაავრცელეთ ასლები, თუმცა

გაანალიზეთ თითოეული პუნქტი, განმარტეთ ვისი დახმარება გჭირდებათ, რა სამუშაოს შესრულებას ელით, რა რისკებია მოსალოდნელი და ა.შ. თუ თქვენ უკვე დასახეთ ალტერნატიული გეგმები, მაშინ გააცანით მოწვეულ საზოგადოებას.

ყოველივე ზემოთ აღნიშნულის შემდეგ უბრალოდ დაჯექით უკანა რიგში მოუსმინეთ სტრატეგიის შესახებ დისკუსიას. თუ თქვენი გეგმის განხორციელებაში მონაწილე ადამიანებს აქვთ კრიტიკული მოსაზრებები ან რჩევები, შეეცადეთ მაქსიმალურად გაითვალისწინოთ.

გაითვალისწინეთ მოსალოდნელი დაბრკოლებები. იდეების განხილვისას შესაძლოა რომელიმე თანამშრომელმა ან გამეგობის წევრმა უაზროდ მიიჩნიოს თქვენი დიდი ხნის ნაფიქრი იდეა. ასეთ შემთხვევაში ეცადეთ დაუსაბუთოთ მათ თქვენი მონაცემები. თუ ვერ დაარწმუნეთ კოლეგები, მაშინ შეეცადეთ ამ ეტაპზე დათმოთ თქვენი იდეა და შემოინახოთ იმ პერიოდისთვის, როდესაც მეტ ნდობას მოიპოვებთ.

საბოლოო გეგმის მომზადება

საბოლოო გეგმის მომზადებისას ეცადეთ იდეებს თავი მოუყაროთ და გეგმა ჩამოაყალიბოთ მოკლედ და მარტივად. აირჩიეთ ფონდების მოძიების გეგმის ფორმატი. აღნიშნული შესაძლოა იყოს მხოლოდ თქვენთვის გასაგები ვერსია ან ყველასთვის თვალსაჩინო, მოკლე ან გრძელი – ეს თქვენზეა დამოკიდებული. ქვემოთ მოცემულია რჩევები, რომლებიც დაგეხმებათ საბოლოო დოკუმენტის მომზადების პროცესში.

- **გეგმის გაწერა დროში.** ერთი წელი – ეს არის გეგმის ძირითადი სტანდარტი, მაგრამ სასურველია, გქონდეთ ნაკლებად დეტალური გეგმა მომდევნო წლებისთვისაც.

- **მიზნების თხრობითი განსაზღვრება.** განმარტეთ თითოეული საქმიანობის განხორციელების ძირითადი მიზანი.
- **სამოქმედო გეგმა თვეების მიხედვით.** გადაანაწილეთ დროის სხვადასხვა პერიოდზე თითოეული საქმიანობა კვარტლების, თვეების ან კვირების მიხედვით.
- **პასუხისმგებლობების განაწილება.** აღწერეთ ვინ არის პასუხისმგებელი კონკრეტულ საქმიანობაზე და რა დროა საჭირო თითოეული სამუშაოს შესასრულებლად.
- **როგორ გავზომოთ ჩვენი წარმატება?** გეგმაში გაითვალისწინეთ, რომ ყოველი კვარტლის ბოლოს გააკეთოთ გასული პერიოდის ანალიზი და შეაფასოთ შედეგები.

მას შემდეგ, რაც დაასრულებთ ფონდების მოძიების გეგმაზე მუშაობას, ეცადეთ ეს დოკუმენტი ხელმისაწვდომი იყოს თქვენი ყველა თანამშრომლისთვის.

ატვირთეთ გეგმა შიდა სერვერზე, დაარიგეთ ამობეჭდილი ვერსიები ყველა სამუშაო მაგიდაზე, გამგეობის წევრების შეხვედრებზე ანგარიშის წარდგენისას დაიხმარეთ აღნიშნული დოკუმენტი და მის შესაბამისად გააკეთეთ მოხსენება. ეს განაპირობებს თქვენს ორგანიზაციაში სისტემატიზებულ მუშაობას, რაც გრძელვადიან პერიოდში ხელს შეუწყობს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღებას და თქვენი ორგანიზაციის წარმატებას.

თავი 6 – ორგანიზაციის საინფორმაციო მასალები

ნებისმიერი ორგანიზაცია საზოგადოებაში ცნობადობის მოპოვების მიზნით ამზადებს და ავრცელებს სხვადასხვა ტიპის საინფორმაციო მასალებს. მათგან ყველაზე გავრცელებულია ბეჭდვითი საინფორმაციო მასალები, როგორცაა, ბროშურა, წლიური ანგარიში და ბიულეტენი.

ორგანიზაციის შესახებ არსებული სხვადასხვა ბეჭდვითი საინფორმაციო მასალები უფრო ცნობადს ხდის აღნიშნულ ორგანიზაციას და მიმართულია მისი მიზნობრივი აუდიტორიის დაინტერესებისკენ.

ორგანიზაციის იმიჯზე დიდ გავლენას ახდენს ბეჭდვითი მასალების ხარისხი და დიზაინი, ამიტომ აუცილებელია, დიდი ყურადღება მიექცეს ასეთ საკითხებს მასალების დამზადებისას. მიზნობრივი აუდიტორია ამ თვალსაზრისით საკმაოდ კრიტიკულია და მოლოდინი აქვს ორგანიზაციისგან მიიღოს მის სპეციფიკაზე ორიენტირებული საინტერესო, ხარისხიანი და მიმზიდველი საინფორმაციო ბეჭდვითი მასალები.

ორგანიზაციის ბეჭდვითი საინფორმაციო მასალები არის ორგანიზაციის ის პროდუქტი, რომელიც ქმნის იმიჯს, ამიტომ არ არის სასურველი ამ კუთხით თანხების დაზოგვა და დაბალი ხარისხის მასალების დამზადება.

ბროშურა

ნებისმიერ ორგანიზაციას უნდა გააჩნდეს მცირე ზომის ბროშურა, რომელიც აუცილებლად უნდა განახლდეს პერიოდულად ორგანიზაციული ცვლილებების შესაბამისად. შესაძლოა, თქვენ საერთოდ არ იმყოფებოდეთ ოფისში,

როდესაც თქვენთან მოვა პოტენციური პარტნიორი და მოითხოვს ინფორმაციას ორგანიზაციის შესახებ. ასეთ დროს კარგი გამოსავალია, დაინტერესებულ პირს გადაეცეს ბროშურა, სადაც თავად გაეცნობა ორგანიზაციის მიზნებსა და პრიორიტეტებს.

ბროშურა უნდა მოიცავდეს ორგანიზაციის შესახებ ისეთ ინფორმაციას, როგორცაა ორგანიზაციის დაფუძნების და საქმიანობის მიზანი:

რატომ დაფუძნდა ორგანიზაცია და რატომ აგრძელებს იგი დღემდე საქმიანობას?

არსებული მისიის ფარგლებში რა საქმიანობებს ასორციელებს ორგანიზაცია?

რა გეგმები და იმედები აქვს ორგანიზაციას უახლოეს მომავალში?

რა არის მისი დაფინანსების წყარო?

როგორ შეიძლება ორგანიზაციის საქმიანობაში ჩაერთონ დაინტერესებული პირები?

იმისათვის, რომ ორგანიზაციის ბროშურა ხშირად არ იყოს გამოსაცვლელი და დროის გარკვეული პერიოდი ადეკვატურად შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის საქმიანობებს, საჭიროა, მოიცავდეს ზოგად ინფორმაციას.

არ არის რეკომენდირებული ბროშურაში რაიმე თარიღების დაფიქსირება. აქცენტი გააკეთეთ მიმდინარე პროექტებსა და გრძელვადიან შედეგებზე. ბროშურაში ტექსტი უნდა იყოს კონკრეტული და მარტივი. გამოიყენეთ სათაურები და ჩამონათვლები კარგი აღქმადობისთვის. ბროშურის ვიზუალური მიმზიდველობისთვის სასურველია სურათების გამოყენება.

ბროშურაში აუცილებლად უნდა იყოს მითითებული ორგანიზაციის საკონტაქტო ინფორმაცია, რათა დაინტერესებულმა პირებმა უფრო მეტი ინფორმაციისთვის მიმართონ ორგანიზაციის ოფისს.

ბიულეტენი

ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაცია სისტემატურად აგზავნის საინფორმაციო ბიულეტენებს მიზნობრივ აუდიტორიებთან. საინფორმაციო ბიულეტენში აღწერილია ორგანიზაციის მიმდინარე პროექტები და სხვადასხვა საქმიანობები თანდართული ფოტოებით. ორგანიზაციის ბიულეტენი ძირითადად მიმართულია პარტნიორი ორგანიზაციების დაინტერესებაზე.

ბოლო წლებში პრაქტიკაში უფრო მეტად დაინერგა ელექტრონული ბიულეტენების გავრცელება, რადგან ეს უფრო მარტივი პროცესია და უკავშირდება ნაკლებ დანახარჯებს, თუმცა სტატისტიკურად ელექტრონულ ბიულეტენს უფრო ნაკლებად კითხულობენ, ვიდრე ბეჭდვით ვარიანტს. შედეგად ორგანიზაციების უმეტესი ნაწილი ავრცელებს როგორც ბეჭდვით, ასევე ელექტრონულ ბიულეტენებს. არიან ორგანიზაციები, რომლებიც საინფორმაციო მასალების დამზადებაზე მეტ თანხებს ხარჯავენ და სტანდარტული ბიულეტენის ნაცვლად ისინი მიზნობრივ აუდიტორიას მაღალხარისხიან ჟურნალებს სთავაზობენ.

ბიულეტენის ძირითად შინაარსზე მკითხველს წარმოდგენა უნდა შეუქმნას ბიულეტენის ყდამ და შემადგენელი ნაწილების სათაურებმა.

ბიულეტენი არ უნდა იყოს რთულად წასაკითხი და მკითხველს არ უნდა უქმნიდეს შთაბეჭდილებას, თითქოს ბიულეტენის დასაწერად ორგანიზაციამ სპეციალურად დაიჭირავა ექსპერტი.

ბიულეტენში თხრობითი ფორმით უნდა იყოს ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის საქმიანობები და ნათლად ჩანდეს ამ საქმიანობების მიზნები და შედეგები. საქმიანობების აღწერას თან უნდა ახლდეს სურათებიც, რაც უფრო გაუადვილებს მკითხველს ბიულეტენში მოცემული ინფორმაციის აღქმას.

დაიმახსოვრეთ ოქროს კანონი მკითხველის შესახებ: ყველას უყვარს ისტორიები ადამიანებზე.

მაგალითად, თუ თქვენი ორგანიზაციის პროფილია გარემოს დაცვა და ბიულეტენში წარმოდგენილი იქნება თქვენი ერთ-ერთი თანამშრომლის მოკლე პროფილი და სურათი, რომელმაც გადაარჩინა ცხოველი, გარანტირებული გექნებათ, რომ თქვენს ბიულეტენს წაიკითხავს უფრო მეტი ადამიანი, ვიდრე გლობალური დათბობის შესახებ მაღალკვალიფიციური ექსპერტების მიერ ჩატარებული კვლევის შედეგებს.

ასევე მნიშვნელოვანია, ბიულეტენში წარმოდგენილი იყოს გეგმები, პროექტები და საჭიროებები, რის განხორციელებასაც სამომავლოდ გეგმათ.

ბიულეტენის შემდეგ ნომერში კი უკვე წარმოდგენთ ისტორიას, თუ როგორ განახორციელეთ დასახული გეგმა და მიაღწიეთ შედეგს. ასევე, თუ თქვენ წინასწარ მიაწოდეთ ინფორმაცია მიზნობრივ აუდიტორიას რაიმე სასწრაფო პრობლემის შესახებ, თქვენ შემდგომ აუცილებლად უნდა აღწეროთ, თუ როგორ მოაგვარეთ აღნიშნული პრობლემა. მაგალითად, თქვენ შეატყობინეთ დონორ ორგანიზაციებს, რომ მოსალოდნელია წყალდიდობა და საჭიროა მაქსიმალურად მოხდეს ფონდების მოძიება, პრობლემების პროგნოზირება და მოგვარება. ამის შემდეგ გამოდის ბიულეტენი, რომელშიც არაფერია ნახსენები აღნიშნულის შესახებ და არ ჩანს რა მოხდა შემდგომ. ასეთ შემთხვევაში დონორი ორგანიზაციები დაკარგავენ ინტერესს თქვენი ორგანიზაციის მიმართ და საერთოდ ეჭვი შეეპარებათ ბიულეტენში დეკლარირებული სხვა საქმიანობებისა და პროექტების ეფექტიანობასა და სინამდვილეზე.

ბიულეტენი არის კარგი ინსტრუმენტი, რათა ვაცნობოთ საზოგადოებას რაიმე ღონისძიების შესახებ და ვურჩიოთ აღნიშნულ ღონისძიებაში მონაწილეობის მიღება.

ასევე, შეგიძლიათ ბიულეტენს თან დაურთოთ მოსაწვევის მსგავსი ფურცელი, რომლითაც მსურველი მონაწილეობას

მიიღებს თქვენი ორგანიზაციის მიერ გამართულ ღონისძიებაში.

ბიულეტენში ასევე განათავსებენ მცირე ზომის სააპლიკაციო ფორმას, სადაც მკითხველს შეუძლია დაწეროს თავისი მოსაზრებები ორგანიზაციასთან მიმართებაში სხვადასხვა საკითხებზე და შემდეგ ეს აპლიკაცია განათავსოს ორგანიზაციის საფოსტო ყუთში. ასეთი აპლიკაცია არის ერთგვარი გამოკითხვა, რომლის საშუალებითაც ორგანიზაცია იღებს ინფორმაციას, თუ რა უნდა მკითხველს და ცდილობს მისთვის მეტად სასურველი ბიულეტენის შეთავაზებას.

წლიური ანგარიში

წლიური ანგარიში არ არის ორგანიზაციისთვის აუცილებელი საინფორმაციო მასალა. წლიურ ანგარიშს არსებითი მნიშვნელობა აქვს ისეთი ტიპის ორგანიზაციებისთვის, რომელთაც ესაჭიროებათ ფონდების მოზიდვა. წლიურ ანგარიშში კარგადაა აღწერილი, თუ რას წარმოადგენს ზოგადად ორგანიზაცია, რა მნიშვნელოვანი პროექტები და პროგრამები განუხორციელებია, ვინ არიან ორგანიზაციის პარტნიორები, რა არის მისი მიმდინარე საქმიანობები და ა.შ. შედეგად, კარგად დაწერილი წლიური ანგარიში არის პოტენციური დონორი ორგანიზაციების დაინტერესების გარანტი.

წლიური ანგარიში უნდა გამოიცეს ორგანიზაციის ფისკალური წლის დასრულებისთანავე და ხელმისაწვდომი უნდა იყოს ნებისმიერი დაინტერესებული ორგანიზაციისა და ფიზიკური პირისათვის.

წლიური ანგარიშის ფორმატი და მოცულობა სხვადასხვა ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე განსხვავდება, თუმცა არსებობს რამდენიმე შემადგენელი ნაწილი, რაც

ძირითადად მოცემულია ნებისმიერი ტიპის ორგანიზაციის წლიურ ანგარიშში, ესენია:

ორგანიზაციის მისია;

გასული წლების საქმიანობების მიმოხილვა;

ორგანიზაციის ოფისების, ფილიალების, გამგეობის წევრებისა და დირექტორების ჩამონათვალი;

ფინანსური ინფორმაცია (წლიური შემოსავალი, ხარჯები, მოპოვებული დაფინანსება, ადმინისტრაციული ხარჯები და ა.შ.).

იმ შემთხვევაში, თუ წლიურ ანგარიშს აქვეყნებს დიდი ორგანიზაცია ან კორპორაცია, ანგარიში უნდა გამოიცეს ყოველი წლის ბოლოს, ფისკალური წლის დასრულებისთანავე. წლიური ანგარიში უნდა მოიცავდეს დეტალურ ფინანსურ ანგარიშს, დამოწმებულს აუდიტორის მიერ.

რეკომენდირებულია წლიურ ანგარიშში განხილული იქნას ორგანიზაციის კონკრეტული მიღწევები, ინფორმაცია თანამშრომლების, მოხალისეებისა და დონორების შესახებ.

ეცადეთ ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანად და მიმზიდველი კუთხით წარმოჩინას. ამისათვის წლიურ ანგარიშში გამოიყენეთ სურათები, სქემები, დიზაინის სხვადასხვა ელემენტები. აუცილებელია გაითვალისწინოთ, რომ ასეთი ტიპის გაფორმებებითა და მიმზიდველი წლიური ანგარიშის შექმნის მცდელობით არ გასცდეთ რეალურ ისტორიებს და არ შეცვალოთ ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული საქმიანობების შინაარსი. თუ გასული წელი თქვენი ორგანიზაციისთვის იყო როგორც წარმატებული გარკვეულ საკითხებში, ასევე პირიქით, ნუ დამალავთ ამას. ეცადეთ, წლიურ ანგარიშში არ გამოაჩინოთ ზედმეტი ამბიციები, წინააღმდეგ შემთხვევაში დონორ ორგანიზაციებს არ ექნებათ მოტივაცია, მხარი დაუჭირონ თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობებს.

სასურველია, წლიური ანგარიშისთვის მზადება ორგანიზაციამ დაიწყოს მიმდინარე წლის განმავლობაში, რაც გულისხმობს: მიმდინარე საქმიანობების შესახებ ინფორმაციისა და სურათების თავმოყრა, დიზაინის მომზადება, ტექსტის კორექტურა და ა.შ.

მსგავსი საქმიანობების წლის განმავლობაში შეგროვება ხელს შეუწყობს წლიური ანგარიშის დროულად გამოცემას წლის ბოლოსთვის.

ძირითადი ელემენტები, რაც გასათვალისწინებელია წლიურ ანგარიშში:

მიმზიდველი ყდა. ყდაზე აუცილებლად უნდა ეწეროს ორგანიზაციის სრული დასახელება და წლიური ანგარიშის გამოცემის წელი. ყდაზე ასევე განთავსეთ რაიმე – სურათი, ფოტოკოლაჟი ან ჩანახატი, რომელიც გარკვეულწილად ასოცირდება თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობასთან და სურვილს გაუჩენს მიზნობრივ აუდიტორიას, რომ გადაშაღონ ყდა და წაიკითხონ წლიური ანგარიში.

მისიის დებულება. ორგანიზაციის მისია უნდა დაიწეროს მარტივ, გასაგებ ენაზე და განთავსდეს წლიური ანგარიშის შიდა ყდაზე ან სხვა ვიზუალურად თვალსაჩინო ადგილას.

ხელმძღვანელი პირის მესიჯი (გზავნილი). მოკლე „წერილი“ ორგანიზაციის გამგეობის თავმჯდომარის ან აღმასრულებელი დირექტორისგან (შესაძლოა ორივესგან) ტრადიციულად განთავსებულია წლიური ანგარიშის დასაწყისში. აღნიშნული „წერილი“ გამოხატავს ხელმძღვანელი პირის ხედვას ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული საქმიანობებისა და სამომავლო გეგმების შესახებ. ამ ნაწილში ასევე უნდა განთავსდეს ორგანიზაციის

ხელმძღვანელი პირის ფოტოსურათი, რომელიც უნდა გამოხატავდეს მის პროფესიულობას, მაგრამ არ უნდა იყოს ზედმეტად ფორმალური. სასურველია, ხელმძღვანელი პირის სურათი ასოცირდებოდეს ორგანიზაციის მისიასთან, მაგალითად, ასახავდეს მუშაობის პროცესს, ან გადაღებული იყოს ისეთ ადამიანებთან ერთად, ვინც ამ ორგანიზაციის მიზნობრივ აუდიტორიას წარმოადგენენ.

საანგარიშო წლის განმავლობაში განხორციელებული პროექტებისა და პროგრამების აღწერა. არ არის აუცილებელი, წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი იყოს ორგანიზაციის მიერ საანგარიშო წლის განმავლობაში განხორციელებული აბსოლუტურად ყველა საქმიანობა. მთავარია, ნათლად იყოს აღწერილი მნიშვნელოვანი და წარმატებული პროექტები, რაც ასახავს კონკრეტული წლის განმავლობაში ორგანიზაციის ძირითად მესიჯს მიზნობრივი აუდიტორიისათვის. თუ თქვენმა ორგანიზაციამ წლის ბოლოსთვის დაიწყო რაიმე ახალ ძალიან მნიშვნელოვან ინიციატივაზე მუშაობა, აუცილებლად აღნიშნეთ წლიურ ანგარიშში, მიუხედავად იმისა, რომ ეს ინიციატივა არის მხოლოდ საწყის ეტაპზე.

აქცენტი მიმდინარე საქმიანობებზე. არ არის აუცილებელი წლიურ ანგარიშში აღწეროთ ყველა პროექტი და პროგრამა, რაც განახორციელებს წლის მანძილზე და საზი გაუსვათ, რომ ყველაფერი გაკეთებულია. ეცადეთ არ დატოვოთ შთაბეჭდილება, რომ ყველაფერი ამოწურეთ და არ გაქვთ ახალი გამოწვევები. ყურადღება გაამახვილეთ მიმდინარე პროექტებსა და პროგრამებზე, ახალ გამოწვევებსა და მიზნებზე. ასეთ შემთხვევაში დონორები უფრო მეტად დაინტერესდებიან თქვენი ორგანიზაციით.

სურათები და ილუსტრაციები. რთულია, დავრწმუნდეთ მკითხველის დაინტერესებაში, თუ წლიურ ანგარიშში არ არის გამოყენებული სურათები და ილუსტრაციები. არც ერთი ადამიანი არ წაიკითხავს ტექსტით გაჯერებულ ფურცლების დასტას. გამოიყენეთ ილუსტრაციები, გრაფიკები, სქემები და სხვა ვიზუალური ელემენტები.

როგორ მიიღეთ ფინანსური სახსრები. დონორი ორგანიზაციები დიდი ყურადღებას აქცევენ, როდესაც ორგანიზაციის წლიურ ანგარიშში ასახულია მათი ფინანსური მხარდაჭერის მნიშვნელობა სხვადასხვა პროექტების განხორციელებისას. სასურველია, წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი იყოს სქემები დონორი ორგანიზაციებისა და მიღებული ფინანსური სახსრების მიხედვით. არასდროს დაგავიწყდეთ წლიურ ანგარიშში დონორების ჩამონათვლისა და ლოგოების მოთავსება. ნებისმიერი დონორი, რომელიც წაიკითხავს თქვენი ორგანიზაციის წლიურ ანგარიშს, უპირველეს ყოვლისა, მასში მოძებნის საკუთარ სახელსა და ლოგოს. შეეცადეთ მაქსიმალური ყურადღება დაუთმოთ დონორი ორგანიზაციების ჩამონათვლის გაკეთებას, არ გამოგრჩეთ რომელიმე დონორი ორგანიზაცია! ეს არის ის ნაწილი, სადაც პატარა ორთოგრაფიულმა შეცდომამ დონორის სახელწოდებაში შეიძლება გამოიწვიოს მისი იმედგაცრუება და უარყოფითი დამოკიდებულება.

რაში დახარჯეთ ფინანსური სახსრები. წლიურ ანგარიშში აუცილებლად წარმოადგინეთ აუდიტორის დასკვნა. ასევე წარმოადგინეთ, თუ რა კომპონენტებზე დაიხარჯა მიღებული ფინანსური სახსრები. მკითხველი, შესაძლოა, დაინტერესდეს პროგრამული და ადმინისტრაციული ხარჯების თანაფარდობითა და რაოდენობით. თუ თქვენ დროულად არ გაქვთ აუდიტორის დასკვნა, მაშინ უმჯობესია დაელოდოთ და მცირედი დაგვიანებით გამოსცეთ წლიური ანგარიში, რადგანაც ორგანიზაციის წლიური ანგარიში

არაფრისმთქმელია, თუ მასში არ არის ასახული ფინანსური ნაწილი.

ორგანიზაციის თანამშრომლები და გამგეობის წევრები. მიუხედავად იმისა, რომ თქვენი პარტნიორი და დონორი ორგანიზაციები, შესაძლოა, კარგად იცნობდნენ თქვენს თანამშრომლებს, გაითვალისწინეთ, რომ არსებობენ კიდევ სხვა კატეგორიის მკითხველებიც და ამიტომ აუცილებელია, წლიურ ანგარიშში მოიხსენიოთ ორგანიზაციის თანამშრომლები და გამგეობის წევრები. თუ თქვენი ორგანიზაცია დიდია და დასაქმებულია ბევრი ადამიანი, მაშინ შემოიფარგლეთ მხოლოდ წამყვანი თანამშრომლების შესახებ ინფორმაციის წარმოდგენით. თანამშრომლების აღწერის ძირითადი მიზანია, მკითხველმა ნახოს ვინ არის ორგანიზაციის სახე, დაინახოს ის ადამიანები, რომლებიც ასრულებენ ძირითად სამუშაოს ორგანიზაციაში. სწორედ ამიტომ, წლიურ ანგარიშში წარმოდგენილი უნდა იყოს თანამშრომლების სურათები, რომლებიც შეიძლება ასახავდეს მუშაობის პროცესს, რაიმე სამუშაო შეხვედრას ან ა.შ. თანამშრომლების შესახებ, როგორც წესი, იწერება წლიური ანგარიშის ბოლო ნაწილში.

გამოხმაურება. ხშირად წლიური ანგარიშის ბოლოს მოცემულია მცირე ზომის ანკეტის მსგავსი გვერდი, რომელსაც ავსებს მკითხველი და უგზავნის ორგანიზაციას. აქ, შესაძლოა, აღწერილი იყოს მკითხველის მოთხოვნები და მოლოდინები, რაც ორგანიზაციას წარმოდგენას შეუქმნის იმის შესახებ, თუ რას მოელოს მკითხველი წლიური ანგარიშისა და ზოგადად ორგანიზაციის საქმიანობისგან. აღნიშნული არ არის წლიური ანგარიშის სავალდებულო ნაწილი, თუმცა რიგი ორგანიზაციები გამოიყენებენ ამ ელემენტს.

ორგანიზაციის წლიური ანგარიში უნდა იკითხებოდეს ერთნაირად კარგად როგორც დასაწყისიდან, ისე ბოლოდან.

გაითვალისწინეთ, რომ მკითხველი არ დაიწყებს წლიური ანგარიშის ყველა გვერდის კითხვას. ბევრმა მათგანმა, შესაძლოა, უბრალოდ შემთხვევითი პრინციპით გადაშალოს ანგარიშის რომელიმე გვერდი, ამიტომ წლიური ანგარიშის როგორც შინაარსობრივი, ასევე ვიზუალური მხარე უნდა იყოს ბოლომდე გამართული ყველა გვერდზე.

როდესაც მოამზადებთ წლიურ ანგარიშს, განიხილეთ მისი თითოეული გვერდი დამოუკიდებლად და შეეცადეთ, ყველა მათგანი იყოს მიმზიდველი რაიმე კუთხით, თითოეულ გვერდს უნდა შეეძლოს მკითხველის ყურადღების მიქცევა და შენარჩუნება.

წლიური ანგარიშის მომზადებისას ძალზედ მნიშვნელოვანია დიზაინთან და ბექდვასთან დაკავშირებული საკითხები. შეიძლება შინაარსობრივი მხარე იყოს აბსოლუტურად გამართული და ეფექტიანი, მაგრამ არასაკმარისად ეფექტიანმა დიზაინმა, ან თუნდაც უხარისხო ფურცელმა შეიძლება მთლიანად გააფუჭოს ორგანიზაციის წლიური ანგარიში და დაუკარგოს მიმზიდველობა, რაც მკითხველისთვის ძალზედ მნიშვნელოვანია.

დიზაინთან და ბექდვასთან დაკავშირებით გასათვალისწინებელი საკითხებია:

დიზაინერის ან სტამბის ამორჩევისას დარწმუნდით, რომ შეარჩიეთ ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი. შეარჩიეთ ვარიანტი, რომელსაც ენდობით. ჰკითხეთ რჩევა სხვა პარტნიორ ორგანიზაციებს.

თუ პირველად თანამშრომლობთ კონკრეტულ დიზაინერთან და სტამბასთან, იმუშავეთ მასთან ერთად რეგულარულად. მზად იყავით, მიაკითხოთ ოფისში იმდენჯერ, რამდენჯერაც საჭიროა. პროცესში გადაამოწმეთ როგორ მიდის წლიური ანგარიშის დიზაინის მზადება, შეიტანეთ ცვლილებები საჭიროების შემთხვევაში, დააფიქსირეთ თქვენი აზრი ფურცლის ფერის, ზომისა და ხარისხის შესახებ.

არ წამოეგოთ შეღავათიან ან უფასო შემოთავაზებებზე. დაიმასხოვრეთ, წლიური ანგარიში არის ორგანიზაციის სახე და იმიჯი, ამიტომ არ ღირს წლიურ ანგარიშზე ეკონომიის გაწევა. შეღავათები და უფასო მომსახურებები არც ისე მომგებიანი და ხარისხიანია, როგორც ეს შეიძლება ერთი შეხედვით მოგეჩვენოთ. მაგალითად, შესაძლოა, დაბეჭდოთ ანგარიში შედარებით დაბალფასიან ფურცელზე, რომელსაც სულ არ ეტყობა, რომ ნაკლებად ხარისხიანია, თუმცა რაღაც დროის გასვლის შემდეგ აღმოაჩინოთ, რომ აღნიშნული ფურცელი გახუნდა ან გაცვდა, რაც უარყოფით გავლენას მოახდენს წლიური ანგარიშის ხარისხზე.

დაგეგმეთ წინასწარ წლიურ ანგარიშთან დაკავშირებული ხარჯები. აღნიშნული დაგეხმარებათ აირჩიოთ ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი და წინასწარ, წლის განმავლობაში მოიპოვოთ და დააგროვოთ წლიური ანგარიშის გამოცემისთვის საჭირო ფინანსური სახსრები.

წინასწარ განსაზღვრეთ წლიური ანგარიშის ტირაჟი და გავრცელების გზები. წლიური ანგარიშის გამოცემამდე კარგად დაითვალეთ სასურველი რაოდენობა და განსაზღვრეთ როგორ გაავრცელებთ. წინააღმდეგ შემთხვევაში, შესაძლოა, დაბეჭდოთ უფრო მეტი რაოდენობა, ვიდრე გჭირდებათ. წლიური ანგარიში კი არ არის ის პუბლიკაცია, რომელიც წლების მანძილზე გამოგადგებათ, რადგანაც შემდეგ წელს გამოუშვებთ ახალს.

წლიური ანგარიშის დიზაინის მომზადებისას ნუ გამოიყენებთ ყველა ფერს, სანამ არ გეცოდინებათ დაბეჭდვისთვის გათვალისწინებული თანხა. წლიური ანგარიშის მომზადების პროცესში დაითვალეთ გვერდების რაოდენობა და ხელმისაწვდომი თანხა, რადგანაც სრულფეროვანი დიზაინი ბევრად ძვირი

დაგიჯდებით. სწორედ ამიტომ, სანამ თანხა და რაოდენობა არ გეცოდინებათ, ყველა ფერს ნუ გამოიყენებთ დიზაინში. აღნიშნული ფაქტორი გაითვალისწინეთ სურათების შერჩევის დროსაც.

ვებ-გვერდი

ნებისმიერი არასამთავრობო ორგანიზაცია, რომელსაც საჭირო ფინანსური სახსრები და ინტერნეტ შესაძლებლობები გააჩნია, ქმნის ვებ-გვერდს. თანამედროვე პირობებში ადამიანები ინტერნეტს იყენებენ ისეთი დატვირთვით, როგორც სატელეფონო ცნობარს, ინფორმაციის მოძიების ინსტრუმენტს, საკონტაქტო საშუალებას და კიდევ სხვა მრავალი დანიშნულების მქონე სივრცეს.

იშვიათია ორგანიზაცია, რომლის ვებ-გვერდიც იქცევეს ყურადღებას და „ხიბლავს“ ამ ვებ-გვერდზე შემთხვევით მოხვედრილ დონორებს. ინტერნეტ სივრცის განვითარების საწყის ეტაპზე არასამთავრობო ორგანიზაციები ფიქრობდნენ, რომ დიდი რაოდენობის დონორი ორგანიზაციები აღმოაჩენდნენ მათ და გაუწევდნენ ფინანსურ დახმარებას, თუმცა ეს ყველაფერი არც ისე მარტივია დღევანდელ დღეს.

ძირითადად, ორგანიზაციის ვებ-გვერდს ათვალისწინებენ ის დონორები, რომლებსაც გარკვეული კავშირები ან თანამშრომლობის გამოცდილება გააჩნიათ ამ ორგანიზაციასთან. თუმცა, შესაძლებელია, ზოგიერთმა დაინტერესებულმა პირმა აღმოაჩინოს თქვენი ორგანიზაციის ვებ-გვერდი შემთხვევით ან რომელიმე საძიებო სისტემის მეშვეობით (მაგ: www.Google.com).

მიუხედავად ამისა, არც ერთი დონორი არ გადაწყვეტს თქვენი ორგანიზაციის დაფინანსებას მხოლოდ იმიტომ, რომ საძიებო სისტემის მეშვეობით შემთხვევით დაათვალიერა თქვენი ვებ-გვერდი. იმისათვის, რომ დონორი სერიოზულად

დაინტერესდეს, საჭიროა კომუნიკაცია დაამყაროს თქვენი ორგანიზაციის წარმომადგენელთან.

ვებ-გვერდი არის ინსტრუმენტი, რომელიც უბიძგებს დონორს თანამშრომლობისკენ. სწორედ ამიტომ, აუცილებელია, ორგანიზაციას ჰქონდეს როგორც შინაარსობრივად, ასევე ვიზუალურად გამართული და მიმზიდველი ვებ-გვერდი.

შეამოწმეთ თქვენი ვებ-გვერდის ეფექტიანობა ფონდების მოძიების კუთხით:

- ✓ **ძირითადი საკონტაქტო ინფორმაცია:** არის თუ არა ვებ-გვერდზე განთავსებული ისეთი სახის ინფორმაცია, როგორცაა ორგანიზაციის საქმიანობა და საკონტაქტო ინფორმაცია (მისამართი, ტელეფონი, ელექტრონული ფოსტა, ფაქსი და ა.შ.)
- ✓ **ორგანიზაციის ინდივიდუალურობა:** ასახავს თუ არა ვებ-გვერდი ორგანიზაციის ინდივიდუალურობას;
- ✓ **განახლება:** არის თუ არა თქვენი ვებ-გვერდი მუდმივად განახლებადი, აისახება თუ არა მიმდინარე ცვლილებები;
- ✓ **შინაარსი:** წარმოაჩენს თუ არა ვებ-გვერდი ორგანიზაციის მისიასა და საქმიანობებს საინტერესო კუთხით;
- ✓ **ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ რას ხმარდება ორგანიზაციის ფინანსური სახსრები:** ასახავს თუ არა ვებ-გვერდი დახარჯული ფინანსური სახსრების მიზნობრიობასა და ეფექტიანობას.
- ✓ **ინფორმაცია დამფინანსებლებსა და დონორებზე:** განთავსებულია თუ არა ვებ-გვერდზე პარტნიორი და დონორი ორგანიზაციის ჩამონათვალი, ლოგოები და

საკონტაქტო ინფორმაცია. სასურველია განათავსოთ დონორების ვებ-გვერდების ბმულები;

- ✓ **ვებ-გვერდის მომხმარებლების მონიტორინგი:** შეგიძლიათ თუ არა ფლობდეთ ინფორმაციას, ვებ-გვერდის მომხმარებლის რაოდენობისა და დინამიკის შესახებ. დაადგინეთ რამდენად წარმატებულად აღწევს ვებ-გვერდი დონორებისა და პარტნიორების მოზიდვის ფუნქციას.

განათავსეთ ვებ-გვერდის მისამართი სხვადასხვა საინფორმაციო მასალებზე, როგორცაა: ბანერი, სავიზიტო ბარათები, საკანცელარიო საქონელი, ბროშურები, მაისურები და სხვა აქსესუარები.

მოუწოდეთ თქვენი ბიულეტენის მიზნობრივ აუდიტორიას, შეამოწმონ ვებ-გვერდი და მიიღონ უფრო მეტი დაწვრილებითი ინფორმაცია. აუცილებლად მიუთითეთ ვებ-გვერდის მისამართი წერილის ბოლოს ელექტრონული ფოსტის გაგზავნისას.

ძირითადი საკონტაქტო ინფორმაცია

სასურველი არასამთავრობო ორგანიზაციის სრული სახელწოდება, მისამართი, ტელეფონი და ელექტრონული ფოსტის მისამართი წარმოდგენილი უნდა იყოს ვებ-გვერდის მთავარ გვერდზე და აისახოს ვებ-გვერდის ყველა სხვა გვერდის ბოლოში. მთავარ გვერდზე ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს ორგანიზაციის ძირითადი მისია, რომელიც შედგება 1-2 წინადადებისგან.

თუ თქვენი ორგანიზაციის მისია გრძელი და რთულად აღაქმელია, შეიმუშავეთ მოკლე და მარტივი ვარიანტი ვებ-გვერდისთვის.

არ არის რეკომენდირებული, ვებ-გვერდზე თანამშრომლების საქმიანობების შესახებ დეტალური ინფორმაციის განთავსება. იმის გარდა რომ აღნიშნული ინფორმაცია წარმოქმნის დიდ რაოდენობით ტექტს ვებ-გვერდზე და არ იქნება აღქმადი, შესაძლოა, დაარღვიოთ კონფიდენციალურობა და გამოიწვიოთ თანამშრომლების უკმაყოფილება.

ვებ-გვერდზე წარმოდგენილი უნდა იყოს თანამშრომლების მოკლე ბიოგრაფია, ფოტო, პოზიცია, საკონტაქტო ტელეფონი და ელექტრონული ფოსტის მისამართი.

ასეთ შემთხვევაში დაინტერესებული პირი უშუალოდ დაეკონტაქტება თქვენი ორგანიზაციის იმ წარმომადგენელს, ვინც მისთვის კომპეტენტური იქნება განსახილველი საკითხიდან გამომდინარე. ასეთი ტიპის ინფორმაცია ვებ-გვერდზე როგორც წესი განთავსებული გვერდზე „ჩვენს შესახებ“.

ორგანიზაციის ინდივიდუალურობა

გახსოვდეთ, რომ არასამთავრობო ორგანიზაცია ცდილობს დონორთან პირადი და ინდივიდუალური კავშირის დამყარებას, ამიტომ კონკრეტულად უნდა განსაზღვროთ, თუ როგორი ორგანიზაცია ხართ და რა მიმართულებით ვითარდებით. ჩამოაყალიბეთ თქვენი ორგანიზაციის სასურველი იმიჯი, და გადაამოწმეთ რამდენად პასუხობს მას თქვენი საგრანტო შეთავაზებები, დონორებთან გაგზავნილ წერილები, წლიურ ანგარიშები, ბიულეტენები და სხვა მასალები.

თქვენი ორგანიზაციის ინდივიდუალურობა არ გამოიხატება მხოლოდ ვებ-გვერდზე წარმოდგენილი ინფორმაციის შინაარსით.

გაამყარეთ თქვენი ინდივიდუალურობა შემდეგი საშუალებებით: ფერები, გრაფიკა, სურათები და

ნებისმიერი საშუალება, რომელიც ხაზს უსვამს თქვენს იმიჯს.

ინფორმაციის განახლება

ვებ-გვერდის შექმნაზე არანაკლებ მნიშვნელოვანია მისი სისტემატიური განახლება. თუ ატვირთული ინფორმაცია მუდმივად არ ახლდება, მაშინ უმჯობესია, ვებ-გვერდი საერთოდ არ არსებობდეს.

ვებ-გვერდზე წარმოდგენილი ნებისმიერი მოძველებული ინფორმაცია უარყოფით იმიჯს უქმნის ორგანიზაციას და თანამშრომლობის სურვილს უკარგავს დონორ ორგანიზაციებს.

პერიოდულად განახლეთ ვებ-გვერდი და ყველა მოძველებული ინფორმაცია მოხსენით. შეიმუშავეთ ვებ-გვერდის ადმინისტრირების და კონტროლის დროში გაწერილი სისტემა.

ვებ-გვერდზე განთავსებულ ინფორმაციებში ყრიდეთ კონკრეტული თარიღების მითითებას, ხშირ შემთხვევაში, საკმარისია ზოგადად პერიოდის დაფიქსირება და არა კონკრეტული თვისა და რიცხვის.

ინფორმაციის შინაარსი

იშვიათია ვებ-გვერდი, რომელიც მოიცავს ინფორმაციას, რასაც მომხმარებელი სხვა ვებ-გვერდზე ვერ ნახავს. ძირითადად, ასეთი ტიპის ინფორმაცია იყოფა ორ კატეგორიად.

1. ინფორმაცია თქვენი ორგანიზაციის შესახებ: პროექტების აღწერა, სიახლეები, წარმატების ისტორიები, განხორციელებული კვლევები, ინფორმაცია საერთაშორისო ფორუმებსა და გამოფენებში მონაწილეობის შესახებ და ა.შ.

- ინფორმაცია, რაც დააინტერესებს თქვენს მიზნობრივ აუდიტორიას: სტატიები და სიახლეები სხვადასხვა თემაზე, ასევე სხვა ტიპის ინფორმაცია, რომელიც შეესაბამება თქვენი ორგანიზაციის პროფილს (მაგალითად სტატისტიკური ინფორმაცია, საერთაშორისო გამოცდილება და ა.შ.)

შეიძლება მოგეჩვენოთ, რომ ფონდების მოძიების კუთხით მეორე ტიპის ინფორმაციების ვებ-გვერდზე განთავსება არანაირ შედეგს არ გამოიღებს, მაგრამ მრავალმა კვლევამ აჩვენა, რომ აღნიშნული ნაბიჯი საკმაოდ წარმატებულია.

ინფორმაცია დამფინანსებლებსა და დონორებზე

რეკომენდირებულია, ვებ-გვერდზე განთავსებულ ინფორმაციაში მიუთითოთ, რომელი დონორის მხარდაჭერით განხორციელდა კონკრეტული პროექტი და პროგრამა. შესაძლოა დონორების ჩამონათვლისთვის განკუთვნილი იყოს ცალკე გვერდი.

ორგანიზაციები ვებ-გვერდზე განათავსებენ დონორი და პარტნიორი ორგანიზაციების ბანერებს, საიდანაც შესაძლებელი იქნება დონორის ვებ-გვერდზე პირდაპირ გადასვლა.

ვებ-გვერდის მომხმარებლების მონიტორინგი

ვებ-გვერდის მომხმარებლის მონიტორინგი ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს მუდმივად ფლობდეს ინფორმაციას თუ რამდენმა მომხმარებელმა დაათვალიერა ვებ-გვერდი, რომელი ქვეყნიდან და ქალაქიდან, ძირითადად რა ინფორმაციით დაინტერესდნენ და ა.შ.

ვებ-გვერდის მომხმარებლების მონიტორინგი საშუალებას მოგცემთ, სწორად განსაზღვროთ ვებ-გვერდის განახლების სტრატეგია.

შესაძლოა, თქვენ გასწოთ დიდი ძალისხმევა, რათა ვებ-გვერდზე მუდმივად იტვირთებოდეს სიახლეები ორგანიზაციის საქმიანობებთან დაკავშირებით, მონიტორინგის შედეგად კი აღმოაჩინოთ, რომ მომხმარებელი არ ინტერესდება აღნიშნული სიახლეებით. ასეთ შემთხვევაში არსებობს ორი ვარიანტი: პირველი – თქვენს მიერ მომხმარებლისთვის მიწოდებული სიახლე წარმოდგენილია არასაკმარისად გასაგები და სასურველი ფორმით, და მეორე – საერთოდ არ არის საჭირო ასეთი ტემპით სიახლეების განთავსება და უმჯობესია, ეს ძალისხმევა ვებ-გვერდის იმ ნაწილების გაუმჯობესებაზე გასწოთ, რასაც მომხმარებელი ხშირად ათვალთვლებს.

თავი 7 - რესურსების განვითარების ფუნქციის მართვა

რესურსების განვითარების ფუნქციის ჩამოყალიბებამდე, თავდაპირველად განახორციელეთ ანალიზი, ხოლო შემდეგ გადადით დაგეგმვის პროცესზე. ანალიზის პროცესში ყურადღება გაამახვილეთ ისეთ საკითხებზე როგორცაა:

1. დონორი ორგანიზაციის მიერ მხარდაჭერისთვის საჭირო არგუმენტები და მისაღები ფინანსური სახსრების საჭიროება;
2. დონორის ისტორია და პრიორიტეტები;
3. ფონდების მოძიების სტრატეგიები;
4. ორგანიზაციის რესურსები.

ანალიზის დროს პასუხი უნდა გაეცეს ისეთ შეკითხვებს, როგორცაა:

რამდენად კარგადაა გაგებული ორგანიზაციის საჭიროება მიიღოს მხარდაჭერა?

რამდენად ნათლად ასახავს ფონდების მოძიებისთვის მომზადებული მასალები ფინანსური სახსრების მიღების აუცილებლობას როგორც მიზნობრივი აუდიტორიის

საჭიროებების დაკმაყოფილების, ასევე ინსტიტუციური საჭიროებების კუთხით?

რა ოდენობის ფინანსური სახსრებია საჭირო ორგანიზაციის წლიური საოპერაციო საჭიროებებისათვის?

რამდენად შეესაბამება ორგანიზაციის მიზანი განხორციელებულ პროექტებსა და პროგრამებს?

აქვს თუ არა ორგანიზაციას დაგეგმილი ფინანსური სახსრების განაწილების სტრატეგია? წინასწარ ჩამოყალიბებულია თუ არა ყველაზე პრიორიტეტული პროექტები, რასაც პირველ რიგში უნდა მოხმარდეს მიღებული ფინანსური სახსრები?

დონორი ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაციის მოძიებისა და თავმოყრის პროცესი ძალზედ მნიშვნელოვანია. თქვენ, შესაძლოა, მოიპოვოთ დიდი რაოდენობის ინფორმაცია, მაგრამ იმისთვის, რომ ამ ინფორმაციით ისარგებლოთ, საჭიროა, სწორედ მოახდინოთ მათი სორტირება. სორტირების გამარტივებისათვის შეეცდეთ, პასუხი გასცეთ შემდეგ შეკითხვებს:

რამდენმა დონორმა ორგანიზაციამ განახორციელა ფინანსური მხარდაჭერა უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში (წლების მიხედვით)?

რა რაოდენობის ფინანსური სახსრები გასცეს დონორებმა უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში (წლების მიხედვით)?

რამდენმა კორპორაციამ და ბიზნესმა გასცა ფინანსური სახსრები უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში (წლების მიხედვით)? რა ოდენობის იყო მათ მიერ გაცემული თანხა?

რამდენმა სახელმწიფო უწყებამ გასცა გრანტები ან გააფორმა კონტრაქტები უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში (წლების მიხედვით)? რა ოდენობის იყო ამ წყაროებიდან მიღებული ფინანსური სახსრები (წლების მიხედვით)?

რამდენმა პროფესიულმა ასოციაციამ, გაერთიანებამ და კავშირებმა გასცა ფინანსური სახსრები უკანასკნელი სამი წლის განმავლობაში? თითოეულმა რა ოდენობა?

ინფორმაციის რა წყაროებია ხელმისაწვდომი ორგანიზაციისათვის? აღწერილია თუ არა პოტენციური დონორები თქვენი ორგანიზაციის ფონდების მოძიების განყოფილების მონაცემთა ბაზაში?

ორგანიზაციის მიერ მსგავსი ტიპის ინფორმაციის მუდმივად მოპოვება ძალზედ მნიშვნელოვანია ფონდების მოძიების კუთხით. თუ ფიქრობთ, რომ აღნიშნულის განხორციელება არც ისე მარტივია, მაშინ ჩათვალეთ, რომ თქვენ დიდი ძალისხმევა უნდა გასწიოთ და ეს სისტემა აამოქმედოთ. ასეთ შემთხვევაში თქვენი ორგანიზაციის ძირითადი მიზანია შექმნათ და განავითაროთ საჭირო პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემა, რომელიც უფრო მარტივს გახდის მსგავსი ინფორმაციის მოძიებას.

ფონდების მოძიების განყოფილების ბაზა უნდა იყოს მუდმივად განახლებადი. წელიწადში ან რამდენიმე წელიწადში ერთხელ განახლეთ და გაწმინდეთ ბაზა ზედმეტი უსარგებლო ინფორმაციისგან.

როდესაც აანალიზებთ ფონდების მოძიების რესურსებს, გამოიყენეთ ორგანიზაციის ადამიანური რესურსები და უპასუხეთ შემდეგ შეკითხვებს:

რომელი თანამშრომლები მუშაობენ ფონდების მოძიებაზე? როგორია მათი გამოცდილებისა და კვალიფიკაციის დონე? რითი აძლიერებს თითოეული

მათგანი თავის პოზიციას? როგორია თითოეული თანამშრომლის სამუშაოს აღწერილობა?

გამგეობის რამდენი წევრი იღებს მონაწილეობას რესურსების განვითარების პროცესში? რამდენად კარგად ესმით გამგეობის წევრებს მათი როლი? შემოაქვთ თუ არა გამგეობის წევრებს შენატანები ყოველწლიურად (ასეთი სისტემის არსებობის შემთხვევაში)?

მონაწილეობენ თუ არა მოხალისეები ფონდების მოძიების პროცესში? ჰყავს თუ არა ორგანიზაციას მოხალისეების მხარდამჭერი გუნდი? იზრდება თუ არა პერიოდულად მოხალისეების რიცხვი? არიან თუ არა მოხალისეები მოტივირებული ერთუზიასტები?

მას შემდეგ რაც უპასუხებთ ზემოთ ჩამოთვლილ შეკითხვებს და გაანალიზებთ ადამიანური რესურსების განვითარების კონკრეტულ საჭიროებებს დაიწყეთ ტექნიკური რესურსების შეფასება:

რა ტექნიკური საშუალებებითაა აღჭურვილი თქვენი ოფისი? არის თუ არა კომპიუტერების, პრინტერების, ფაქსის აპარატებისა და სატელეფონო ხაზების საკმარისი რაოდენობა?

გამართულია თუ არა ფონდების მოძიების საინფორმაციო სისტემა? პასუხობს თუ არა ფონდების მოძიების პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემა ორგანიზაციის საჭიროებებს? არის თუ არა შესაძლებლობა, აწარმოთ დროული და ზუსტი ანგარიშები?

არის თუ არა ობიექტურად გაწერილი რესურსების განვითარებისთვის საჭირო ბიუჯეტი? განსაზღვრულია თუ არა ბიუჯეტში რესურსების განვითარების

პროცესში ჩართული თანამშრომლებისა და პროფესიონალების ჩართულობა? ითვალისწინებს თუ არ ბიუჯეტი ფონდების მოძიებისთვის საჭირო მასალების მომზადებას? არის თუ არა გათვალისწინებული ოფისის აღჭურვილობისა და ტექნიკის რაოდენობის გაზრდა ან განახლება? ანაზღაურებს თუ არა ბიუჯეტი სხვა დანახარჯებს?

ანალიზის პროცესის დასრულების შემდეგ დაიწყო რესურსების განვითარების გეგმის მომზადება. გეგმის წარმატებულობა დამოკიდებულია ორი ფაქტორის სწორედ განსაზღვრასა და ჩამოყალიბებაზე, რომლებიცაა: ეფექტურობა და ეფექტიანობა.

ეფექტურობა: მიზნობრივი საქმიანობის განხორციელება

ეფექტურობა გულისხმობს ფოკუსირებას მაღალშედეგიან აქტივობებზე. სანამ გადაწყვეტთ ფონდების მოძიების რომელი სტრატეგიით იხელმძღვანელოთ, განსაზღვრეთ რომელი მათგანი იქნება მეტად მაღალშედეგიანი დახარჯული დროისა და რესურსების ხარჯზე.

- ✓ თუ თქვენს ორგანიზაციას აქვს ძლიერი ისტორია მიღებული გრანტების კუთხით, მაშინ გააგრძელეთ საგრანტო პროგრამების გაძლიერება;
- ✓ თუ ორგანიზაცია ახორციელებს ბევრ და პატარა ღონისძიებებს, დაგეგმეთ რაიმე უფრო მასშტაბური და წარმატებული ღონისძიება, მოიძიეთ უფრო მსხვილი ფინანსური სახსრები;
- ✓ თუ თქვენს ორგანიზაციას აქვს დიდი პოტენციალი, განავითაროს წარმატებული კამპანია ელექტრონული ფოსტის მეშვეობით, მაგრამ მონაცემები არც ისე გამართულია და ვერ იღებთ სასურველ შედეგს,

დაგეგმეთ თუ როგორ გააუმჯობესებთ აღნიშნული სისტემას.

ეფექტურობა ყოველთვის მოიცავს რამდენიმე ძირითადი გადაწყვეტილებების განხორციელებას, რასაც მიყვავართ სასურველ შედეგამდე. დაიმახსოვრეთ, ეფექტურობის მისაღწევად თქვენი ძირითადი მიზნებია:

- ✓ მიღებული ფინანსური სახსრების მაქსიმიზაცია;
- ✓ დონორებისა და სხვა დამფინანსებელი ორგანიზაციების რაოდენობის გაზრდა;
- ✓ მუდმივი და აქტიური კომუნიკაცია დონორებსა და მიზნობრივ აუდიტორიებთან;
- ✓ ორგანიზაციულ განვითარებასა და რეპუტაციაზე მუდმივი ზრუნვა.

გამოცდილ ფონდების მაძიებლებს აკისრიათ მრავალმხრივი როლი. ფონდების მოძიების ოფიცერი ითავსებს ისეთ სხვადასხვა ფუნქციებს, როგორიცაა: დაგეგმვა, საპროექტო შეთავაზების მომზადება, მოხალისეების ტრენინგი, კომუნიკაცია, პროექტის ორგანიზება და ომბუცმენის ფუნქცია. სწორედ ამიტომ, საჭიროა ფონდების მოძიების ოფიცერი იყოს ორგანიზებული, კონცენტრირებული და კომპეტენტური პიროვნება.

იმისათვის, რომ ფონდების მოძიების ოფიცერმა კარგად დაგეგმოს ფონდების მოძიების პროცესი, უნდა პასუხობდეს შემდეგ კითხვებს: რა არის თითოეული მისი ფუნქციის ძირითადი მიზანი? რა ძირითადი ფაქტორებია გასათვალისწინებელი, რომ არ მოხდეს მიზნიდან გადახვევა? მას შემდეგ, რაც პასუხი გაეცემა აღნიშნულ კითხვებს, ფონდების მოძიების ოფიცერმა უნდა გაითვალისწინოს ეფექტურობისათვის აუცილებელი ფაქტორები, როგორიცაა:

დროის კონტროლი – ეფექტური ადამიანები სწორედ გეგმავენ განსახორციელებელ აქტივობებს და იცინან, რა მნიშვნელობა აქვს დროის ფაქტორს.

შედეგებზე ფოკუსირება – უპასუხეთ კითხვებს: რა შედეგებს მოეწოდებს ორგანიზაცია ფონდების მოძიების ოფიცირისგან? რა უნდა გააკეთოს ოფიცირმა, რომ მიაღწიოს დიდ წარმატებასა და შედეგს?

ძლიერ მხარეებზე კონცენტრაცია – ყურადღება გაამახვილეთ ფონდების მოძიების სტრატეგიაზე, გამოიყენეთ ორგანიზაციის ძლიერი, სხვებისგან განსხვავებულ მხარეები.

პასუხისმგებლობა, ინიციატივები - ეფექტური ადამიანები მუდმივად განვითარების პროცესში არიან, ასევე ახორციელებენ პრევენციულ ღონისძიებებს. ფონდების მოძიების ოფიცირს უნდა ჰქონდეს პასუხისმგებლობის დიდი გრნობა, კარგად იაზრებდეს და გეგმავდეს განსახორციელებელ აქტივობებს, ფიქრობდეს ორგანიზაციის განვითარებასა და ახალ ინიციატივების ფორმულირებაზე.

ხედვა – ეფექტური ადამიანები აყალიბებენ მიზნებს. მათ აქვთ უნარი, იქონიონ ხედვა სხვადასხვა საკითხებთან დაკავშირებით და წინასწარ განსაზღვრონ მოსალოდნელი შედეგები.

პერსონალური უნარები – ეფექტურ ადამიანებს განვითარებული აქვთ „ადამიანური უნარები“. მათ შეუძლიათ, აწარმოონ გამართული კომუნიკაცია, გაგებით მოეკიდონ სხვის განსხვავებულ აზრს და გაანალიზონ აღნიშნულის გამომწვევი მიზეზები.

მოტივაცია – ფონდების მოძიების ოფიცირმა კარგად უნდა იცოდეს, რა მოქმედებს ღონორი ორგანიზაციების,

თანამშრომლებისა და მოხალისეების მოტივაციაზე. ეფექტური ფონდების მოძიების ოფიცური აფასებს გუნდისა და გუნდური მუშაობის მნიშვნელობას, შესაბამისად მუდმივად ცდილობს ორგანიზაციის თანამშრომლებს შეუქმნას მასთან ერთად მუშაობის მოტივაცია.

ეფექტიანობა: საქმიანობის მიზნობრივად განხორციელება

მას შემდეგ, რაც ჩამოაყალიბებთ პრიორიტეტებსა და მიზნებს, თქვენი მისწრაფებების განხორციელება უნდა მოახდინოთ ყველაზე პრაქტიკული და პროდუქტიული გზით. სწორედ ეს არის ეფექტიანობა. დაიმახსოვრეთ, ეფექტურობა და ეფექტიანობა ერთმანეთისგან განსხვავებული ცნებებია.

მარტივი წერილის დაწერაზე დიდი დრო გჭირდებათ? შესაძლებელია თუ არა, რომ დრო არ დახარჯოთ მარტივ საქმიანობებზე და აკეთოთ უფრო მეტად პრიორიტეტული საქმე? წარმოიდგინეთ, რომ ძალისხმევა გასწიეთ უფრო პრიორიტეტულ საქმეზე და ამიტომ დონორს მისწერეთ ისეთი წერილი, რომელმაც ცოტა დრო წაგართვათ, მაგრამ დონორმა ამ წერილიდან გამომდინარე თავი არასაკმარისად მნიშვნელოვნად იგრძნო. ასეთ შემთხვევაში თქვენ, შესაძლოა, მოიგოთ დამატებითი 10-15 წუთი, მაგრამ დაკარგოთ 10.000 დოლარი.

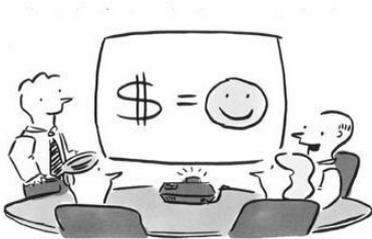
არსებობს დროის მენეჯმენტის ორი განსხვავებული მოდელი:

1. ფართოდ გავრცელებული კონცეპტუალური მოდელი, რომელიც ნათლად ასახავს რეალობას, მაგრამ ფოკუსირებულია მაღალშედეგიან და გადაუდებელ საქმიანობებზე. დროის მენეჯმენტის ასეთი ხედვა ემსახურება კრიზისულ მენეჯმენტსა და აქტიურ ქცევებს;

2. მოდელი ახდენს ვეინშტეინის კანონის ილუსტრაციას – მაღალშედეგიან საქმიანობებს არ გააჩნიათ განხორციელების ბოლო ვადა. ასევე, ეს მოდელი ასევე ითვალისწინებს ვეინშტეინის შედეგის თეორიას – არსებობდეს უვადო, დროში შეუზღუდავი მაღალშედეგიანი საქმიანობები, რომლებიც დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი და დაგეგმილი.

ეფექტიანობის მთავარი მიზანია მოგების მაქსიმიზაცია და დანახარჯების მინიმიზაცია.

ბიუჯეტი და ფინანსური რესურსები



დონორებთან ურთიერთობა

რესურსების განვითარებაზე პასუხისმგებელი პირები და გამგეობის წევრები მუშაობენ ორი სხვადასხვა მიმართულებით ბიუჯეტის ფორმირების პროცესში: არასამთავრობო ორგანიზაციების ერთიანი ბიუჯეტი და ფისკალური გამართულობა; ფონდების მოძიების პროგრამის ბიუჯეტი და ხარჯების ეფექტურობა.

ორგანიზაციების ფისკალური გამართულობა დამოკიდებულია დონორი ორგანიზაციების მხარდაჭერაზე. ბიუჯეტის ფორმირების დროს შეეცადეთ გაითვალისწინოთ შემდეგი საკითხები:

დონორები მხარს უჭერენ ორგანიზაციებს, რომლებსაც გააჩნიათ მიზნობრივად დასაბუთებული ბიუჯეტი და კარგი ფისკალური რეპუტაცია;

დონორებს უნდათ იცოდნენ, როგორ იქნება გამოყენებული მათი მხარდაჭერა. წარმატებული დონორი ორგანიზაციები ხშირად აფინანსებენ სპეციფიკურ და ორიგინალურ პროექტებს.

პროექტის მენეჯმენტს პროექტის ერთიანი სურათის შესახებ წარმოდგენას უქმნის პროექტის მიზნობრივად შედგენილი ბიუჯეტი.

არასამთავრობო ორგანიზაციის აღმასრულებელი დირექტორი, თანამშრომლები და გამგეობის წევრები განსაკუთრებული ყურადღებით უნდა მოეკიდონ ბიუჯეტის ფორმირების პროცესს.

ფინანსური დირექტორისა და გამგეობის ფინანსური კომიტეტის მუდმივი ფუნქციაა, განახორციელოს ბიუჯეტის მონიტორინგი. რაც შეეხება ფონდების მოძიების განყოფილების დირექტორს, ბიუჯეტის მონიტორინგი მისი პირდაპირი ვალდებულებაა ფონდების მოძიებისა და რესურსების განვითარებისთვის.

არასამთავრობო ორგანიზაციის ბიუჯეტის ფორმირების პროცესის ნიმუში

1. გადახედეთ მისიას – ჩამოაყალიბეთ მიზნები, ამოცანები და რეკომენდაციები:

1.1. შესწავლის ვარიანტები:

- შეაფასეთ მიმდინარე პროგრამები;

- ჩამოაყალიბეთ პოტენციური პროგრამების ჩამონათვალი.

1.2. ჩამოაყალიბეთ რეკომენდაციები შემდეგი ფისკალური წლის პროგრამებისთვის:

- განსაზღვრეთ პრიორიტეტები, მათი მნიშვნელობა და გავლენა;
- დაიმსხვრეთ, პროექტის დამტკიცების შესახებ საბოლოო შეთანხმება არ არის აუციელებელი ამ ეტაპზე;
- მიიღეთ საბოლოო გადაწყვეტილება მიზნებთან, ამოცანებთან და პროგრამების განხორციელების ადგილთან დაკავშირებით.

2. გამოთვალეთ სავარაუდო ხარჯები:

- 2.1. გამოიყენეთ წინა წლის ხარჯების შესახებ ინფორმაცია, ასევე გაითვალისწინეთ მიმდინარე პროგრამების ხარჯები;
- 2.2. განსაზღვრეთ მომავალი პროგრამების ძირითადი შინაარსი და გამოითვალეთ პროგრამის სავარაუდო ღირებულება.

3. გამოთვალეთ სავარაუდო შემოსავლები:

- 3.1. ყურადღებით შეაფასეთ და გააანალიზეთ ქვემოთ ჩამოთვლილი პოტენციური შემოსავლის წყაროები:
 - მთავრობა (ქალაქის, სახელმწიფო, ფედერალური);
 - საქველმოქმედო ორგანიზაციები;
 - წლიური ფონდები;
 - სპეციალური დონისძიებები;

- კომერციული შემოსავლები;
- პროგრამის რეკლამა;
- პროცენტი;
- შემოსავლის სხვა წყაროები.

3.2. შემოსავლების გამოთვლა უნდა იყოს გაწერილი მაქსიმალურად დეტალურად და ეფუძნებოდეს პროგრამის რეკომენდაციას.

4. დათვლა:

- 4.1. მოხდინეთ შემოსავლებისა და ხარჯების შედარება. გაითვალისწინეთ, ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს შემოსავალს;
- 4.2. შეაფასეთ პროექტის მიზნები და ამოცანები შესაბამის ეტაპებზე;
- 4.3. ხელმეორედ გადაამოწმეთ მიღებული ციფრები.

5. გამგობის თანხმობა:

- 5.1. ეს არ არის მხოლოდ ფორმალობა. ბიუჯეტი უნდა იყოს გასაგები ორგანიზაციის ყველა წარმომადგენლისთვის, ვის კომპეტენციაშიც შედის ბიუჯეტის შედგენა და გადახედვა, მათ შორის, გამგობის წევრებისათვის, რათა მათ მოახდინონ ბიუჯეტის რატიფიცირება;
- 5.2. რატიფიცირების შემდეგ ბიუჯეტის ფორმირების პროცესში ჩართული ყველა თანამშრომელი უნდა ჩაერთოს კონკრეტული სამოქმედო გეგმის ფორმირების პროცესში.

6. ბიუჯეტის მონიტორინგი და ადმინისტრირება:

- 6.1. მოახდინეთ ბიუჯეტის ადმინისტრირება სწორედ და მოქნილად;
- 6.2. მთლიანი ბიუჯეტი დაყავით ხაზობრივ ბიუჯეტად კომპონენტების მიხედვით;
- 6.3. გადაწყვეტილებების მიმღები პირები მზად უნდა იყვნენ, აუხსნან გამგეობის წევრებს ბიუჯეტის ნებისმიერი პუნქტის საჭიროება;
- 6.4. დაყავით ბიუჯეტი დროის პერიოდების მიხედვით.

ფონდების მოძიების ბიუჯეტი

რესურსების მონიტორინგის ძირითადი მეთოდების განსაზღვრამდე ფონდების მოძიების გუნდმა აუცილებლად უნდა შეადგინოს ფონდების მოძიების წლიური ბიუჯეტი. ფონდების მოძიების წლიური ბიუჯეტის მოსამზადებლად აუცილებელია, ზუსტად გამოითვალოს საჭირო შემოსავლები და გასაწევი ხარჯები.

ფონდების მოძიების განყოფილების ბიუჯეტის ნიმუში

შემოსავალი

მუდმივად განახლებადი ელექტრონული მიმოწერა

სატელეფონო კუმუნიკაცია

საგრანტო ფონდების მოძიება

სპეციალური ღონისძიებები

სპონსორობა

სხვა შემოსავლები

აუქციონი

სადილი

გამგეობის წევრებზე მიმართული კამპანია

პერსონალური შენატანები

ინდივიდუალური

კორპორატიული

არამოთხოვნილი შემოსავლები

შემოსავლების ჯამი

დანახარჯები

თანამშრომლები

ხელფასები

მოგება

გადასახადები

პროფესიული ასოციაციები

პუბლიკაციები და სხვა მასალები

ტრენინგები და კონფერენციები

ღირებულება

მგზავრობა, კვება, ცხოვრება

ტექნიკა, აღჭურვილობა და პროგრამული უზრუნველყოფის სისტემები

ძირითადი საფოსტო ხარჯები

მოსაღისეებისა და დონორებისთვის საინფორმაციო
ლონისძიებები

სოციალური/საინფორმაციო შეკრებები

სხვადასხვა გასართობი ღონისძიებები

საინფორმაციო გზავნილები

პერსონალურად მოთხოვნილი მასალები

საპრეზენტაციო მასალები

ვიდეო და ფოტო მასალა

სპეციალური ბარათები

დაგეგმილი ხარჯები

სემინარები

სამადლობელო ღონისძიებები

ელექტრონული ბროშურები

ხარჯების ჯამი

ფონდების მოძიების მიზნების დასახვა

გამოცდილი პროფესიონალები ფოკუსირებას ახდენენ ხარჯების ეფექტურობაზე დაფუძნებულ ფონდების მოძიების სტრატეგიაზე. ისინი იყენებენ ხუთ ძირითად მეთოდს ფონდების მოძიების მიზნების ჩამოსაყალიბებლად:

1. გააანალიზეთ ძველი და ახალი პოტენციალი;
2. მიზნიდან გამომდინარე ჩამოაყალიბეთ გამგეობის წევრებისგან მისაღები შესაძლო დონაციების საკითხი;
3. ჩაატარეთ შესაძლებლობის ანალიზი;

4. მოამზადეთ შედარებითი სტატისტიკა;
5. გააანალიზეთ თითოეული შესაძლებლობა და საჭირო თანხა.

თუ თქვენ დასახავთ აღნიშნულ მიზნებს და შემდეგ ნაბიჯ-ნაბიჯ განახორციელებთ, მაშინ იცოდეთ, რომ თქვენი ფონდების მოძიების კამპანია წარმატებულია. ხუთივე მიზნის წარმატებული განხორციელების შემდეგ შეგიძლიათ 80-90%-ით დარწმუნებული იყოთ, რომ დონორი ორგანიზაციის ყურადღებას მიიქცევთ.

ეთიკა

არასამთავრობო ორგანიზაციების ეთიკის სტანდარტი დიდ გავლენას ახდენს ორგანიზაციის რესურსების განვითარებაზე. არასამთავრობო ორგანიზაციებს, როგორც წესი, აქვთ როგორც შიდა, ასევე გარე ეთიკური ვალდებულებები.

გარე ვალდებულებები მოიცავს:

ორგანიზაციის ფონდების მოძიების, მარკეტინგისა და საზოგადოებრივი აქტივობებისადმი ნდობას;

დონორებთან აღებული ვალდებულებების შესრულებას;

მიზნობრივი აუდიტორიისკენ მიმართული მომსახურების სახეობების მაღალ ხარისხს;

პროდუქციის სანდოობისა და უსაფრთხოების გარანტიას;

ორგანიზაციის საქმიანობის მარეგულირებელი ნორმატიული აქტების გათვალისწინებასა და დაურღვეველობას.

ორგანიზაციას ასევე აქვს ეთიკის შიდა ნორმები და ვალდებულებები, რომელიც მოიცავს:

თანამშრომლების უსაფრთხოებასა და ჯანმრთელობის დაცვას;

კადრების დაქირავების, დათხოვნისა და დაწინაურების დროს სამართლიანი გადაწყვეტილებების მიღებას და თანამშრომლებისათვის თანაბარი შესაძლებლობების მიცემას განვითარებისთვის;

საზოგადოებრივი უსაფრთხოების უზრუნველყოფას ორგანიზაციის შიგნით: ჯანმრთელობისთვის საშიში სამუშაო პირობებისგან პრევენცია, თანამშრომლების უფლებების დაცვა, კონტრაქტებისა და დაპირებების შესრულება;

ორგანიზაციის შიდა საქმიანობების მარეგულირებელი ნორმატიული აქტების გათვალისწინებასა და დაურღვევლობას.

არასამთავრობო ორგანიზაციების უმეტესობას გააჩნია საკუთარი ეთიკის კოდექსი, სადაც გათვალისწინებულია როგორც შიდა, ასევე გარე ვალდებულებები და პირობები. ეთიკის კოდექსი არეგულირებს ორგანიზაციის საქმიანობის ეთიკურ ასპექტებს და განსაზღვრავს, რომ დაუშვებელია საქმიანობის განხორციელების დროს დისკრიმინაცია, კანონების დარღვევა, ვალდებულებების შეუსრულებლობა და ა.შ. ეთიკის კოდექსით ასევე რეგულირდება სხვადასხვა პირობები ორგანიზაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე.

გამართული ეთიკის კოდექსი კარგად განაწყოებს დაინტერესებულ პირებსა და დონორებს ორგანიზაციის მიმართ.

საქართველოში 2005 წლიდან მოქმედებს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ეთიკის კოდექსი. დღეისათვის, კოდექსის

ნორმები 100-ზე მეტმა საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ აღიარა. ეთიკის კოდექსი მოიცავს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მოქმედების ზოგად პრინციპებს, ორგანიზაციის შიდა და გარე ურთიერთობებს, ასევე კოდექსთან გაერთიანების პროცედურებს.

ეთიკის კოდექსთან მიერთება და მასში გაცხადებული პრინციპების დაცვა, ორგანიზაციას ეხმარება ისეთ საკითხებში, როგორცაა:

ორგანიზაციის პასუხისმგებლობის ხარისხის ამაღლება, მისი საქმიანობის გამჭვირვალობა, ორგანიზაციული ეფექტურობის უზრუნველყოფა;

საზოგადოებრივი ნდობის მოპოვება, რაც თავისთავად განაპირობებს მხარდამჭერთა არეალის გაფართოვებას;

სექტორის ფარგლებში, საერთო მიზნების მქონე ორგანიზაციებისთვის კოალიციების შექმნა, მიზნების ეფექტური განხორციელებისათვის.

ეთიკის კოდექსთან მიერთების შემთხვევაში თქვენ მიიღებთ შესაბამის სერტიფიკატს, რომლიც ადასტურებს, რომ ორგანიზაცია იზიარებს ეთიკის კოდექსში ჩამოყალიბებულ პრინციპებს, სტანდარტებსა და ნორმებს.

ეთიკის კოდექსის მიერ შემუშავებულია საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ხუთი ვერცხლის პრინციპი, მინიმალური კრიტერიუმების გათვალისწინებით, რომლებზე დაყრდნობითაც მიმღები კომიტეტი წყვეტს საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ეთიკის კოდექსთან მიერთების შესაძლებლობას.

ეთიკის ხუთი ვერცხლის პრინციპი:

საზოგადოებრივი ორგანიზაცია წელიწადში ერთხელ ამზადებს, აქვეყნებს და ავრცელებს წლიურ ანგარიშს;

საზოგადოებრივი ორგანიზაცია რეგულარულად ატარებს მოწვეულ აუდიტორულ შემოწმებას;

საზოგადოებრივი ორგანიზაცია იმართება კოლექტიური ორგანოს მიერ. კოლექტიური ორგანო გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დამოუკიდებელია;

ორგანიზაციას გააჩნია მისია და შინაგანაწესი, რომელშიც სრულადაა გაწერილი საქმიანობის ზუსტი მექანიზმები. აღნიშნული დოკუმენტები მტკიცდება ორგანიზაციის მმართველობის კოლექტიური ორგანოს მიერ;

ინფორმაცია საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მისიის, წევრების, მოღვაწეობისა და დაფინანსების შესახებ ღიაა, საქმიანობა კი გამჭვირვალე. ორგანიზაცია ავრცელებს ინფორმაციას მისი საქმიანობის შესახებ ინტერნეტის, ბეჭდვითი მასალების და სხვა საშუალებების მეშვეობით.

დამატებით ინფორმაცია ეთიკის კოდექსის შესახებ შეგიძლიათ მიიღოთ ვებ-გვერდზე: www.cic.ge.

თავი 9 - არასამთავრობო ორგანიზაცია და ბიზნესი



ჩვენ არამომგებიანი ორგანიზაცია ვართ, მაგრამ ასეთად ყოფნას არ ვგეგმავდით

მიუხედავად იმისა, რომ თქვენი ორგანიზაცია არასამთავრობოა, საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით თქვენ არ გეკრძალებათ კომერციული საქმიანობის წარმართვა და შესაბამისად, მოგების მიღება. თუმცა ბიზნესისგან განსხვავებით ბიზნესსაქმიანობიდან მიღებული მოგება უნდა მოხმარდეს მხოლოდ თქვენი ორგანიზაციის წესდებით განსაზღვრულ მიზნებს (ანუ მოგების განაწილება წევრებზე დაუშვებელია). ასევე, თქვენი კომერციული საქმიანობიდან მიღებული შემოსავლები (მხოლოდ ასეთი საქმიანობის ფარგლებში მიღებული თანხები) დაიბეგრება (მოქმედი საგადასახადო კოდექსის მიხედვით) როგორც კომერციული ორგანიზაციის მიღებული შემოსავალი. შესაბამისად, შეიძლება მოგიწიოთ მოგებისა და საშემოსავლო გადასახადის გადახდა. ეს არ ნიშნავს, რომ თქვენთვის კომერციული საქმიანობა არ იქნება მომგებიანი. მთავარია, ზუსტად დაგეგმოთ და შემდეგ წარმატებით განახორციელოთ თქვენი იდეები.

არასამთავრობო ორგანიზაციების გამოცდილება

იშვიათია არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ მსხვილი კომერციული საქმიანობების განხორციელების ფაქტები. თუმცა, ბევრ არასამთავრობო ორგანიზაციაში მცირე მასშტაბის ბიზნესსაქმიანობები საკმაოდ მრავალფეროვანი და კრეატიულია.

ძირითადად არასამთავრობო ორგანიზაციები ახორციელებენ სამი სხვადასხვა ტიპის კომერციულ საქმიანობას:

მომხმარებლის ტრენინგებსა და დასაქმებაზე ორიენტირებულ საქმიანობებს;

გარე რესურსებისგან წარმოებული საქონლისა და მომსახურების რეალიზაცია (არ უნდა ეწინააღმდეგებოდეს ორგანიზაციის მისიას);

ბიზნესსაქმიანობის წარმართვა საკუთარი რესურსების შესაბამისად.

მომხმარებელზე დაფუძნებული ბიზნესი

ე.წ. „სოციალური მიზნის საწარმოები“ არის ბევრი არასამთავრობო ორგანიზაციის სტრატეგიის ნაწილი. ორგანიზაციები ქირაობენ დაბალანაზღაურებად კადრებს (შეზღუდული უნარების მქონე პირები, მარავალშვილიანი დედები, დევნილები და ა.შ.) და ასწავლიან რაიმე ხელობას. დაქირავებული პირები აწარმოებენ სხვადასხვა საქონელს ან მომსახურებას. შედეგად ორგანიზაცია იღებს შემდეგი ტიპის სარგებელს:

შემოსავლები რეალიზებული პროდუქციიდან და მომსახურებიდან;

დაბალი სახელფასო ხარჯები.

მაგ.: დევნილებმა შესაძლოა დაამზადონ ხელით ნაქსოვი ტანსაცმელი. ასეთ შემთხვევაში მომხმარებლებს უჩნდებათ ორმაგი სურვილი შეიძინონ აღნიშნული ტანსაცმელი:

1. პროდუქტი, რომლის ყიდვაც სურთ;
2. პროედუქტი დაამზადეს დევნილებმა (შესაბამისად მათ ვეხმარებით).

„სოციალური მიზნის საწარმოები“ უკვე საკმაოდ შემოსავლიანი ბიზნესია მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში და აღმოსავლეთ აზიაში. ასეთი ორგანიზაციების მაგალითები შეიძლება ნახოთ საიტზე – www.redf.org. მიუხედავად მრავალი დადებითი მხარისა, არსებობს რამოდენიმე სირთულე.

რომელსაც ორგანიზაციები ასეთი ტიპის საქმიანობის განხორციელებისას აწყდებიან:

კომერციულ საწარმოებთან შედარებით დაბალი პროდუქტიულობა;

ბიზნესის გაკოტრების მაღალი რისკი (რაც მძიმედ აისახება დაქირავებული პირების ფსიქიკაზე);

ბიზნესის მიზნებისა და ორგანიზაციის მისიის შეუთავსებლობა.

გარე რესურსებისგან წარმოებული მომსახურებისა და საქონლის რეალიზაცია

მსოფლიოს მასშტაბით მრავალი არასამთავრობო ორგანიზაცია ეწევა სავაჭრო საქმიანობას, ზოგიერთ მათგანს საკუთარი მაღაზიების ქსელიც კი აქვს. რა თქმა უნდა, თქვენი სავაჭრო საქმიანობა უნდა შეესაბამებოდეს ორგანიზაციის მისიასა და პროგრამებს.

მრავალი ორგანიზაცია ყიდულობს სხვადასხვა ნივთებს კომერციული ორგანიზაციებიდან და შემდეგ, გარკვეული ცვლილებების შეტანით, ყიდის მათ შესაბამის მომხმარებლებზე. მაგალითად, კავკასიის გარემოსდაცვითი ორგანიზაცია CENN სუპერმარკეტ Goodwill-ში ყიდის ნაჭრის ჩანთებს (Greenbag), რომლითაც ის მოსახლეობას მოუწოდებს შეიძინონ ნაკლები ერთჯერადი ცელოფნის პარკები და იზრუნონ გარემოს დაცვაზე.

ევროპაში ადამიანის უფლებების დამცველი ორგანიზაციები ყიდიან მაისურებს, ქუდეებს და სხვა აქსესუარებს, რომლებზეც გამოსახულია ადამიანის ფუნდამენტური უფლებების მხარდამჭერი სლოგანები და ლოგოები.

თქვენ შეგიძლიათ ორგანიზაციის მიზნებს და პროგრამებს მოარგოთ სხვადასხვა პროდუქტი და მოახდინოთ მათი რეალიზაცია.

რა შეგიძლიათ შეთავაზოთ მომხმარებელს?

თქვენს ორგანიზაციას აუცილებლად გააჩნია სხვადასხვა კომპეტენციები (იურიდიულ, ეკონომიკურ და სხვა სფეროებში), სწორედ ამ კომპეტენციების ფარგლებში მუშაობენ თქვენი თანამშრომლები. ოდესმე გიფიქრიათ, რომ დონორის გარდა სხვა მიზნობრივ ჯგუფებთანაც შეიძლება თქვენი პროფესიონალიზმისა და გამოცდილების რეალიზაცია?

ნებისმიერ ორგანიზაციის შეუძლია გამოიყენოს საკუთარი მატერიალური და ადამიანური რესურსები და მოახმაროს კომერციული საქმიანობას, მთავარია სწორედ განსაზღვროთ რესურსების მიზნობრივი გამოყენების სტრატეგიები.

თავდაპირველად შეაფასეთ თქვენი ორგანიზაციის შესაძლებლობები კომერციული საქმიანობის განხორციელების კუთხით. გაითვალისწინეთ შემდეგი აუცილებელი საკითხები:

- განსაზღვრეთ მომხმარებლების მიზნობრივი ჯგუფი;
- შეისწავლეთ ფასები ბაზარზე;
- შეისწავლეთ არსებული და პოტენციური კონკურენტები;
- მოამზადოთ ბიზნესგეგმა;
- მოახდინეთ საქმიანობის რისკების მინიმიზაცია.

მომხმარებლების მიზნობრივი ჯგუფის სწორად განსაზღვრას გადამწყვეტი მნიშვნელოვნელობა აქვს თქვენი ბიზნესის წარმატებისათვის. შეეცადეთ ჩაატაროთ მომხმარებლების კვლევა:

დელაპარაკეთ მსგავსი ბიზნესების წარმომადგენლებს;
შეისწავლეთ მსგავსი ბიზნესების მომხმარებლები;
გამოკითხეთ თქვენი პოტენციური მომხმარებლები.

მომხმარებლების მიზნობრივი ჯგუფის დადგენის შემდეგ შეიმუშავეთ საფასო პოლიტიკა. გაითვალისწინეთ კონკურენტების ფასები, ძლიერი და სუსტი მხარეები.

კომერციული საქმიანობის განხორციელებისთვის შემდეგი ეტაპია ბიზნეს გეგმის მომზადება. ბიზნეს გეგმის სპეციფიკა დამოკიდებულია თქვენს პროდუქტზე ან მომსახურებაზე, თუმცა არსებობს სტანდარტული ნაწილები, რაც აუცილებლად უნდა გაითვალისწინოთ.

ბიზნესგეგმების მაგალითები შეგიძლიათ ნახოთ www.google.ge-ზე Sample Business Plan ან Business Plan Template-ის მოძებნით.

იმისათვის, რომ შეამციროთ ბიზნესის მოსალოდნელი რისკები სასურველი განახორციელოთ შემდეგი აქტუოლობები:

დაიწყეთ არსებული რესურსებით მუშაობა;
დაიწყეთ ბიზნესის სატესტო ვერსია;
განსაზღვეოთ მომხმარებლები, სანამ შექმნიდეთ პროდუქტს!

ბიზნესი – ჩვენი დამფინანსებელი?

თქვენ შეგიძლიათ გქონდეთ საკუთარი ბიზნესი, რომელიც ამავე დროს იქნება თქვენი დამფინანსებელი ისევე, როგორც სხვა დონორი ორგანიზაციები, ამისათვის საჭიროა:

განსაზღვროთ რომელ კომპანიას შეიძლება დასჭირდეს თქვენი მომსახურება;

ზუსტად განსაზღვოთ ის სარგებელი, რომელსაც კონკრეტული კომპანია მიიღებს თქვენთვის ფინანსური სახსრების მოცემით;

მოამზადოთ შესაბამისი შეთავაზება, რომელიც აუცილებლად უნდა განსხვავდებოდეს დონორებისთვის განკუთვნილი შეთავაზებებისგან. შეთავაზება მოამზადეთ ბიზნესის ენაზე და მიუთითეთ: რა თანხის მოპოვება გასურთ? რას გააკეთებთ აღნიშნული თანხით? რა სარგებელს მიიღებს დონორ-კომპანიას?!

მსოფლიოში მრავალი არასამთავრობო ორგანიზაცია იღებს დაფინანსებას ბიზნესისგან. მაგალითად, ფსიქოლოგების ასოციაციამ პარიზში დიდი რაოდენობის თანხა მოიზიდა ბიზნესიდან მისი თანამშრომლების სტრესის მოხსნაზე ორიენტირებული საქმიანობების განხორციელებით.

გახსოვდეთ, მთავარია, ბიზნესმენებს დაანახოთ თქვენი დაფინანსებით მიღებული სარგებელი!

თავი 10 - შონების მოქიშისთვის წერილის შედგენა



ეფექტიანი წერილის მომზადება მისი საჭიროების სწორად გაანალიზებით იწყება. წერილის დაწერამდე კარგად გაიაზრეთ ვის, რას და რატომ სწერთ.

არსებობს 20 სტანდარტული რჩევა, რაც სასურველია გაითვალისწინოთ წერილის გაგზავნამდე. რჩევების გაანალიზება საშუალებას მოგცემთ მოამზადოთ ეფექტიანი წერილი, მიიქციოთ დონორის ყურადღება და მიაღწიოთ სასურველ შედეგს. აღნიშნული შეკითხვებია:

1. რა არის თქვენი მიმართვის მიზანი? ახალი დონორების მოზიდვა თუ დაფინანსების ოდენობის გაზრდა?
2. რა ჩვევები აქვთ იმ ადამიანებს, ვისაც წერთ? რომელი სქესის წარმომადგენლები არიან? რომელ ასაკობრივ ჯგუფს მიეკუთვნებიან და საზოგადოების რომელ ჯგუფს წარმოადგენენ?
3. რა იცით ამ ადამიანების პიროვნული თვისებების შესახებ? როგორია მათი დამოკიდებულება მნიშვნელოვან ზოგად მოვლენებზე?
4. რა აკავშირებს წერილის ადრესატს თქვენს ორგანიზაციასთან? რა იციან თქვენი ორგანიზაციის, ან/და კონკრეტული საკითხის/პრობლემის შესახებ?
5. როგორი ტიპის ადამიანია წერილის მიმღები? როგორ უნდა მიაწოდოთ ინფორმაცია მისთვის სასურველი

ფორმით? მხოლოდ საკუთარ გამოდილებას ეყრდნობა თუ სხვების აზრსაც ითვალისწინებს?

6. რატომ გგონიათ რომ ადრესატი თქვენს წერილს ინტერესით წაიკითხავს და თქვენთვის სასურველ რეაგირებას მოახდენს? აქვს თუ არა ადრესატს თქვენს ორგანიზაციასთან თანამშრომლობის გამოცდილება ან რაიმე პირადი ურთიერთობები?
7. რას მოელით წერილის ადრესატისგან? ახალი ფინანსური სახსრების მიღებას თუ არსებულის მოცულობის გაზრდას? იქნებ რაიმე სხვა ინტერესი ან ახალი ტიპის შეთავაზება გაგაჩნიათ?
8. რა არის თანხის მინიმალური ოდენობაა, რომლის მიღებისაც ვარაუდობთ? ობიექტურად განსაზღვრეთ რეალისტური მოცულობა.
9. რაიმე დამატებითი საკითხის განხილვა ხომ არ გსურთ ადრესატთან?
10. რა არის წერილის გაგზავნის მიზეზი? შეეცადეთ დონორს მიზნობრივად მიაწოდოთ ინფორმაცია თქვენი მოთხოვნებისა თუ სურვილების შესახებ.
11. იცით თუ არა ადრესატის ზუსტი ვინაობა?
12. არის თუ არა ადრესატი კომპეტენტური პირი ვისთანაც თქვენ გსურთ კონკრეტული საკითხის/პრობლემის განხილვა?
13. რა კავშირი წერილის გამგზავნისა და მიმღებს შორის? აქვთ თუ არა მათ თანამშრომლობის გამოცდილება?
14. წერილის მიწერისას გაითვალისწინეთ ემოციური ფაქტორებიც, შესაძლოა თქვენს წერილს არაადეკვატური გამოსმაურება მოყვეს ემოციური ფონის ზეგავლენით.
15. ჩამოთვალეთ ყველა შესაძლო სარგებელი, რაც შეიძლება მიიღოს ადრესატმა თქვენი წერილის მიღებით.
16. ჩამოაყალიბეთ დონორის მიერ თქვენს წინადადებაზე დათანხმების ყველზე ცუდი ვარიანტი. შესაძლოა

დონორი დაგთამხდეთ თანამშრომლობაზე, თუმცა თქვენთვის არც ისე სასურველი ფორმით.

17. რატომ უნდა უპასუხოს ადრესატმა თქვენს წერილს დაუყოვნებლივ?
18. ხომ არ არის რაიმე განსაკუთრებული საჭიროება ან შესაძლებლობა, რაც ამ წერილს ამართლებს?
19. არსებობს თუ არა ბოლო ვადა თქვენს წერილზე პასუხის მისაღებად?
20. რა მოხდება, თუ თქვენ გამოხმაურებას არ მიიღებთ დათქმულ დროს.

ზემოთ აღნიშნული რჩევების გაანალიზების შემდეგ დაიწვეს წერილის წერა. წერილი აუცილებლად დაწერეთ პირველ პირში და მხოლოდით რიცხვში. წერილის პირველივე ხაზში მიმართეთ ადრესატს. წერილი დაწერეთ გასაგები კონკრეტული ენით, ნათლად და მოკლედ ჩამოაყალიბეთ წერილის შინაარსი.

გახსოვდეთ, ადრესატი წერილის წაკითხვას საშუალოდ 20 წამს დაუთმობს, ამიტომ აუცილებელია თქნი გზავნილი მოკლე და მკაფიო იყოს, წინააღმდეგ შემთხვევაში შესაძლოა ადრესატი არც გამოგესმაუროთ.

საკმალო რთულია წერილის მეშვეობით დონორი ორგანიზაციისგან დაფინანსების მოპოვება. ამიტომ აუცილებელია წერილის მიწერისას გაითვალისწინოთ ნებისმიერი დეტალი. არსებობს სტანდარტული 7 ნაბიჯი ფონდების მოძიებაზე ორიენტირებული წერილის წარმატებულად დაწერისთვის.

ნაბიჯი 1. წერილის კონცეფციის ფორმირება

მას შემდეგ რაც ჩამოაყალიბებთ წერილის დაწერის მიზანს განსაზღვრეთ კონკრეტულად ისეთი საკითხები როგორიცაა: საჭირო ფინანსური სახსრების ოდენობა, წერილზე ხელის მომწერი პირი, დონორის ჩართულობა პროექტის აქტივობებში, დონორის რაიმე სხვა რესურსების გამოყენების საჭიროება. განსაზღვრეთ ყველაფერი, რაზეც წერთ წერილს.

ნაბიჯი 2. წერილის შინაარსის განსაზღვრა

მეორე ნაბიჯის შესრულებისას განისაზღვრება წერილის ფორმა – ზუსტად რის დაწერას აპირებთ, რა მოცულობის იქნება წერილი, როგორი იქნება კონვერტის გარე ყდა და სხვ.

ნაბიჯი 3. კონვერტი

წერილის გაგზავნისას დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კონვერტის გარე ყდას, რომელიც თავდაპირველ წარმოდგენას უქმნის დონორს თქვენ შესახებ.

ნაბიჯი 4. წერილის შესავალი

როგორც წესი, წერილის პირველი აბზაცს მიმღები ყოველთვის კითხულობს. თუ წერილის პირველივე აბზაცი ყურადღებას არ იქცევს და უინტერესოა, ადრესატი დანარჩენ ნაწილს უბრალოდ გადახედავს. პირველი აბზაცი არის მარტივი წინადადება, რომელიც მკითხველს უჩენს წერილის სრულად წაკითხვის ინტერესს.

ნაბიჯი 5. PS-ის დაწერა

ვინაიდან საწყისი პარაგრაფი მკითხველის ყურადღების 90%-ს იპყრობს, წერილის ბოლო ნაწილისთვის მკითხველის გონება ნაკლებად კონცენტრირებულია. თუ თქვენ წერილის ბოლოს

გამოიყენებთ PS-ს მიუთითეთ რაიმე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, მაგალითად საპასუხო წერილის მიღების ან ფულის გადმორიცხვის ბოლო ვადა.

ნაბიჯი 6. წერილში ვიზუალურად გამოყავით ქვესათაურები და მნიშვნელოვანი საკითხები. ხაზი გაუსვით ტექსტის გარკვეულ ნაწილს და დაწერეთ განხვავებული ფორმით.

მაგალითად: ნაცვლად 10000 დოლარიანი ბიუჯეტის ხაზგასმისა, უმჯობესია, ყურადღება გაამახვილოთ 30 უსახლკარო ოჯახზე, რომლებიც აღნიშნული თანხით თავშესაფარს მიიღებს.

ნაბიჯი 7. წერილის ძირითადი ტექსტი

ძირითადი ტექსტის მომზადება წერილის ყველაზე მარტივი ნაწილია. დაიწყეთ ამბის მოყოლა და დარწმუნდით, რომ ეს ისტორია ნათლად აჩვენებს ყველა იმ სარგებელს, რასაც ადრესატი მიიღებს თქვენი წერილის დაფინანსების შემთხვევაში. შეეცადეთ დაარწმუნოთ ადრესატი დაფინანსების დროული გამოყოფის.

წერილის მომზადების დროს გასათვალისწინებელია ტექნიკური ელემენტებიც. არსებობს ფონდების მოძიებაზე ორიენტირებული წერილის მომზადების 8 სტანდარტული წესი.

წესი №1. გამოიყენეთ ტერმინები „მე და თქვენ“, განსაკუთრებით ტერმინი „თქვენ“. ტერმინი „თქვენ“ უნდა იყოს ყველაზე ხშირად გამოუყენებული სიტყვა თქვენს წერილში.

წერილი, ეს არის კომუნიკაცია ორ პიროვნებას შორის და არა რაიმე ბროშურა ან პრესრელიზი. ყველაზე უფრო ეფექტიანი გზა მკითხველი ჩაითრიო შენს საქმეში არის მასზე პირდაპირი მიმართვა.

წესი №2. დონორები გასცემენ ფულს რათა, სანაცვლოდ მიიღონ რაიმე სარგებელი. არ მოგერიდოთ რეალური სარგებლის ხაზგასმა და თამამად დაფიქსირება.

წესი №3. მოითხოვეთ მხარდაჭერა. დარწმუნდით, რომ ამას ნათლად გამოხატავთ. გაიმეორეთ თხოვნა რამოდენიმეჯერ როგორც ძირითად ტექსტში, ისე საპასუხო ნაწილში.

წესი №4. წერილის გაგზავნისას გაითვალისწინეთ კონვერტის და წერილის ფურცლის ფერი და სხვა დეტალები.

წესი №5. წერილი დაწერეთ მარტივი გასაგები ენით. გამოიყენეთ მოკლე და მოქნილი წინადადებები. თავიდან აირიდეთ უცხო ფრაზები და დიდი წინადადებები.

წესი №6. წერილის აღქმადობისთვის გამოყავით თითოეული აბზაცი და არ დაუშვათ 7 ხაზზე მეტი ზომის აბზაცის დაწერა, ასევე არ არის სასურველი ერთი და იგივე ზომის აბზაცების წერა.

წესი №7. დაუსაბუთეთ ადრესატს ფინანსური სახსრების მიღების საჭიროება. გახსოვდეთ, გადაუდებლობის გრძნობის ფორმირება ერთ-ერთი ყველაზე დიდი გამოწვევაა. შეეცადეთ იპოვოთ უტყუარი მიზეზი, რომ ფინანსური სახსრები სწორედ ახლა გესაჭიროებათ.

წესი №8. შეეცადეთ თქვენი წერილი არ იყოს ზედმეტად გრძელი, თუმცა თუ ფიქრობთ რომ დეტალური დასაბუთება საჭირო მოთხოვნილი ფინანსური სახსრების მოპოვებისთვის მაშინ გამოიყენეთ იმდენი სიტყვა რამდენიც გჭირდებათ.

წერილის შეფასება

| № | კრიტერიუმი | რეიტინგი | წონა | ჯამი |
|------|---|-------------|-------|------|
| 1 | მკითხველთან კომუნიკაცია – „თქვენ და მე“ | 0 1 2 3 4 5 | X 2 = | |
| 2 | საუბარი პროექტის სარგებელზე | 0 1 2 3 4 5 | X 3 = | |
| 3 | შეთავაზების მკაფიო ჩამოყალიბება | 0 1 2 3 4 5 | X 5 = | |
| 4 | წერილის შინაარსობრივი გამართულობა | 0 1 2 3 4 5 | X 2 = | |
| 5 | წერილის წერის მოქნილი სტილი: მოკლე სიტყვები და წინადადებები, მოკლე აბზაცები, ემოციები | 0 1 2 3 4 5 | X 2 = | |
| 6 | ვიზუალური აღქმადობა: ჩამონათვალი, ხაზგასა, PS და სხვ. | 0 1 2 3 4 5 | X 1 = | |
| 7 | პროექტის დაუყოვნებლივ დაფინანსების საჭიროება | 0 1 2 3 4 5 | X 2 = | |
| 8 | წერილის შინაარსის სრულყოფილება, დონორისთვის საინტერესო საკითხების წარმოჩენა | 0 1 2 3 4 5 | X 1 = | |
| 9 | კონკრეტის ვიზუალური მიმზიდველობა | 0 1 2 3 4 5 | X 3 = | |
| 10 | ფერების ეფექტური გამოყენება, გრაფიკები და ილუსტრაციები | 0 1 2 3 4 5 | X 2 = | |
| 11 | წერილის ადრესატისგან მიღებული პასუხი | 0 1 2 3 4 5 | X 1 = | |
| ჯამი | | | | |

პასუხების შეფასება

| № | რეიტინგი | შეფასება | მნიშვნელობა |
|---|----------|----------|---------------------------------|
| 1 | 110-120 | A+ | არაფრის დამატება არაა საჭირო |
| 2 | 100-109 | A | კარგია |
| 3 | 80-99 | B | დამამიძღვებელია |
| 4 | 60-79 | C | გაუმჯობესებას საჭიროებს |
| 5 | 30-59 | D | საფუძვლიან ცვლილებებს საჭიროებს |
| 6 | 0-29 | F | კომენტარის გარეშე! |

წერილის წერის ზოგადი წესები

წერეთ ადამიანების, საგნებისა და ფაქტების შესახებ;
 წერეთ ისე, როგორც ლაპარაკობთ;
 გამოიყენეთ შემოკლებები;
 მოახდინეთ ციტირება იმისა, რაც ითქვა და დაიწერა;
 წარმოიდგინეთ თქვენი თავი მკითხველის ადგილზე;
 ნუ იქნებით ძალიან მოკლე და ლაკონური;
 დაგეგმეთ დასაწყისი, შუა ნაწილი და დასასრული;
 დაარღვიეთ წესები და მიღით დაწესებულიდან
 მისაღებამდე, ცნობილიდან სიახლემდე;
 გამოიყენეთ მოკლე სახელები;
 გამოიყენეთ ნაცვალსახელი არსებითი სახელების
 ნაცვლად;
 ისაუბრეთ პირველ პირში;
 გამოიყენეთ ილუსტრაციები, საინტერესო შემთხვევები
 და მაგალითები;
 ყოველი ახალი წინადადება ახალი აზრით დაიწყეთ;
 გამოიყენეთ მოკლე წინადადებები და აბზაცები;
 პირდაპირ დასვით შეკითხვები;
 ხაზი გაუსვით მნიშვნელოვან საკითხებს;
 თქვენი ნაწერი გახადეთ ვიზუალურად საინტერესო.

წერილის წერის ეფექტიანი სტილი

| სტილი | სიმბოლოების რაოდენობა 100 სიტყვაზე | წინადადების საშუალო სიგრძე (სიტყვების რაოდენობა) |
|----------------|--|---|
| ძალიან მარტივი | 123 | 8 |
| მარტივი | 131 | 11 |

| | | |
|------------------|-----|----|
| ნაკლებად მარტივი | 139 | 14 |
| სტანდარტული | 147 | 17 |
| ნაკლებად რთული | 155 | 21 |
| რთული | 167 | 25 |
| ძალიან რთული | 192 | 29 |

იმისათვის, რომ ჩვენი წერილი ვიზუალურად საინტერესო იყოს:

- ფოკუსირება მოახდინეთ მკითხველზე;
- ფოკუსირება მოახდინეთ მიზანზე;
- წერეთ მოკლე წინადადებები და აბზაცები;
- იპოვეთ მარტივი სიტყვები;
- დაეხმარეთ თქვენს მკითხველს წაკითხვაში (გამოყავით, გაუმეორეთ, შეუჯამეთ, აღუნიშნეთ);
- დაწერეთ ისე, თითქოს ლაპარაკობთ.

თავი 11 - PR არასამთავრობო ორგანიზაციებში

არასამთავრობო სექტორი წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ძლიერ ძალას, რომელიც მართავს საზოგადოებრივ აზრს. დემოკრატიის ფორმირების პროცესში არასამთავრობო ორგანიზაციებს მედიის შემდეგ მეორე ადგილი უკავია. ასეთი ტიპის ორგანიზაციები ასრულებენ ისეთ სასიცოცხლო ფუნქციას საზოგადოებისათვის, როგორცაა სოციალური, საგანმანათლებლო, კულტურული, სამოქალაქო, ეკონომიკური და სხვ.

PR-ის მიზნები არასამთავრობო ორგანიზაციებში წარმოადგენს შემდეგს:

1. გაზარდოს ორგანიზაციის მისიის პოპულარობა საზოგადოებაში;
2. შეიმუშავოს და განავითაროს საკომუნიკაციო არხები ორგანიზაციის მიზნობრივ აუდიტორიებთან;
3. შექმნას და შეინარჩუნოს სასურველი კლიმატი ინვესტიციების, გრანტებისა და შემოწირულობების მოსაზიდად;
4. შექმნას და შეინარჩუნოს საზოგადოებრივ-პოლიტიკური კლიმატი, რაც ხელს შეუწყობს აღნიშნული ორგანიზაციის მისიის რეალიზებას;
5. ორგანიზაციის შიგნით შექმნას ინფორმაციის გავრცელებისა და წახალისების მექანიზმი თანამშრომლებისათვის (იგულისხმება როგორც ორგანიზაციის თანამშრომლები, ასევე მოხალისეები და გამგეობის წევრები), რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის უწყვეტ და პროდუქტიულ მუშაობას.

თითოეული არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობა თავისთავად ასახავს საზოგადოებრივი ურთიერთობების ყოველდღიურ პრაქტიკას. ამის მიზეზია არასამთავრობო ორგანიზაციებში მოხალისეების არსებობა, რომლებიც უსასყიდლოდ იღებენ მონაწილეობას ორგანიზაციის საქმიანობებში.

აუცილებელია ორგანიზაციის თანამშრომლებს შორის შენარჩუნებულ იქნას დადებითი განწყობა და ინტერესი ორგანიზაციის მიზნებისა და საქმიანობების შესახებ.

საქმიანობა, რომელიც მიმართულია დადებითი შიდაორგანიზაციული ურთიერთობების ჩამოყალიბებასა და

შესანარჩუნებაზე, ხელს უწყობს თანამშრომლებს სწორად შეაფასონ ორგანიზაციის სტრატეგია და ხელმძღვანელი პირების საქმიანობის ეფექტურობა. აღნიშნული ფაქტორები საბოლოო ჯამში ხელს უწყობს თანამშრომლების მოტივაციის ზრდას და მათი საქმიანობების მეტად ეფექტურ განხორციელებას.

აუცილებელია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობამ არ მოაღუნოს ყურადღება და ყოველდღიურ საქმიანობაში შექმნას ისეთი ტიპის საკომუნიკაციო სისტემა, რაც ხელს შეუწყობს თანამშრომლების ინფორმირებულებას ორგანიზაციის საქმიანობების, პრიორიტეტებისა და განსახორციელებელი პროექტების შესახებ. ასეთ შემთხვევაში თანამშრომლები თავს გრძნობენ ორგანიზაციის წევრებად და ყოველთვის დაინტერესებულნი იქნებიან მის წარმატებაში.

არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც მუშაობენ სხვადასხვა სფეროში, PR პროგრამის შემუშავების დროს იყენებენ სხვადასხვა მიდგომებს.

მთავარია გააცნოთ საზოგადოებას თქვენი ორგანიზაცია და მოიპოვოთ ნდობა, ვინაიდან სწორედ საზოგადოების მხარდაჭერაზეა დამოკიდებული თითოეული არასამთავრობო ორგანიზაციის წარმატებული საქმიანობა.

PR საქმიანობა არასამთავრობო ორგანიზაციებში მოიცავს მომსახურებისა და მიდგომების ფართო სპექტრს. არსებობს ისეთი ორგანიზაციები, სადაც PR-ის განხორციელება დამოკიდებულია მხოლოდ ერთ ადამიანზე. ასევე არსებობს ორგანიზაციები, რომლებსაც თავიანთ სტრუქტურებში შექმნილი აქვთ დამოუკიდებელი PR განყოფილებები,

რომლებიც მოქმედებენ არა ქაოტურად და დაუგეგმავად, არამედ გააზრებული და წინასწარ დაგეგმილი საკომუნიკაციო სტრატეგიით და საჭირო ბიუჯეტით. როდესაც არასამთავრობო ორგანიზაცია შეიმუშავებს და დაამტკიცებს PR-ის პროგრესულ პროგრამას, აუცილებელია პროგრამის განხორციელება მთელს ორგანიზაციაში.

თუ ორგანიზაციას გააჩნია ფილიალები და შესაბამისი შესაძლებლობები სასურველია, შეიმუშავებული PR პროგრამის გაცნობა მოხდეს ფილიალების თანამშრომლებისათვისაც.

მედიის როლი ფონდების მოძიებაში

ფონდების მოძიებე ორიენტირებული წერილების, საგრანტო წინადადებების, ან წლიური ანგარიშების დაგზავნა არის კომუნიკაცია, რაც მყარდება ადამიანების ცალკეულ ჯგუფებთან. აღნიშნული მიდგომა ეფექტურია, თუმცა გააჩნია რიგი შეზღუდვები – მიუხედავად იმისა, რომ შეიძლება დიდი რაოდენობით ადამიანებს დაუკავშირდეთ, რთულია მათი დარწმუნება ორგანიზაციის მნიშვნელობასა თუ ეფექტურობაში.

უმჯობესია თქვენი გზავნილი მიაწოდოთ გაცილებით მეტ ადამიანს უფრო სწრაფად და დამაჯერებლად. ამ პროცესებში ერთვება მედია – აშუქებს ორგანიზაციის საქმიანობას ბეჭდვითი მედიის, რადიოს ან ტელევიზიის საშუალებით.

მედიის საქმიანობა საშუალებას გაძლევთ, აამაღლოთ საზოგადოებრივი ცნობიერება თქვენი ორგანიზაციის არსებობის და მნიშვნელობის შესახებ.

ბევრი ორგანიზაცია არ წევს დიდ ძალისხმევას მედიის კუთხით, შესაბამისად კარგავს შესაძლებლობას, მიიყროს საზოგადოების ყურადღება. მედიის ძალისხმევა უნდა იყოს მიმართული მიზნობრივად. ყველაზე არასასურველია უარყოფითი საზოგადოებრივი აზრის ფორმირება.

არასამთავრობო ორგანიზაცია მედიის ყურადღებას მიიპყრობს თუ გააშუქებს მიმდინარე საქმიანობებს აქტუალურ თემატიკაზე. დიდი არასამთავრობო ორგანიზაციები ქირაობენ კომუნიკაციების დირექტორს სრული სამუშაო გრაფიკით. შედარებით მცირე ორგანიზაციებში კი აღნიშნულ ფუნქციას აღმასრულებელი დირექტორი, პროგრამის ექსპერტი ან გამგეობის თავმჯდომარე ითავსებს.

მოქნილი და ეფექტიანი მედია სტრატეგიის განსავითარებლად ისწავლეთ საკუთარი ახალი ამბების შექმნა, რისთვისაც განსაზღვრეთ:

როგორი ინფორმაცია იპყრობს ჟურნალისტების ყურადღებას?

როგორია ადგილობრივი მედიის თავისებურებები?

როგორ გზითაა უმჯობესი მიაწოდოთ ან განათავსოთ ინფორმაცია?

როგორ უნდა დაიცვათ ორგანიზაციის რეპუტაცია და ინტერესები მედიასთან ურთიერთობისას?

სარეკლამო სივრცის შესყიდვა ხშირად არ ამართლებს მასზე გაწეულ ხარჯებს.

როდესაც მსოფლიო გადატვირთულია რეკლამით, რთულია ისეთი რეკლამის მომზადება რაც მალევე მიიქცევეს ყურადღებას. სარეკლამო განცხადებას ან რგოლს უნდა ქონდეს სისტემატური ხასიათი, რათა მიიპყროს საზოგადოების ყურადღება. და მაინც, მიუხედავად ამისა, რთულია,

სარეკლამო საშუალებებმა მიზნობრივი ზემოქმედება მოახდინოს აუდიტორიაზე.

მაგალითად, ერთ-ერთმა არასამთავრობომა ორგანიზაციამ, რომელიც ეხმარებოდა მცირე ბიზნესებს სესხების მიღებაში სიღარიბის დასაძლევად, უსასყიდლოდ მიიღო ნახევარი გვერდი The New York Times-ში. ამ გვერდზე დიდი ადგილი დაეთმო დრამატული ფოტოებისა და აქტივობების ასახვას – მხოლოდ მცირე ზომით ჩანდა ორგანიზაციის ლოგო, რომელიც აფინანსებდა ამ ღონისძიებებს და ამაყი იყო ამ მხარდაჭერით.

მედიის კვლევისა და ერთიანი საკონტაქტო ბაზის შექმნის ნებისმიერ ეტაპზე მუდმივად აკონტროლეთ ვინ რას საქმიანობს.

ჟურნალისტები ხშირად იცვლიან სამუშაოს გაზეთებში, რადიოებსა თუ ტელევიზიაში. პერიოდულად განაახლეთ მედიაკონტაქტები, რადგანაც არასასურველია პრესრელიზის სხვა მისამართზე გაგზავნა.

შეცადეთ თქვენი ორგანიზაციის ექსპერტები მუდმივად მზად იყვნენ ჟურნალისტებთან კომენტარის გასაკეთებლად. ახალი ამბავი ჟურნალისტს სჭირდება დაუყოვნებლივ ან მაქსიმუმ უახლოესი ერთი საათის მანძილზე.

გააფრთხილეთ თქვენი პარტნიორები და მხარდაჭერები ორგანიზაციის მედიასაშუალებით გაშუქების შესახებ.

თუ თქვენი ორგანიზაციის თანამშრომელი ტელევიზიით ან რადიოთი გამოდის, სასურველია, დააგზავნოთ ელექტრონული წერილები თქვენი წევრების ან პარტნიორების სახელზე. მაგალითად, რადიოში ჩართვების შემთხვევაში სთხოვეთ მათ

დარეკონ და დასვან კითხვები – ამით დააბალანსებთ უსიამოვნო ზარების ოდენობას ეთერში.

პრესრელიზი არაა განკუთვნილი მხოლოდ პრესისთვის. თქვენი პრესრელიზი ატვირთეთ ვებ-გვერდზე. ეს საშუალებას მისცემს ვებ-გვერდის მომხმარებლებს მიაწოდოთ ინფორმაცია, ასევე დაგეხმარებათ საზღვარგარეთის მოქალაქეების აზრის ფორმირებაში ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ. დაიმახსოვრეთ, რომ ვებ-გვერდი ორგანიზაციის საქმიანობის მთავარი ამსახველი ინსტრუმენტია.

შეეცადეთ ჟურნალისტებს მიაწოდოთ საინტერესო ისტორიები. ადამიანებს აინტერესებთან ადამიანური ისტორიები, ყველაზე თვალშისაცემი და პოპულარულია კურიოზული და ცხოვრებისეული ეპიზოდები.

შეეცადეთ გყავდეთ დამოუკიდებელი, მიუკერძოებელი ექსპერტები. საკუთარი თავის რეკლამირების თავიდან ასაცილებლად უთხარით ჟურნალისტებს, აღმასრულებელ დირექტორთან და თანამშრომლებთან გასაუბრების შემდეგ აზრი ჰკითხოს თქვენს პარტნიორ ორგანიზაციას ან დამოუკიდებელ ექსპერტს, ვისთანაც კარგი ურთიერთობა გაქვთ. რაც უფრო ცნობადია ეს ადამიანი, მით უფრო ობიექტური იქნებით და უკეთეს შთაბეჭდილებას მოახდენთ ჟურნალისტზე, რომელიც აუცილებლად დაგიკავშირდებათ მომავალში.

დაგეგმეთ თქვენი საკუთარი ინტერვიუ. თუ ჟურნალისტს უნდა თქვენი ამბის მოსმენა, შესთავაზეთ ის კითხვები, რაც უკეთ ასახავს თქვენს ამბავს. ასეთ შემთხვევაში ჟურნალისტს გაუადვილებთ საქმეს და თქვენც აირიდებთ თავიდან არასასურველ კითხვებს. განსაკუთრებით მაშინ, თუ თქვენ მას მისცემთ ფურცელზე ჩამოწერილ კითხვებს და ეტყვიით, რომ ეს მხოლოდ და მხოლოდ შესაძლო ვარიანტებია, რომელიც

უბრალოდ შეიძლება გამოადგეს. ხშირ შემთხვევაში ინტერვიუ თქვენ მიერ დაწერილი სცენარით წარიმართება.

რადიოს ჟურნალისტმა თქვა: „როდესაც ვინმე ამბავს ყვება ღია ეთერში, მას გადალახული აქვს დიდი ბარიერი. იმ შემთხვევაში, თუ მისი მონათხრობი კონკრეტული და ნათელია, მე გამიხარდება მათი ამბების კიდევ გაშუქება. მაგრამ, ძალიან ბევრი ადამიანი ამბობს: „შეიძლება მოგიტხროთ ორგანიზაციის სხვა საქმიანობების შესახებ?“ – მე ვპასუხობ: „რა თქმა უნდა“. ამის შემდეგ აღარ ვინტერესდები მათი ორგანიზაციით“.

ამოჭერთ და შეინახეთ ნებისმიერი სტატია ორგანიზაციის შესახებ. მედიის ფართო მოცვის შემთხვევაში თქვენი ორგანიზაციის შესახებ შეიტყობს მრავალი ფონდი და პოტენციური დონორი. თქვენ შეგიძლიათ, ორგანიზაციის შესახებ სტატიები დააგზავნოთ ელექტრონული ფოსტით ან უბრალოდ გამოიყენოთ ისინი თქვენს წლიურ ანგარიშებსა და ვებ-გვერდზე. ასევე შესაძლებელია ასლები თან დაურთოთ საგრანტო წინადადებებს.

სთხოვეთ თქვენს დამფინანსებლებს მხარდაჭერა მედიასაშუალებებთან ურთიერთობაში.

თავი 12 - ინფორმალური მხარდამჭერების მოძიება

არასამთავრობო ორგანიზაციას შესაძლოა ყოველდღიური სამუშაო არ ქონდეს და ფართო საზოგადოებამ დაივიწყოს კიდევ. მიუხედავად ამისა, მას მაინც ყავს მიმდევრები და აქვს თანადგომა დონორებისა თუ წევრების მხრიდან. მათ შეიძლება „მხარდამჭერები“ ან „დონორები“ ეწოდოთ, ზოგიერთი „ინვესტორადაც“ კი მოიხსენიებს.

გაიხსენეთ ის ორგანიზაციები, რომლებსაც თქვენ ფინანსურად დახმარებინართ. სანამ თქვენი თანამშრომლები ანალიზებენ, რომ ეს უხილავი მხარდამჭერები თქვენი საქმიანობის ამოსავალი წერტილია და კავშირს ინარჩუნებთ მათთან შეამავლების მეშვეობით, თქვენი ორგანიზაცია მუდმივ განვითარების ეტაპზე იქნება.

რატომ არ უნდა ვუწოდოთ მათ „წევრები“? სიტყვა „წევრი“ განსხვავებულ მნიშვნელობას იძენს, როცა საქმე არასამთავრობო ორგანიზაციას ეხება. ის გულისხმობს პირს, რომელსაც ხმის იურიდიული უფლება გააჩნია და შეუძლია მონაწილეობა ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში. ხშირად ორგანიზაციებს არ სურთ ასეთი ტიპის გადაწყვეტილებებში ბევრი ადამიანის ჩართვა, რაც რეგულირდება მათი წევრობის პროცედურებით და წესდებით, რათა თავიდან აიცილონ ასეთი შემთხვევები.

პრაქტიკული თვალსაზრისითაც მნიშვნელოვანია ბევრი მხარდამჭერის მოზიდვა. განსაკუთრებით დიდი ოდენობის გრანტის მოზიდვისას დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციის თანამშრომლებისა და წევრების რაოდენობას. ახალ, არაცნობად და მცირე ორგანიზაციებს ძალიან უჭირთ საგრანტო რესურსების მოპოვება.

უმეტესი არასამთავრობო ორგანიზაციების ძირითად საფიქრალს წარმოადგენს არა ინდივიდებისგან ერთჯერადი ფულადი სახსრების მოზიდვა, არამედ რეალურად მხარდაჭერის დამსახურება.

ახალი მხარდამჭერების მოზიდვისთვის სასურველია გაითვალისწინოთ შემდეგი რჩევები:

დამტკიცეთ, რომ თქვენი ორგანიზაცია სრულიად ამართლებს მხარდამჭერების მუდმივად მზარდ მოლოდინებს;

გაანალიზეთ, რატომ უჭერენ თქვენს ორგანიზაციას მხარს და რა აღძრავს საზოგადოებაში ამის სურვილს;

გამოიყენეთ წერილები, ელ-ფოსტა და სხვა ხერხები ახალი მხარდამჭერების მოსაზიდად.

თქვენი ორგანიზაციამ უნდა დაიმსახუროს მხარდაჭერა

ფონდების მოძიების მიზანს ხშირ შემთხვევაში წარმოადგენს დიდი მოცულობის გრანტის მოზიდვა უმოკლეს ვადებში. თუ თქვენ ისე გიმართლებთ, რომ უეცრად დიდი მოცულობით ნაღდ ფულს მოიძიებთ, თქვენი წარმატება არ იქნება მდგრადი სანამ ორგანიზაცია არ გახდება ამის ღირსი და არ შეძლებს აღნიშნულის დამტკიცებას ფართო საზოგადოებისა და მხარდამჭერებისათვის.

ინდივიდუალი მხარდამჭერები, როგორც წესი, არ ელიან სარგებელს შემოწირულობების სანაცვლოდ, თუმცა ეს არ გამოირიცხავს მათ მოლოდინებს თქვენი ორგანიზაციის მიმართ. უფრო მეტიც, მათი მოლოდინები მუდმივად იზრდება თქვენი საქმიანობის ეფექტიანობის შემთხვევაში. მხარდამჭერები მეტ ყურადღებას უთმობენ გარე ინდიკატორებს, როგორიცაა თქვენი პუბლიკაციები, ჟურნალ-გაზეთები, მედია გაშუქება და ა.შ.

ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხის რეალური ამსახველი ინდიკატორი მის მიერ ფინანსური სახსრების მოზიდვის უნარია.

მიუხედავად იმისა, რომ არსებობს არასამთავრობო ორგანიზაციის საქმიანობის შესაფასებელი მრავალი ხერხი,

ძირითადად საზოგადოება ყურადღებას აქცევს ორგანიზაციის მიერ მიღებული გრანტებსა და განხორციელებული საქმიანობების თანაფარდობას. თუ ამ თანაფარდობის ნახევარზე მეტი იხარჯება ადმინისტრაციულ ხარჯებზე, ითვლება, რომ თანაფარდობა მაღალია. სასურველია ფინანსური სახსრების 35% მოხმარდეს ადმინისტრაციულ ხარჯებს, ხოლო 65% გადანაწილდეს პროგრამულ საქმიანობებზე.

ვერც ერთი ორგანიზაცია ვერ იქნება გრძელვადიანად პერიოდში წარმატებული მხარდამჭერების მართვის სისტემის გარეშე. ორგანიზაციას ესაჭიროება თანამშრომლები, რომლებიც განახორციელებენ ფონდების მოძიებას და სხვა მენეჯერულ საქმიანობას, რაც აუცილებელია ორგანიზაციის წინსვლისთვის. ასევე ორგანიზაციაში უნდა არსებობდნენ პირები, რომლებიც მოამზადებენ ანგარიშებს, განახორციელებენ ბუღალტრულ საქმიანობას და ა.შ.

დონორებისთვის მნიშვნელოვანი ფაქტორია ორგანიზაციის მზარდი მწარმოებლურობა. ბევრი ფონდი ხმამაღლა აღიარებს, რომ მათი ერთ-ერთი მოთხოვნა არასამთავრობო ორგანიზაციების მიმართ სწორედ მწარმოებლურობა და ანგარიშვალდებულებაა. მთავარი მიზანია, არასამთავრობო ორგანიზაციამ მიაღწიოს ადმინისტრაციული ხარჯების დამოუკიდებლობას წარმოებული სერვისებისა და ღონისძიებების ხარჯზე.

დონორთან თანამშრომლობის პერიოდში თქვენ მუდმივად მოგიწევთ დაუმტკიცოთ მას გამოყოფილი ფინანსური ხარჯების მიზნობრიობა. აღნიშნულის დამტკიცების მიზნით:

მიაწოდოთ დონორს დადგენილ ვადებში ყურადღებით მომზადებული ანგარიში;

თქვენი პუბლიკაციებისა და ჟურნალების მეშვეობით ასახეთ თქვენი ფინანსები;

იყავით თავაზიანები და იქონიეთ მუდმივად კომუნიკაციო თქვენს მხარდამჭერებთან;

დააწესეთ თვალსაჩინო და რეალური წარმატების პარამეტრები.

ანგარიშები დონორებისთვის

თქვენი ორგანიზაცია გრანტის მიღების შემთხვევაში ვალდებულია გარკვეული დროის პერიოდისა და ფორმატის გათვალისწინებით დამფინანსებლისთვის მოამზადოს ანგარიშები. ანგარიშში დეტალურად უნდა გაიწეროს მიღებული ფინანსური სახსრების ხარჯვის მიზნობრიობა. ძირითადად პრაქტიკაში გაგრძელებულია ანგარიშის წარდგენა ყოველი თვის, კვარტლისა და წლის ბოლოს, თუმცა შესაძლოა საანგარშო პერიოდი განისაზღვროს დონორის მიერ თანხის გადმორიცხვის პერიოდულობის მიხედვით.

ფინანსური ინფორმაციის გაზიარება მხარდამჭერთათვის

თქვენი ორგანიზაცია შესაძლოა ვალდებული იყოს სახელმწიფოსთან ან დონორებთან ფინანსურ ანგარიშგებაზე, მაგრამ არავინ გაიძულებთ, რიგით მხარდამჭერებს გააცნოთ თქვენი საბუღალტრო დოკუმენტები და გადატვირთოთ ისინი ზედმეტი მონაცემებით. შეეცადეთ მხარდამჭერებისთვის ხელმისაწვდომი გახადოთ მათთვის მეტად საინტერესო ინფორმაცია.

მაგალითად: „ყოველი 4\$ საშუალებას გვაძლევს, გამოვკვებოთ ერთი მშიერი ადამიანი“. თქვენი ვებ-გვერდი საუკეთესო

ინსტრუმენტია ასეთი სახის ინფორმაციის განთავსებისთვის. ასეთი ტიპის ინფორმაცია თქვენი არსებული და პოტენციური მხარდამჭერების კეთილგანწყობას აუცილებლად გამოიწვევს.

მხარდამჭერებთან ურთიერთობა

თქვენს ორგანიზაციასთან ურთიერთობისას მხარდამჭერები მაქსიმალურ ყურადღებას გამოიჩენენ და შეეცდებიან შეაფასონ თქვენს მიერ განხორციელებული საქმიანობები.

იყავით ფრთხილად და ყურადღებით დონორთან კომუნიკაციისას. მისთვის მადლობის წერილის დაგვიანებით მიწოდებამაც კი შესაძლოა ძალზედ უარყოფითად იმოქმედოს თქვენს თანამშრომლობაზე.

იმის გააზრება, რომ თქვენ ასეთი დაკვირვების ქვეშ იმყოფებით, შეიძლება რთული მოგეჩვენოთ, მაგრამ უფრო ყურადღებიანს გავხდით. რამოდენიმეჯერ გადაამოწმეთ რიგითი წერილიც კი, სანამ მას დონორს მისწერთ. დარწმუნდით იმაშიც, რომ თქვენს თანამშრომლებს და მოხალისეებს აღნიშნულის აუცილებლობა და მნიშვნელობა კარგად აქვთ გააზრებული.

არასამთავრობო ორგანიზაციასთან თანამშრომლობისას მხარდამჭერებს ძირითადად ორი სხვადავსხა მიზანი ამოძრავებთ:

1. ფულის გაცემის აბსტრაქტული და ალტრუისტული სურვილი;
2. რეალური და თვალსაჩინო სარგებელის მიღების სურვილი

ყოველთვის გახსოვდეთ, როგორი ძლიერიც არ უნდა იყოს თქვენი ორგანიზაციის მესიჯი, არასდროს გაწვევენ ფინანსურ

ხარჯებს ის ადამიანი ვისი ინტერესებიც არ ემთხვევა თქვენს მისიას.

თქვენ ვერასდროს დაარწმუნებთ ადამიანებს გასცენ თანხა საკუთარი მოსაზრებებისა და პრინციპების წინააღმდეგ.

იფიქრეთ და გააანალიზეთ ის ძირითადი მიზეზები, რის გამოც გიჭერენ მხარს. ამისათვის პირველ ეტაპზე შექმენით „დონორის პირადი საქმე“. პირადი პროფილის შექმნა ამ შემთხვევაში მარკეტინგული კვლევის ჩატარების ტოლფასია, რომელიც ყველა ბიზნესს ესაჭიროება იმის გასაგებად, თუ როგორ და სად გაყიდოს თავისი პროდუქტი. ამოცანას კი წარმოადგენს მაქსიმალური ინფორმაციის მოძიება დონორის შესახებ, ყურადღების გამახვილება მათ ისტორიაზე, პრიორიტეტებსა და ნებისმიერ დეტალზე, რამაც შესაძლოა ნათლად დაგანახოთ მათი თქვენთან თანამშრომლობის სურვილის გამომწვევი მიზეზები.

ახალი მხარდამჭერების მოძიება

ორგანიზაციის დაფუძნების საწყის ეტაპზე მხარდამჭერების მოძიება საკმაოდ რთულია და შემოიფარგლება საზოგადოების ისეთი ჯგუფებით როგორცაა: მეგობრები, ახლობლები, ნათესავები და ა.შ. სწორედ ამ ეტაპზე შექმნილი მხარდამჭერები არიან ყველაზე ერთგულნი, ვინაიდან მათ გარკვეული წვლილი მიუძღვით ორგანიზაციის დაარსებაში და პირადი ურთიერთობები აკავშირებთ ორგანიზაციასთან.

ორგანიზაციის განვითარებასთან და ზრდასთან ერთად, რა თქმა უნდა დგება მხარდამჭერების მეტი რაოდენობის არსებობის აუცილებლობა. თქვენ მოგიწევთ მხარდამჭერთა წრის გაზრდა და საზღვრების გაფართოება. ეძებეთ

მხარდაჭერა ისეთი ადამიანების მხრიდან, ვისთანაც კომუნიკაცია შეიძლება მხოლოდ ელექტრონული ფორმით მოგიწიოთ.

ეს პროცესი მუდმივმოქმედ და სისტემატურ ხასიათს უნდა ატარებდეს – არასოდეს უნდა დადგეს ის დღე, როდესაც ოფისში მისული გახსნით დონორების ბაზას და იტყვიოთ „საკმარისია! ჩვენ გვყავს მხარდამჭერთა საკმარისი რაოდენობა“

სამწუხაროა, თუმცა ფაქტია რომ მხარდამჭერების უმეტესობა შეეკვიტავს თქვენს ორგანიზაციასთან თანამშრომლობას 2-3 წლის შემდეგ. თქვენი მიზანი უნდა იყოს რიგითი მხარდამჭერის მოტივაცია გრძელვადიანი თანამშრომლობის მისაღწევად. ყველა რიგით მხარდამჭერს მოექვეცით, როგორც მთავარ დონორს.

რეალურად ორგანიზაციის ზრდასა და განვითარებასთან ერთად იზრდება დისტანცია თქვენსა და მხარდამჭერებს შორის და შესაბამისად, მცირდება მათი ერთგულება თქვენი ორგანიზაციის მიმართ.

მნიშვნელოვანია კარგად გაანალიზოთ ვინ შეიძლება იყვნენ თქვენი ახალი მხარდამჭერები და როგორ მოახდინოთ მათი მოზიდვა. თქვენი ორგანიზაციის მხარდამჭერები შესაძლოა იყვნენ:

პირები, რომლებთანაც უშუალო შეხება აქვთ თქვენი გამგეობის წევრებს;

ეთნიკური, რასისტული და განსხვავებულ ადამიანთა ჯგუფები;

პირები, ვისაც თქვენი ორგანიზაცია უშუალოდ ემსახურება;

ადამიანები, ვისაც თქვენს ორგანიზაციაზე მედიის
საშუალებით სმენიათ;
პირები, რომლებიც მოწვეული გყავთ სპეციალურ
ღონისძიებებზე;
ადამიანები, ვისაც შეგიძლიათ, ხმა მიაწვდინოთ
წერილების გზით.

გაიცანით თქვენი არსებული მხარდამჭერები

საუკეთესო შემთხვევაში, თქვენ უნდა გქონდეთ საკმარისი
დრო, რომ პირადად ხვდებოდეთ თქვენ მხარდამჭერებს და
გამოხატავდეთ მადლიერებას მათ მიმართაც კი, ვინც ერთხელ
მანც გადმორიცხა 10\$. თუმცა აღნიშნული საკმაოდ რთულად
განსახორციელებელია, განსაკუთრებით მზარდ
ორგანიზაციებში.

**სიტუაციიდან ყველაზე პრაქტიკული გამოსავალია
მაღალი რანგის დონორებზე ყურადღების
გამახვილება.**

ასეთი ტიპის მხარდამჭერებთან ურთიერთობის დამყარება
უმჯობესია პირადი კონტაქტების დონეზე, თუმცა
ურთიერთობისას არ არის სასურველი პოტენციურ დონორებს
მკაფიოდ ვაგრძნობინოთ რომ სასწრაფოდ გვესაჭიროება
ფინანსური სახსრები და მათთან თანამშრომლობა. გახსოვდეთ,
რომ თქვენი მიზანია გრძელვადიანი ურთიერთობების აწყობა
პირთან, რომელიც გარკვეული დროის მანძილზე დააბანდებს
ფულს თქვენს საქმიანობაში. ასეთი ტიპის ურთიერთობის
დროს გაითვალისწინეთ შემდეგი რჩევები:

გამოხატეთ თქვენი მადლიერება დონორის მიერ
გაღებული თანხის სანაცვლოდ;

ორგანიზაციის უკეთ გასაცნობად მოიწვიეთ თქვენი მხარდამჭერები ორგანიზაციის ოფისში;

მოაწყვეთ ფორუმები მხარდამჭერებისათვის, სადაც მათ შეეძლება შეხვედრა და აზრების გაზიარება.

არსებულ და პოტენციურ დონორებთან პირისპირ შეხვედრები

მას შემდეგ, რაც დაამყარებთ მთავარ და საშუალო რანგის დონორებთან მჭიდრო კონტაქტებს და ზოგიერთ მათგანს პირადადაც გაიცნობთ, თქვენ უკვე მზად იქნებით მომავალ საფეხურზე გადასასვლელად, რაც გულისხმობს შედარებით დიდი მოცულობის თანხის მოთხოვნას. არსებულ და პოტენციურ დონორებთან ურთიერთობა მეტ-ნაკლებად ერთნაირი მიდგომებით ხორციელდება:

შეადგინეთ პოტენციური დონორების სია;

დაგეგმეთ შეხვედრა;

მოემზადოთ შეხვედრისთვის;

მოაგროვოთ მასალები შეხვედრისთვის;

ეურადღებით შეარჩიეთ ფინანსური სახსრების მოთხოვნის ფორმა და ტაქტიკა;

ჩაატარეთ შეხვედრა;

დასახეთ სამომავლო გეგმები დონორთან ერთად.

უფრო მარტივია არსებულ დონორთან სამომავლო თანამშრომლობაზე მოლაპარაკების წარმოება, ვიდრე სრულიად ახალი დონორის დაინტერესება. შეეცადეთ თანამშრომლობის გაგრძელებას არსებულ დონორებთან, აწარმოეთ მოლაპარაკებები და შეეცადეთ სთხოვოთ წინა

წელთან შედარებით უფრო გაზრდილი მოცულობის ფინანსური სახსრები.

პოტენციური დონორის მოძიება რომელიც არ არის თქვენი ორგანიზაციის მხარდამჭერი მოითხოვს სხვადასხვა ტიპის კვლევებს. საწყის ეტაპზე მოსინჯეთ თქვენი თანამშრომლების და გამგეობის წევრების პირადი კონტაქტების გამოყენება.

მას შემდეგ, რაც შეაფასებთ არსებულ პერსპექტივებს, დროა პოტენციურ დონორებს დაუკავშირდეთ და შესთავაზოთ შეხვედრა თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ სასაუბროდ. გამოცდილი დონორების თანამშრომლობაზე დასათანხმებლად საკმარისია იმის თქმაც: „ჩვენ გვაქვს პროექტი, რომლის განხილვაც გვსურს თქვენთან ერთად და თქვენ შეგიძლიათ დაგვეხმაროთ.“ მათთვის, ვინც ამ კუთხით გამოუცდელია, სცადეთ უფრო სპეციფიკური მიდგომა: „ჩვენ ვცდილობთ ჩვენი ბავშვებისთვის სტიპენდიების მოძიებას და მე ვისურვებდი ამ ღონისძიების მხარდასაჭერად თქვენთან საუბარს“.

თქვენ შეიძლება ჩათვალოთ, რომ ტიპის კომუნიკაცია მოსაუბრის ღიმილს გამოიწვევს და შეიძლება არასერიოზულად აღგიქვას, თუმცა თქვენ ცდებით. არ მისცეთ საშუალება ფულის თხოვნის აუცილებლობით გამოწვეულ დისკომფორტს დაჩრდილოს თქვენი პერსპექტივები. გახსოვდეთ არავინ მიიღებს ცუდად შეხვედრის შეთავაზებას შესაძლო თანამშრომლობის განხილვას. ეს ერთგვარი კომპლიმენტიცაა მათთვის, რადგან თქვენ მიგაჩნიათ, რომ ისინი არიან საკმაოდ წარმატებული დონორი ორგანიზაციები, რომლებსაც შეუძლიათ გარკვეული ფინანსური სახსრები გამოეწვიოს თქვენთვის. მზად იყავით ასევე უარყოფითი რეაქციისთვის. დონორი ორგანიზაციების გარკვეული ნაწილი ბევრ საქმეს მოიხიზებებს, რათა შეხვედრაზე უარი გითხრათ.

შეხვედრისთვის მზადება დაიწყო თქვენს პოტენციურ დონორზე მაქსიმალური ინფორმაციის შეგროვებით. წინასწარ გაითვალისწინეთ ვინ დაესწრება ამ შეხვედრას. თუ თქვენს პოტენციურ მხარდამჭერს ჰყავს მეგობარი ან ნაცნობი თქვენს ორგანიზაციაში, სასურველია მისი დასწრება აღნიშნულ შეხვედრაზე. როგორც წესი, დონორ ორგანიზაციასთან შესაძლო თანამშრომლობის შესახებ მოლაპარაკებას ესწრება ორგანიზაციის ორი ან საჭიროების შემთხვევაში მეტი თანამშრომელი. დონორთან მოლაპარაკება შესაძლოა წარმართოს ორგანიზაციის ფონდების მოძიების დეპარტამენტის მენეჯერმა, გამკეობის წევრმა, აღმასრულებელი დირექტორმა ან სხვა კომპეტენტურმა თანამშრომელმა.

პოტენციურ დონორთან მოლაპარაკებებში ორგანიზაციის ორი ან მეტი თანამშრომლის მონაწილეობა არ ნიშნავს, იმას რომ ერთი თანამშრომელი ვერ უნდა ართმევდეს თავს დონორთან მოლაპარაკების პროცესს. უბრალოდ ორგანიზაციები, მარტივად თავს იზღვევენ იმისგან, რომ რომელიმე თანამშრომლის ორგანიზაციიდან წასვლის შემთხვევაში დონორთან პირადი ურთიერთობა შენარჩუნებული იქნება.

პოტენციურ დონორთან მოლაპარაკებისას ეცადეთ თავიდანვე განსაზღვროთ და დააფიქსიროთ მისგან მისაღები საჭირო თანხის ოდენობა.

შეხვედრისას თან იქონიეთ თქვენი ორგანიზაციის საქმიანობის ამსახველი საინფორმაციო მასალები. შეეცადეთ შექმნათ საქმიანი გარემო, დარწმუნდით, რომ შეხვედრის დროს თქვენი ორგანიზაციის ბროშურები და წლიური ანგარიშები ხელმისაწვდომია.

პოტენციური დონორი ორგანიზაციისგან ფინანსური სახსრების მოთხოვნის პროცესში იმოქმედეთ მაქსიმალურად თავისუფლად. შეეცადეთ გაითვალისწინოთ შემდეგი რჩევები:

- იყავით ბუნებრივი;
- იყავით პირდაპირი;
- აქცენტი გააკეთეთ განსახორციელებელ საქმიანობებზე;
- დაარწმუნეთ დონორი თქვენი ორგანიზაციის განსაკუთრებულ შესაძლებლობებში.

დანართი 1 - დროის მენეჯმენტის 2 მოდელი

ყველაზე უფრო გავრცელებული დროის მენეჯმენტის კონცეპტუალური მოდელია, რომელიც ძირითადად ორიენტირებულია „მაღალი მნიშვნელობის/დაუყოვნებლივ შესრულების“ მქონე საქმიანობებზე. მართვის ეს მოდელი უმეტესად ხელს უწყობს კრიზის მენეჯმენტს და შესაბამისი რეაგირების ქცევებს.

| | | | |
|----------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------|
| მაღალი მნიშვნელობის | | | |
| საშუალო მნიშვნელობის | | | |
| დაბალი მნიშვნელობის | | | |
| | შესრულდეს დაუყოვნებლივ | შესრულდეს დროის მოკლე პერიოდში | მოთმენას ექვემდებარება |

ამ მოდელში ასახულია უკიდურესად მაღალი მნიშვნელობის საქმიანობები, რომლებსაც კონკრეტული ბოლო ვადები არ აქვთ. ასეთი ტიპის მაღალი მნიშვნელობის მქონე საქმიანობები დამატებით უნდა გაიწეროს.

| | | | |
|----------------------------|---|-------------------------------|--|
| ძალიან მაღალი მნიშვნელობის | სტატუსის შეცვლა „დაუყოვნებლივ გაკეთებაზე“ | ← | ურთიერთობების აწყობა, დაგეგმვა; ჩვევების გამოშუშავება, ახალი ინიციატივები, შეფასება და ა.შ. |
| მაღალი მნიშვნელობის | | | |
| საშუალო მნიშვნელობის | | | |
| დაბალი მნიშვნელობის | | | |
| | გაკეთდეს დაუყოვნებლივ | გაკეთდეს დროის მოკლე პერიოდში | მომენას ექვემდებარება |

დანართი 2 - არასამთავრობო ორგანიზაციის ბიუჯეტირების პროცესი

1. მისიის კვლევა – თავდაპირველი მიზნების, ამოცანებისა და რეკომენდაციების შემუშავება

ა. შესწავლა:

მიმდინარე პროგრამების შეფასება;
პოტენციური ახალი პროგრამების ჩამონათვალი
და შეფასება;

ბ. თავდაპირველი რეკომენდაციების შემუშავება
მომდევნო ფისკალური წლისათვის
პრიორიტეტულობისა და მნიშვნელობის ფორმირება;

საბოლოო შეთანხმება მიზნებზე, ამოცანებსა და
პროგრამებზე მიიღწევა თანდათან, შეთანხმების
პროცესში.

**დაიმახსოვრეთ: სრული შეთანხმება არაა აუცილებელი
ამ ეტაპზე**

2. ხარჯების შეფასება

ა. გამოიყენეთ გასული ფისკალური წლის ფაქტიური
ხარჯების შესახებ ინფორმაცია, როგორც საწყისი
ასევე მიმდინარე პროგრამების ბიუჯეტების
შეფასებისა. გააუმჯობესეთ მონაცემები და
შესაბამისად, პროგნოზებიც;

ბ. კადრებმა ყურადღებით უნდა შეაფასონ თითოეული
პოტენციური ახალი პროგრამის ხარჯები;

3. შემოსავლების შეფასება

ა. დეტალურად გამოიკვლიეთ წლიური შემოსავლის
ყველა წყარო;

ბ. წლიური შეფასება უნდა იყოს დეტალური და
კონკრეტული პროგრამის რეკომენდაციებზე
დაფუძნებული.

4. შეთავსება/მორგება/გატესტვა/ამუშავება

ა. შემოსავლებისა და ხარჯების ურთიერთკავშირის
შეფასება. **ხარჯები არ უნდა აღემატებოდეს
შემოსავლებს!**

დაგეგმილი დეფიციტური ბიუჯეტი მიიღება მხოლოდ
კონკრეტული გარემოებების გათვალისწინებით;

- ბ. პროგრამის მიზნებისა და ამოცანების შესაბამის დონეებზე მორგება;
 - ც. მიიღეთ მკაცრი გადაწყვეტილებები და კიდევ ერთხელ გადაამოწმეთ ციფრები
5. მმართველი რგოლის (გამგეობის/დირექტორთა საბჭოს) თანხმობა
- ა. ეს მხოლოდ ფორმალობა არაა. ბიუჯეტი დეტალურად უნდა იქნას განხილული გადაწყვეტილების მიმღებ და ხელის მომწერ ორგანოს მიერ;
 - ბ. ბიუჯეტის დამტკიცებისთანავე, მისი მომზადების პროცესში ჩართული ყველა პირი პასუხისმგებელი ხდება მის შესრულებასა და შედეგებზე.
6. ბიუჯეტის მონიტორინგი და ადმინისტრირება
- ა. მართეთ ბიუჯეტი სწორად და მოქნილად;
 - ბ. შეაფასეთ შემოსავლები და ხარჯები თვეების ან კვარტლის მიხედვით;
 - ც. მმართველი რგოლი უნდა ჩაერთოს საქმიანობებში და მიიღოს ზომები მხოლოდ განსაკუთრებულ შემთხვევაში, დამტკიცებული სამოქმედო გეგმიდან არახელსაყრელი ცვლილების არსებობისას.

დანართი 3 - პრიორიტეტების შეფასების ფორმა

შენიშვნა: ეს ფორმა ხელს შეგიწყობთ, რომ განსაზღვროთ სამომავლო დონორების პრიორიტეტულობა. ამ ფორმის 2 მთავარი სარგებელია: გადაამოწმეთ სამომავლო ამონაგები თუ შეესაბამება ფონდების მოძიების საჭიროებებს, ხოლო შემდეგ დასახოთ შესაბამისი მიზნები და გათვალთ რეალურად რამდენი თანხის ამოღება შეგიძლიათ.

| წყარო | მოსათხოვნი თანხის ოდენობა | წარმატების ალბათობა | მიღებული თანხის სავარაუდო ოდენობა |
|--------------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| Eurasia Partnership Foundation | \$5,000 | 80 | \$4,000 |
| OSGF | 10,000 | 20 | 2,000 |
| USAID | 150,000 | 60 | 90,000 |
| და ა.შ. | | | |
| მთხოვნილი მთლიანი თანხა | \$X,XXX,XXX | | \$XXX,XXX |

დანართი 4 - ღონისძიების დროის მენეჯმენტი

| საქმიანობა | პასუხისმგებელი პირი | ვადები |
|--|--|-----------------------------|
| შეისწავლეთ თქვენი ორგანიზაციის ყველა მხარე. გაკეთეთ ბიუჯეტის მონახაზი სხვადასხვა ღონისძიებებისთვის. ჩამოაყალიბეთ თავდაპირველი მარკეტინგული გეგმა თითოეული საქმიანობისთვის. განსაზღვრეთ ყველაზე უფრო მომგებიანი შესაძლო ღონისძიება. | სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი | ღონისძიებებზე 6-7 თვით ადრე |
| შემუშავეთ მყარი რეკომენდაციები ღონისძიებებისთვის, განსაზღვრეთ დამსწრეთა რაოდენობა, ბილეთის ფასი, დრო, გეგმა და ბიუჯეტი. | სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი / ანგარიშგება გამგეობასთან | ღონისძიებებზე 6 თვით ადრე |

| | | |
|---|--|---|
| <p>უზრუნველყავით გამგეობის მიერ გეგმის დამტკიცება და დამტკიცებული გეგმის დაცვა, შემდეგ დაადასტურეთ თარიღი და დრო. შეიმუშავეთ ფასები ბიუჯეტის ლიმიტის შესაბამისად</p> | <p>გამგეობის გადაწყვეტილებით; სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი</p> | <p>ღონისძიებებზე 6 თვით ადრე</p> |
| <p>დაიწყო სპონსორების ძებნა. თუ ექვთ რეკლამის განთავსების მსურველებს ჯურნალისა და საპროგრამო წიგნში, მოიძიეთ ახლავე.</p> | <p>სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი/ სპონსორის მოძიების კომიტეტი</p> | <p>ღონისძიებებზე 5-5.5 თვით ადრე</p> |
| <p>უზრუნველყავით სპონსორობა და მოახდინეთ მთლიან ფონდში მათი თანამონაწილეობის კოორდინაცია. ორგანიზაციის თანამშრომლები მოახდენენ მასალების დამზადების შუამდგომლობას. საჭიროების შემთხვევაში განაგრძეთ სარეკლამო შემოსავლების ძიება.</p> | <p>სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი სხვა თანამშრომლებთან და გამგეობის წევრებთან ერთად, საჭიროების შემთხვევაში</p> | <p>შუამდგომლობისთვის 3 თვე ღონისძიებამდე (სპონსორებს მიეცით საშუალება, გაეცნონ საღონისძიაციო საქმიანობებს, პუბლიკაციებს ა და სხვა მასალებს)</p> |
| <p>ღონისძიება უზრუნველყავით პრიზებით, სააუქციონო და ლატარიის მასალებით, ასეთის არსების შემთხვევაში. ასევე მსგავსი ტიპის დამხმარე სხვა ნივთებით და სერვისებით, რაც ნაღდი ფულის ხარჯვას შევიმცირებთ.</p> | <p>სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი ან შესაბამისი ქვეკომიტეტი</p> | <p>დაიწყო 5 თვით ადრე ღონისძიებამდე : განახორციელოთ რაც შეიძლება მეტი 3 თვის განმავლობაში</p> |
| <p>შეასრულეთ მარკეტინგული გეგმა. გათვალეთ უფრო მეტი, ვიდრე მოსალოდნელი იყო მოწვევისთვის. გახსოვდეთ, რომ ბილეთები უნდა გაიყიდოს. დაარწმუნეთ გამგეობის წევრები და სხვა მოხალისეები, იყიდონ და გაიყიდონ ბილეთები.</p> | <p>გამგეობა და სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი</p> | <p>2 თვე ღონისძიებამდე</p> |
| <p>დამზადეთ პირველადი მოსაწვევი, თავდაპირველი შენიშვნების დაფა და მარტივი წერილი მიზნობრივ მოსაწვევ ჯგუფს.</p> | <p>შესაბამისი ქვეკომიტეტი</p> | <p>2 თვე ღონისძიებამდე</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>ლიზინი, ბეჭდვა და ელექტრონული მოსაწვევები (მოსაწვევებისგან ელიან 1-2% გამოსმაურებას, ბილეთები უნდა გაიყიდოს და მიმზიდველმა მოსაწვევები გაზრდიან გაყიდვებს).</p> | <p>სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი</p> | <p>ღონისძიებამდე მოსაწვევები მიტანილ უნდა იქნას ღონისძიებამდე არაუგვიანეს 3 კვირისა, 2 კვირა ბეჭდვისთვის. ამასთან, უნდა</p> |
| <p>დაგეგმეთ ისეთი ნიუანსები, როგორცაა მონაცემების და ანგარიშების შენახვა, დამსწრეთა რეგისტრაცია, გასართობები, სცენარი და დეკორაციები, ფერადი ცხრილები და სხვ.</p> | <p>სპეციალური ღონისძიებების კომიტეტი</p> | <p>ღონისძიების წინ</p> |
| <p>განახორციელეთ ღონისძიება, გააერთიანეთ მიღებული შემოსავლები. გააბზარეთ კარგი დრო.</p> | <p>ყველა</p> | <p>ღონისძიების თარიღი</p> |

დანართი 5- ფონდების წარდგენის ბოლო ვადების შემაჯამებელი ფორმა

| ფონდი | წარდგენის ბოლო ვადა | პროექტი | მოთხოვნილი თანხა | კომენტარები |
|-------|---------------------|---------|------------------|-------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |