

Тема 8. Соціальні програми та проєкти

- 8.1. Сутність, види та джерела фінансування соціальних програм.**
- 8.2. Інструменти реалізації соціальних програм.**
- 8.3. Гранти.**
- 8.4. Благодійність та спонсорство.**
- 8.5. Основні форми реалізації волонтерства.**
- 8.6. Зміст, цілі та завдання соціальної політики підприємства.**

8.1. Сутність, види та джерела фінансування соціальних програм.

Соціальна програма – це сукупність конкретних проєктів, які в загальному націлені на досягнення стратегічних цілей та вирішення певної соціальної проблеми.

Перші соціальні програми були започатковані у Німеччині наприкінці ХІХ ст. У наш час соціальні програми діють у більшості країн світу, проте різняться за методами фінансування й управління, масштабами охоплення населення, кількістю та обсягом наданих пільг.

Умовно соціальні програми поділяють на три основні напрями: програми соціального добробуту та забезпечення (так звані програми підтримки доходів населення); соціально-демографічні програми; програми у сфері охорони здоров'я. У багатьох країнах, перш за все тих, що розвиваються, існують спеціальні програми боротьби з бідністю, які є певною комбінацією вищезазначених трьох.

У формуванні та реалізації соціальних програм можуть брати участь різні суб'єкти, серед яких органи державної влади та місцевого самоврядування, недержавні організації, які функціонують у соціальній сфері. Також

суб'єктами цього процесу є законодавчі, виконавчі, суддівські органи влади, які визначають цілі, завдання, пріоритети, нормативно-правову базу соціальної політики та здійснюють безпосередньо практичну роботу з її реалізації.

Розкриття сутності та призначення соціальних програм не можливе без їхньої класифікації, яка дає змогу виявити та порівняти основні якості та характерні риси програм, тобто поглибити уявлення про їхні конкретні види для всебічного висвітлення порядку формування соціальних програм та особливостей управління ними (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Класифікація соціальних програм

<i>Критерії</i>	<i>Види</i>
За спрямованістю	Програми попередження негативних соціальних наслідків Програми подолання негативних соціальних явищ та процесів Програми розвитку соціальної сфери
За територіальним масштабом	Глобальні програми Національні програми Регіональні програми Територіальні програми
За терміном дії	Короткострокові програми (1-2 роки) Середньострокові програми (3-5 років) Довгострокові програми (8-10 років) Постійно діючі
За проблемою, яка потребує розв'язання	Програми соціального страхування Програми надання допомоги Програми розвитку певних пріоритетів
За галузевою спрямованістю	Наукові програми Освітні програми Оздоровчі програми Культурні програми Соціально забезпечувальні програми
За рівнем комплексності	Одноелементні програми Комплексні програми
За рівнем фінансування	Державні програми Місцеві програми

<i>Критерії</i>	<i>Види</i>
За способом управління та фінансування	Програми жорсткого типу Функціональні програми Програми субсидій
За учасниками	Власні програми компаній Програми партнерства з місцевими і регіональними органами державного управління Програми партнерства з некомерційними організаціями Програми співпраці з громадськими організаціями та професійними об'єднаннями Програми інформаційного співробітництва зі ЗМІ

Класифікувати соціальні програми можна за різними критеріями: спрямованістю, територіальним масштабом, термінам дії, рівнем комплексності.

За спрямованістю соціальні програми поділяються на такі види:

- спрямовані на попередження негативних соціальних наслідків будь-яких процесів або явищ (програми соціального страхування);
- спрямовані на подолання негативних соціальних явищ або процесів
- програми адресної допомоги, житлових субсидій, соціальної допомоги одинакам або інвалідам;
- спрямовані на розвиток будь-якої соціальної сфери, або соціальної групи (розвиток молоді, покращення здоров'я нації тощо).

Ці програми не обов'язково вирішують можливі або наявні проблеми, вони можуть бути пов'язані з політичними пріоритетами або суспільною значущістю цієї сфери. Варто зазначити, що програми попередження й програми подолання є переважно універсальними типами, які застосовуються у багатьох країнах світу за подібними схемами. Переважно ці програми мають постійний або довготривалий характер і діють на національному рівні. Програми розвитку є специфічними програмами, кожна з них розробляється за своєю схемою. Ці програми мають обмежений термін дії, можуть бути різними за масштабністю.

За термінами дії:

- короткострокові (на 1-2 роки) ;
- середньострокові (3-5 років) ;
- довгострокові (8-10 років та більше);
- постійно діючі: програма соціального страхування, програма адресної допомоги малозабезпеченим верствам, програма допомоги сім'ям з дітьми.

За масштабністю можна виділити глобальні, регіональні, національні, територіальні програми.

За рівнем комплексності: спрямовані на вирішення певних проблем конкретних категорій населення за допомогою обмежених дій, наприклад, програма безкоштовних обідів для молодших школярів або програма пільгового зубопротезування для пенсіонерів. Такі програми не обов'язково мають вигляд окремого затвердженого документу, вони навіть можуть бути складовими частинами інших (комплексних програм). Інші програми охоплюють комплексні цілі, часто ієрархічні, які передбачають комплексні заходи задля досягнення цілей, а також консолідацію та узгодження дій багатьох організацій.

Джерела фінансування соціальних програм поділяють на дві групи – зовнішні та внутрішні (рис. 8.1).

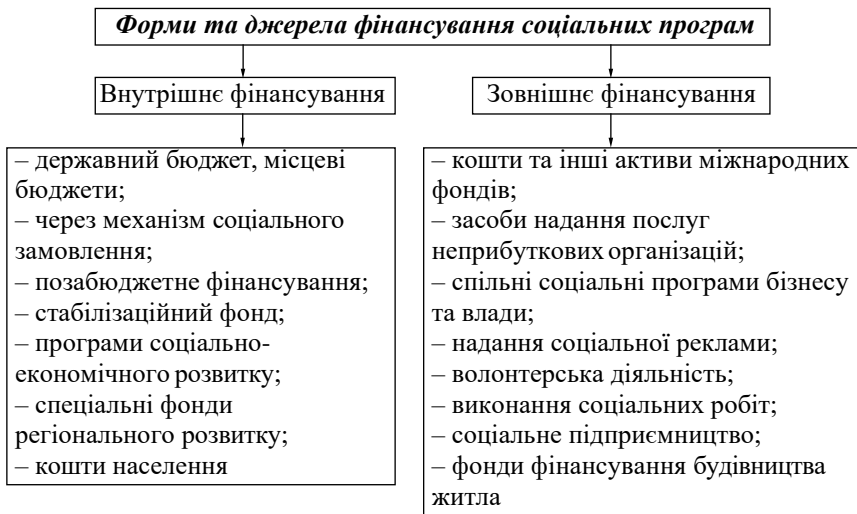


Рис. 8.1. *Форми та джерела фінансування соціальних програм*

Зовнішні фінансові потоки формуються за допомогою міжнародних інститутів. Внутрішні джерела фінансування соціальних проектів визначаються бюджетною системою країни та позабюджетними фондами, фінансовими ресурсами підприємств, соціальними фондами органів місцевого самоврядування.

Основним недоліком діючої системи соціальних послуг є здійснення надмірного фінансового тиску на Державний бюджет. Оскільки видатки на соціальні заходи постійно зростають і на сьогодні становлять приблизно 46% від всіх витрат. Тому наразі вагомим є питання пошуку альтернативних джерел забезпечення права на соціальну допомогу. Багато людей звертаються до недержавних організацій, які допомагають їм долати життєві труднощі та підтримувати соціальну активність. Такі організації відносять

до «третього сектору» і є альтернативою державним організаціям. На наш погляд доцільним є розвиток таких організацій та забезпечення належного його фінансування з боку держави.

Державне фінансування діяльності організацій «третього сектору» є важливим елементом стосунків між цим сектором і державою. У розвинутих країнах світу соціальні програми і проекти фінансуються в основному за рахунок місцевих бюджетів. Наприклад, частка видатків на соціальні заходи з консолідованих державних бюджетів багатьох країн Європи складає 51–70%, а в Україні тільки 25–30%. У деяких країнах державне фінансування є доходом таких неприбуткових організацій.

Наразі підтримку з державного бюджету отримують лише 30% недержавних організацій і частка такого фінансування у їхньому загальному бюджеті становить лише 9–11%. Для порівняння – частка державного фінансування в загальному доході недержавних організацій європейських країн становить близько 22–77%. Недостатнє фінансування неприбуткових організацій з боку держави не є єдиною проблемою розвитку недержавних організацій. До основних проблем також можна віднести: недостатнє розуміння державними органами переваг співпраці з недержавними організаціями. Це свідчить про те, що існують ще організації, які згідно з документами державного та місцевих бюджетів фінансуються на позаконкурсній основі.

Ще одним джерелом пошуку фінансових засобів здійснення соціальних програм є приватна благодійність та громадська ініціатива. Такі інструменти передбачають створення приватних фондів фінансування, а держава лише підтримує запропоновані соціальні програми через законодавчі умови залучення частки джерел громадської ініціативи.

Також до інноваційних форм фінансування соціальних програм в Україні відносять також вилучення або відтермінування погашення заборгованості підприємств соціальної сфери до місцевих бюджетів, розрахунки за клірингові та складські послуги.

Однак, такі види джерел фінансування соціальних програм потребують вдосконалення, оскільки мають кілька вагомих недоліків:

- слабка мотивованість комерційних та громадських організацій, а особливо громадян;
- низький рівень їх схильності до ініціювання заходів реалізації громадських програм.

Тому першочерговим завданням державних органів щодо реалізації соціальних програм є стимулювання інноваційних форм їх фінансування, заснованих на співпраці держави та бізнесу.

Успіх реалізації програми значною мірою визначається якістю її

розроблення, що залежить від компетенції та професіоналізму розробників, наявності якісної вхідної інформації й використання сучасних методів та інструментів при обґрунтуванні програмних заходів, альтернатив і визначенні очікуваних результатів.

Схема побудови програми в узагальненому вигляді включає такі основні етапи:

1 етап – визначення та аналіз проблем. Проблеми, на вирішення яких буде спрямована програма, визначаються на підставі теоретичних досліджень. У технології програмування проблеми розділяють на стандартні (добре структуровані, тобто зміна факторів веде до однозначної зміни результативної ознаки); структуровані (тут зв'язки мають кореляційний характер високого ступеня щільності); слабо структуровані (з невисоким рівнем щільності зв'язків); неструктуровані (зв'язок може бути встановлений тільки на основі логічного аналізу);

2 етап – визначення цілей та побудова «дерева цілей». Як правило, цілі програм формуються у формі результату, який необхідно максимізувати, або у вигляді небажаного ефекту, вплив якого має бути мінімізований. Визначаються генеральна ціль (мета програми), безпосередня ціль, а також цілі другого, третього і наступних рівнів (за необхідності);

3 етап – обґрунтування системи заходів, необхідних для досягнення цілей програми. На цьому етапі визначається адресність заходів, у разі необхідності будується мережевий графік реалізації програми, визначається критичний шлях. На цьому ж етапі формується стратегія програми та здійснюється оцінка ступеня досяжності різних варіантів, обирається одна з альтернатив як стратегія програми; у найбільш перспективну програму вносяться додаткові критерії або зміни шляхом доповнення або виключення яких-небудь елементів «дерева проблеми».

Більшість етапів програмного циклу вимагають обов'язкового проведення оцінювання. Під оцінюванням програми, як правило, розуміють міждисциплінарне дослідження, призначене для визначення та вимірювання прямих ефектів, результативності наслідків та впливів соціальних програм. Однак, крім результатів реалізації, доцільно оцінити і якість розробки самої програми, а саме: її відповідність стандартам, логіку та узгодженість окремих елементів, якість інформаційного та методологічного забезпечення, використаного при розробці.

Найбільш поширенні шаблони соціальних програм:

– розвиток персоналу (націлені на залучення необхідних працівників, підвищення якості робочої сили, навчання та професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання соціального пакету, створення умов для відпочинку та дозвілля, участь співробітників у

прийнятті управлінських рішень тощо);

- охорона здоров'я та безпечні умови праці (націлені на створення додаткових норм охорони здоров'я та умов безпеки на робочих місцях і припускають охорону праці та техніку безпеки, медичне обслуговування персоналу підприємства, підтримання санітарно-гігієнічних умов праці, підтримку материнства та дитинства, профілактику професійних захворювань тощо);

- соціально-відповідальна реструктуризація (націлені на пом'якшення соціальних наслідків звільнення працівників і припускають різноманітні форми підтримки працівників, які потрапили під скорочення: професійну перепідготовку, сприяння в працевлаштуванні, компенсаційні виплати, а також інформаційні кампанії, що висвітлюють майбутні структурні зміни на підприємстві тощо);

- природоохоронна діяльність (здійснення з ініціативи підприємства програм, спрямованих на скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище);

- розвиток місцевого співтовариства (підтримка соціально незахищених категорій населення, підтримка збереження і розвитку житлово-комунального господарства та об'єктів культури, спонсорство освітніх і спортивних організацій, благодійні акції тощо);

- добросовісна ділова практика (проведення підприємством політики інформаційної відкритості, сприяння розвитку малого бізнесу, співпраця з державними органами управління, асоціаціями споживачів та іншими громадськими організаціями).

8.2. Інструменти реалізації соціальних програм

Серед основних інструментів реалізації соціальних програм необхідно виділити:

- *грошові гранти*. Це форма фінансування, спрямована корпорацією на реалізацію соціальних програм в галузі освіти і на цілі проведення прикладних досліджень;

- *благодійні пожертвування та спонсорська допомога*. Форма фінансування, яка полягає для проведення соціальних програм у благодійній діяльності;

- *соціально значущий маркетинг*. Форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в напрямі відсотка від реалізації товарів та послуг на проведення соціальних програм у сфері маркетингу;

- *еквівалентне фінансування*. Форма адресної фінансової допомоги полягає в спільному фінансуванні соціальних програм з боку організації органів державного управління, некомерційного сектору і персоналу;

– *соціальні інвестиції*. Форма фінансової допомоги, яка виділена на реалізацію довгострокових спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах присутності корпорації;

– *делегування повноважень співробітникам*. Виступає у формі добровільного залучення персоналу корпорації у соціальні програми зовнішньої спрямованості;

– *адміністративний соціальний бюджет*. Фінансові кошти, які виділяються корпорацією на реалізацію власних соціальних програм.

У ролі пріоритетного напряму реалізації соціальних програм необхідно виділити розвиток потенціалу власного персоналу, а також підвищення його лояльності до корпорації і роботодавця.

У сфері роботи з новими співробітниками кадровій службі корпорації необхідно починати співпрацю зі студентами – майбутніми фахівцями, коли вони вчаться на старших курсах у закладах вищої освіти. На цьому етапі виявляються молоді люди, які проявляють певні здібності, вони можуть бути успішно використані у справі подальшого розвитку корпорації.

Також необхідно проводити семінари та інші навчальні програми, які присвячені історії корпорації, динаміці змін у наданні послуг і самої корпорації, прогнозам на майбутнє. У процесі таких занять прищеплюється почуття лояльності відносно тієї корпорації, яка має намір надати їм у подальшому роботу.

Ще один важливий напрям соціального стратегічного розвитку – це підвищення професійної мобільності співробітників. Працюючи тривалий час на одній посаді, співробітник обмежує свій кругозір межами однієї ділянки роботи, звикається з недоліками, перестає збагачувати управління новими методами, формами і його робота перетворюється на шаблон.

У корпорації необхідно встановити віковий ценз, після досягнення якого всі працівники будуть переводитися на іншу посаду. Це дає можливість кадровій службі корпорації за 2–5 років до цього терміну почати готувати резерв. Підготовлений з резерву працівник приймає справи від працівника, який звільняється і вже обізнаний у всіх справах. Тих, хто зберіг свій потенціал, корпорація повинна залишати на роботі, але на інших посадах. Це можуть бути посади радника, експерта, інспектора тощо.

Програми з розвитку персоналу можна розділити на кілька груп:

– програми, орієнтовані на підвищення кваліфікації та просування управлінського апарату;

– програми для старших менеджерів (розраховані на подальший розвиток лідерів і розкриття їх потенціалу);

– програми, що спрямовані на постійне поліпшення механізмів процесу обміну знаннями та збільшення бази знань співробітників. Серед таких програм можна виділити: системна підготовка менеджерів і

резерву на ці посади за програмою «Магістр ділового адміністрування» (МВА). Співробітники, які пройшли таке навчання, будуть відповідати міжнародним стандартам підготовки фахівців у галузі управління;

– упровадження практики складання індивідуальних планів розвитку співробітників, які будуються на основі щорічної оцінки та співбесіди між співробітником і керівником;

– створення Навчального Центру як інструменту внутрішньофірмового навчання персоналу корпорації, діяльність якого спрямована на підтримку рівня компетенцій чинного персоналу, їх розвиток, цільову підготовку кваліфікованого персоналу на ключові посади. У корпораціях необхідно поширити практику запровадження при радах директорів посади менеджера з соціальної відповідальності, в обов'язки якого входить підготовка рекомендацій щодо заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності, оцінка проведених робіт.

8.3. Гранти

Гранти є найбільш поширеною формою фінансування соціальних програм та проєктів.

Гранти – це цільові кошти, які надаються на безоплатній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проєктів, благодійних програм, проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з подальшим звітом про їх використання і результати зміни ситуації. Як правило, гранти надаються на конкурсній основі та на умовах, які визначає грантодавець.

Грантові кошти або майно надаються безоплатно і без повернення грантодавцю. Завдяки грантам здійснюється підтримка неприбуткових проєктів, які є важливими для суспільства або конкретної територіальної громади, організації чи установи.

Грантове фінансування може допомогти розв'язати чимало важливих питань розвитку територій, навчальних, медичних та спортивно-оздоровчих закладів, на які, зазвичай, не вистачає коштів у місцевих бюджетах.

Грантодавці – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, які надають громадянам та організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду на цілі, які спрямовані в цілому на благо всього суспільства.

На практиці існує декілька класифікацій грантодавців, які можна систематизувати таким чином:

За видами допомоги, що надається, грантодавці поділяються на тих, хто:

- надає гранти;
- виділяє стипендії на навчання;
- здійснює експертну (консультативну) допомогу;
- надає технології, обладнання тощо.

За сферою інтересів грантодавці поділяються на вузькоспеціалізовані (здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальні (пріоритетами діяльності яких є різноманітні суспільні проблеми).

За територіальними межами дії грантодавці бувають національними та міжнародними. Українські організації в рамках власних програм і великих проєктів можуть здійснювати так зване субгрантування. Таким чином працює, наприклад, Український фонд соціальних інвестицій, який на конкурсній основі перерозподіляє кошти, отримані від іноземних фінансових організацій.

За джерелом капіталу можна виділити такі основні групи міжнародних грантодавців, які доступні для здобувачів з України: міждержавні організації, урядові, суспільні та корпоративні грантодавці. Дещо докладніше про ці групи.

Міждержавні організації. До цієї групи грантодавців належать установи Організації Об'єднаних Націй (Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), ЮНІСЕФ, Світовий банк, Проєкт «Місцевий розвиток орієнтований на громаду (СВА), тощо) та Європейського Союзу (Європейська комісія, Рада Європи, ОБСЄ).

Урядові грантодавці. Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA), Шведське агентство з питань міжнародної співпраці та розвитку (SIDA) та ін.), або посольств іноземних держав в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо).

Суспільні грантодавці можуть бути як національними (наприклад, німецькі фонди політичних партій – Фонд К. Аденаура, Фонд Ф. Наумана та ін.) так і міжнародними (наприклад РНARE – Програма демократії, Міжнародний Вишеградський фонд). Вони будуються відповідно на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн та зобов'язані звітувати перед тими, на чії гроші вони існують.

Приватні грантодавці. До цієї категорії належать грантодавці різного обсягу і характеру діяльності – від таких великих міжнародних організацій, як міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та Фонд Рокфеллера до невеликих сімейних фондів Фонд Кнута і Аліси Валенбергів, Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності).

Корпоративні грантодавці реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній (Компанія «Монсанта», Інститут нетрадиційного газу компанії «Шелл»).

Найпоширенішим джерелом додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально-значущих проєктів, як уже зазначалося, є благодійні фонди, які надають допомогу у вигляді грантів.

Фондами можуть бути державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні фонди, комерційні структури, релігійні, наукові та інші громадські некомерційні організації, які володіють первинним капіталом (або вкладом) та надають підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, яка приносить користь громадськості та фінансує передусім інші некомерційні організації.

Згідно з даними Центру Європейських Фондів (ЕРО), у США зареєстровано близько 40 тис. благодійних фондів, в Європі їх кількість коливається від 80 до 100 тис.

Гранти надаються за результатами грантових програм-конкурсів, які оголошуються для неприбуткових організацій, під час яких проєкт повинен пройти у процедуру подання заявки на отримання гранту, і, у випадку перемоги в конкурсі – отримати кошти (допомогу).

Існує декілька визначень поняття «грант»:

– грант – це цільова фінансова дотація, що надається вченим на проведення наукових досліджень;

– грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності;

– грант – благодійний внесок або цільове пожертвування, надане фізичними і юридичними особами в грошовій і натуральній формах;

– грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи;

– грант – кошти, техніка або інші ресурси, які безповоротно передаються донором (фондом, корпорацією, державною установою або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи.

На відміну від позики грант не треба повертати.

Гранти розрізняються за типами та видами згідно з їх цільовими призначеннями та ознаками (табл. 3.2 та табл. 3.3).

Варто зазначити, що в проєктній діяльності та роботі з пошуку грантових програм виділяють також **гранти для бізнесу** – допомога бізнес-клієнтам у залученні коштів на розвиток власної справи, консультації, зустрічі, експертні оцінки, пошук можливостей фінансування та робота з грантовими заявками із залученням відповідних експертів.

3 точки зору періодичності проведення грантові програми поділяються на:

– **разові конкурси** – програми грантів, які проводяться фондами один раз (як правило, вони спрямовані на досягнення певних цілей і завдань);

– **циклічні конкурси** – програми грантів, які повторюються через певні проміжки часу – один-два рази на рік;

– **постійні конкурси** – програми грантів, які не мають певних термінів подання заявок на фінансування. Проекти розглядаються за фактом їх надходження.

Таблиця 8.2

Типи грантів

Тип гранта	Призначення
Грант загальної підтримки	Надається для підтримки основної діяльності, забезпечення стабільності та розвитку
Грант на програми або проекти	Надається для реалізації конкретних проєктів або програм
Грант із частковим фінансуванням	Передбачає обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти організації, установи)
Капітальний грант	Надається на капітальні витрати (придбання нерухомості, ремонт, придбання необхідного обладнання)
Корпоративний грант	Надається підприємницькими структурами. Також може передбачати співфінансування проєкту з боку бізнесу
Початковий грант	Надається на початковому етапі розвитку підприємства, організації чи установи з метою забезпечення їх стабільності та функціонування. Також може надаватися на створення нових організацій (нових напрямів у межах діючого)
Грант у натуральній формі	Надається у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів
Посередницький грант	Надається спонсором для проведення соціально орієнтованої політики від його імені
Цільовий грант	Надається для здійснення конкретної діяльності

Для отримання грантових коштів необхідно здійснити низку дій із пошуку грантодавця, який виділить кошти.

Цикл діяльності по залученню ресурсів визначає послідовність дій.

Перший крок (потреби) – визначення проблеми, формулювання її актуальності та невідкладності вирішення, планування проєкту (програми), складання бюджету.

Спочатку необхідно абсолютно чітко визначити, для досягнення якої мети або вирішення якої проблеми потрібні кошти. Потім, що конкретно необхідно (гроші, приміщення, майно, послуги). Де ці кошти знаходяться, або, іншими словами, у кого їх можна попросити і як це зробити таким чином, щоб досягти успіху.

Таблиця 8.3

Види грантів

Критерій	Вид гранта
Залежно від кількості виконавців	Індивідуальний (передбачає участь у проєкті лише однієї людини, яка одночасно є і керівником, і виконавцем робіт за грантом) Колективний (передбачає реалізацію проєкту групою осіб (від двох і більше), що належать до однієї організації, установи) Партнерський, який передбачає здійснення проєкту проєктною командою. На відміну від колективного гранту, у партнерському можуть брати участь особи з різних організацій, установ чи навіть країн Грант на науковий проєкт (передбачає проведення конкретного наукового дослідження однією особою або групою)
Залежно від мети і характеру заходу, на який виділяються кошти	Грант на поїздки (виділяється для участі в конференціях, конгресах, круглих столах, семінарах тощо) Грант на роботу в архіві, бібліотеці, інституті (передбачає виділення коштів на витрати, пов'язані з відрядженням в інше місто, роботою в дослідному закладі тощо) Грант на організацію та проведення заходів (призначений на оплату витрат, пов'язаних із проведенням конференцій та інших наукових зібрань) Грант на читання лекцій в іншому навчальному закладі (перекриває витрати, пов'язані з поїздкою та оплатою лектору) Грант на тривале стажування чи навчання Грант на публікаційну діяльність Грант на проведення експедицій або польових робіт

Другий крок (пошук джерел відсутніх ресурсів) – пошук грантових конкурсів, мета і завдання яких співпадають з метою і завданням проєкту (програми).

Починати грантову діяльність краще за все з участі у не дуже значних

за обсягом фінансування грантових конкурсів. Умовно можна планувати свою роботу за такою схемою:

- регіональні або місцеві грантові програми;
- гранти при посольствах;
- спеціальні програми «малих грантів»;
- спільні програми в рамках Євросоюзу.

Для того щоб взяти участь у грантовій програмі треба знайти відкриті грантові конкурси, які відповідають напрямку діяльності організації. Для цього треба провести моніторинг сайтів відповідних організацій, які узагальнюють та актуалізують грантові конкурси, в яких можна взяти участь у цей час: умови участі, сума гранту, кінцевий термін подання заявки, аплікаційні форми тощо.

Визначившись із переліком найбільш прийнятних для підтримки проекту (програми) грантодавців, необхідно докладно ознайомитись з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоб запобігти ситуації, коли проект може бути відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи наведеним нижче характеристикам:

- географія конкурсу (грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України);
- тип одержувачів грантів (органи самоврядування, громадські об'єднання, заклади вищої освіти, заклади охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, засоби масової інформації, ініціативні групи тощо);
- пріоритети конкурсу (напрями надання допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів);
- терміни подання заявки та підведення підсумків конкурсу;
- розмір гранту та розмір власного внеску;
- термін реалізації проекту;
- види діяльності, які фінансуються (у деяких випадках у рамках певного конкурсу грантодавець може фінансувати чітко визначені заходи та відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше – непрямі видатки та/або оплату праці).

Джерела пошуку інформації про грантові конкурси.

Офіційні сайти грантодавців. Доцільно створити власну базу даних грантодавців і час від часу перевіряти їхні сайти. Із цих джерел можна отримати безліч корисної інформації про вже реалізовані та нові програми міжнародної технічної допомоги, про зміни у грантовій політиці та ін.

Регулярний моніторинг сайтів грантодавців, з одного боку, дозволить бути в курсі головних новин, а з іншого – потребує багато часу. В останньому випадку можна скористатись послугами багатьох сервісних організацій, які збирають, обробляють та розповсюджують інформацію про грантові конкурси. Серед подібних агрегаторів відзначимо такі інформаційні джерела.

Зарубіжні ресурси з фандрайзингу:

- <http://foundations.org> – каталог грантодавців, який ведеться з 1995 р.;
- <http://www.efc.be/> – European Foundation Centre (EFC) – Міжнародна асоціація суспільних та корпоративних донорів;
- <http://foundationcenter.org/> – міжнародний портал про філантропію;
- <http://www.guidestar.org> – міжнародний портал для некомерційних організацій.

Сайти органів публічної влади в Україні. Багато центральних органів виконавчої влади розміщують інформацію про проекти і програми міжнародної технічної допомоги. Так, восени 2016 р. у рамках проєкту «Міжнародна допомога. Створення комунікативної платформи» Харківської обласної спілки «Молодіжні Ініціативи» та Департаменту з підвищення конкуренто-спроможності регіону Харківської обласної державної адміністрації за підтримки Міжнародного фонду «Відродження» була створена комунікативна платформа проєктів та програм міжнародної допомоги GrantsLife (<http://grantslife.kh.gov.ua>), яка дозволяє потенційним реципієнтам вчасно реагувати на актуальні грантові пропозиції від міжнародних донорів, обмінюватись досвідом реалізації проєктів та здобувати навички з проєктного менеджменту.

Портали українських недержавних організацій. Великий обсяг корисної, в значній мірі, уже опрацьованої інформації можна знайти на сайтах:

- <http://gurt.org.ua/> – Ресурсний центр «Гурт»;
 - <http://www.prostir.ua/category/grants/>) – Інформаційний портал некомерційних організацій України «Громадський простір»;
 - <https://biggggidea.com/> – «Велика ідея»
 - <http://vassr.org/> – Всеукраїнська асоціація сільських та селищних рад;
- Інформація про навчання, стажування*** розміщується на сайтах:

- <http://platfor.ma> – «Platforma»;
- <http://www.kp.org.ua/> – портал управління знаннями «Knowledgeportal»;
- <http://www.mladiinfo.eu/> – «Mladiinfo»;
- <http://unistudy.org.ua/short-term/training/> – «Unistudy»;
- <http://mobility.univ.kiev.ua/> – Відділ академічної мобільності КНУ імені Тараса Шевченка про стипендії для навчання.

Сторінки у соціальних мережах.

- <https://www.facebook.com/groups/progrants/> – Група «Гранти, конкурси, стипендії».

Окрім того, інформація про відкриті грантові конкурси поширюється обласними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, освітніми закладами, науковими бібліотеками, дипломатичними установами іноземних країн, акредитованих в Україні.

Третій крок (звернення) – підготовка грантової заявки з урахуванням

вимог відповідного грантодавця, надсилання цієї заявки, контакт із представниками організації-донора і отримання коштів або інших ресурсів.

Обов'язковою умовою успішного здобуття грантів є правильно підготовлений проєкт (програма). Тому, розпочинаючи пошук фінансування варто пам'ятати, що за один день написати хороший проєкт (програму) неможливо і починати готувати проєктну заявку необхідно завчасно.

Проєкт (програма) – це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей упродовж відведеного часу і за допомогою призначених на це фінансових ресурсів.

Тому, очевидним є висновок про необхідність професійного підходу до проєктного управління як до інструменту, який дозволяє ефективно вирішувати і великомасштабні завдання розвитку економіки країни в цілому, і окремого виробництва, і проблеми розвитку невеликих територій, окремих сільських рад, підприємств та установ.

Упродовж останніх десятиліть міжнародними грантодавцями розроблено процедури та методологічні принципи щодо підготовки проєктів (програм) та управління ними. Їхнє застосування, а завдяки цьому і використання досвіду попередників, зменшує ризик допущення помилок, які виникають на етапі написання проєкту (програми), тим самим підвищуючи шанси на отримання коштів для його реалізації.

Незважаючи на те, що в кожного грантодавця свої вимоги щодо оформлення проєктних заявок, у їх структурі можна виокремити найчастіше повторювані елементи – так званий універсальний формат для написання проєкту (програми), який дозволить включити до заявки практично всі можливі розділи, які зустрічаються у вимогах різних грантодавців: титульний аркуш; резюме проєкту (програми); вступ; постановка проблеми; мета і завдання; методи; цільові групи; припущення; очікувані результати; оцінювання; життєздатність проєкту; план реалізації; звітність; бюджет; додатки;

Саме тому, до підготовки проєктів (програм), а відповідно і заявок на гранти доцільно ставитися як до постійної діяльності щодо залучення додаткових ресурсів для розвитку організації. Така діяльність називається фандрайзинг і включає в себе не тільки підготовку заявок на гранти, але й залучення матеріальних ресурсів з інших можливих джерел.

Факт підготовки і відправки заявки не є гарантією отримання гранту. Оскільки найчастіше гранти надаються на конкурсній основі, їх отримують грантоотримувачі, які зможуть цей конкурс виграти. Вважається, що ефективність діяльності буде нормальною, якщо буде профінансована кожна десята заявка (10%). Якщо грантоотримувач відправив заявку і у відповідь отримав від грантодавця багато питань, значить заявка продовжує конкурсну боротьбу. Всі поставлені запитання потребують докладної та оперативної відповіді. Якщо ж грантоотримувач отримав повідомлення про те, що заявка не пройшла за конкурсом, потрібно уточнити мотиви відмови

і врахувати їх у подальшій роботі.

Відносини між організаціями, які надають гранти і організаціями, які їх отримують – це відносини партнерів. Успішно виконані проекти (програми) допомагають фонду, який надає гранти, знайти гроші на подальший розвиток своєї діяльності. Максимально щирі, коректні відносини з грантодавцем допомагають підготувати заявку та успішно виконати проект (програму), а відтак отримати досвід і значно підвищити шанси на отримання наступних грантів з будь-яких джерел.

«Провалений» проект (програма) ці шанси помітно знижує – інформація про проблеми грантоотримувачів поширюється серед грантодавців дуже швидко.

У разі отримання повідомлення про перемогу в конкурсі необхідно укласти договір з грантодавцем і суворо його дотримуватися. Грантодавець не тільки має право контролювати хід виконання проекту (програми) та цільове використання коштів, але й поширювати інформацію про грантоотримувача.

8.4. Благодійність та спонсорство

У практиці західного бізнесу, а віднедавна і в Україні, широко використовується благодійність та спонсорські заходи для формування позитивного іміджу компаній. При наданні допомоги вони часто підкреслюють, що тим самим виконують свій соціальний обов'язок перед громадськістю, де вони працюють. Держава заохочує таку діяльність, зокрема, надаючи пільги в оподаткуванні.

Корпоративна благодійність – це діяльність, спрямована на розв'язання соціальних проблем у суспільстві та задоволення базових потреб окремих людей.

Аналіз різних способів здійснення благодійної діяльності та інструментів, які застосовуються, дозволив виявити дві групи активів, які компанії можуть використовувати для реалізації соціальних проектів: фінансові (грошові кошти) і нефінансові (товари та майно, час, експертна допомога) (табл. 8.4).

Інструменти, в основі яких лежать фінансові активи у вигляді грошових коштів, представлені чотирма основними видами:

- надання адресної благодійної допомоги;
- здійснення власних операційних благодійних програм – це послідовні дії компанії, об'єднані єдиною метою і спрямовані на отримання конкретного результату і соціального ефекту. Наразі компанії починають поступово переходити від разових благодійних акцій та ініціатив до спланованих операційних програм;

– здійснення грантової програми. Особливість грантового механізму – можливість знаходити і інвестувати в найбільш ефективні рішення актуальних проблем. Завдяки грантам бізнес починає підтримувати ті сектори, які часто залишаються без його уваги і підтримки;

– створення корпоративного фонду. Корпоративний фонд – це благодійний фонд, створений комерційною установою для ведення регулярної благодійної діяльності; найчастіше більшість фінансових надходжень корпоративного фонду – внески компанії-засновника. Такі фонди допомагають об'єднати зовнішні і внутрішні очікування компанії від її соціальної діяльності, а також дозволяють забезпечити довгострокову стратегію і довгострокове фінансування всіх соціальних програм компанії, будувати стійкі партнерські відносини.

Таблиця 8.4

**Активи та інструменти компаній,
які використовуються у благодійній діяльності**

<i>Активи благодійності</i>	<i>Інструменти благодійності</i>	<i>Переваги</i>
Фінансові активи		
Грошові кошти	Благодійний рахунок	Гнучкість та швидкість прийняття рішення, адресна спрямованість допомоги
	Грантові програми	Організованість і системність допомоги, гнучкість і швидкість прийняття рішення, можливість зміни пріоритетів
	Операційні програми	Оперативність реагування, ефективне використання коштів
	Корпоративний фонд	Перерозподіл благ, ефективне надання та перерозподіл благодійних коштів
Нефінансові активи		
Товари та майно	In-kind giving програми	Економія часу, зусиль і коштів; створення нових бізнес-можливостей, іміджеві переваги
Час	Корпоративне волонтерство	Поліпшення іміджу компанії, розвиток партнерських відносин із суспільством, пропаганда і розвиток благодійної діяльності
Експертна допомога	Pro-bono послуги	Залучення нових клієнтів

До інструментів благодійництва, в основі яких лежать нефінансові активи, відносять:

- «in-kind giving»;
- Pro-bono послуги;
- корпоративне волонтерство ⁴².

«In-kind giving» – форма благодійного пожертвування, яка надається у вигляді товарів і послуг, є дуже поширеною як в міжнародній, так і в українській практиці.

Протягом останніх років у всьому світі стрімко зростають обсяги корпоративних пожертв у вигляді товарів та інших матеріальних цінностей – нефінансованих благодійних пожертв. Як наслідок, такий інструмент корпоративної благодійності як **«in-kind giving»** починає відігравати дедалі важливішу роль не тільки в окремих соціально-маркетингових проєктах компаній, але й під час розробки їхніх загальних бізнес-стратегій.

Види «in-kind giving» пожертвувань:

- продукти/товари, які виробляє компанія (одяг і взуття, продукти харчування, медикаменти, книги тощо);
- обладнання, яке виготовляє/реалізує або яке має компанія (комп'ютери, телевізори, пральні машини, пілососи, інвалідні візки, медичне та кухонне обладнання тощо);
- приміщення або земля, які є власністю компанії (конференц-зали, або кімнати для семінарів, спортивні тренажерні зали, їдальні або приміщення для урочистих подій, приміщення для проживання, офісні приміщення).

Управління «in-kind giving» програмою базується шляхом відповіді на три основних запитання:

Хто? – визначається відповідальна особа за управління даною програмою: її підготовку, впровадження, моніторинг та оцінку.

На яких підставах? – розробляється положення про «in-kind giving» програму (умови надання пожертв, місце розташування, тип організації, тип благодійної пожертви, статус набувачів допомоги, часові рамки).

Яким чином? – впроваджується процедура подання заявок на отримання благодійної пожертви (визначення набувачів пожертв, поширення інформації про дану програму, моніторинг та оцінка, ведення обліку, підвищення якості).

«In-kind giving» модель реалізації благодійних програм є однією з найменш витратних форм корпоративної благодійності, яку можуть успішно використовувати у своїй корпоративній стратегії компанії не лише великого, але й середнього та малого бізнесу.

Для досягнення ефективності «in-kind giving» програмі важливо визначити її основну мету та співвіднести із загальною бізнес-стратегією

⁴² Інструменти корпоративної філантропії. URL : <http://www.ufb.org.ua/sekto-r-blagodijnosti/blagodijnistbiznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii.htm>

компанії. Наявність мети та чітких критеріїв надання благодійних пожертв дадуть змогу досягти позитивних результатів.

Успіх «in-kind giving» програми залежить також від того, наскільки правильно обраний набувач пожертви. Саме тому одним з ефективних засобів підвищення якості програми є обрання партнера із середовища благодійних/громадських організацій, який би реально проаналізував потреби потенційних набувачів пожертв, а також провів моніторинг їх ефективного використання. Передача пожертв бізнесу благодійним організаціям та установам – загальноприйнята міжнародна практика реалізації корпоративних «in-kind giving» програм.

Pro-bono послуги – це професійна робота, яка виконується добровільно на безоплатній основі. Pro-bono програми використовують навички професіоналів для надання послуг тим, хто не може їх оплатити. В Україні він сьогодні майже не розвинений,

Сьогодні компанії різного профілю мають багато можливостей для здійснення pro-bono діяльності, зокрема:

- компанія, яка спеціалізується на управлінні персоналом, проводить аудит HR-системи громадської організації;
- компанія, яка спеціалізується на управлінні фінансами, розробляє систему фінансового та бухгалтерського обліку благодійному фонду;
- будівельна компанія робить ремонт у притулку для дітей вулиці, який належить місцевій благодійній організації;
- PR-агентство складає річний звіт для локальної екологічної фундації;
- IT-компанія розробляє програмний продукт для локальної громадської організації, що дає можливість здійснювати облік літніх людей, які потребують допомоги, а також запланованих і наданих для них послуг;
- салон краси раз на місяць робить зачіски дітям-інвалідам, котрі є членами місцевої громадської організації.

На жаль, практика реалізації програми pro-bono послуг в Україні недостатньо поширена. Для порівняння, в США і країнах Західної Європи більшість компаній надають 5% свого робочого часу на безкоштовні професійні послуги громадським і благодійним організаціям, а також окремим категоріям незахищених верств населення.

Міжнародні експерти відокремлюють кілька основних критеріїв, відповідно до яких мають здійснюватися програми надання pro-bono послуг:

- виконання зобов'язань;
- професійність;
- робота через громадські та благодійні організації.

Основні етапи розробки та впровадження pro-bono програм:

- розробка програми pro-bono послуг (вивчити потреби та ідеї, визначити оптимальні шляхи популяризації pro-bono культури серед співробітників,

розробити політику та положення про послуги, сформулювати мету програми визначити послуги, які будуть надаватися, адміністрування, забезпечити механізм комунікації між співробітниками компанії щодо pro-бoпо діяльності);

– реалізація pro-бoпо програм (координація, забезпечення якості послуг, відзначення досягнень співробітників).

Добре спрямована і структурована pro-бoпо програма компанії сприяє:

– управлінню компанією різних типів pro-бoпо послуг;

– здійсненою обліку pro-бoпо послуг і оцінювання позитивного ефекту та їхньої вартості;

– популяризації pro-бoпо культури всередині компанії;

– забезпеченню контролю якості над pro-бoпо послугами;

– забезпеченню додаткової освіти і досвіду для співробітників компанії;

– управлінню ресурсами компанії найефективнішим способом;

– зміцненню зовнішнього іміджу компанії.

Корпоративне спонсорство – це фінансова підтримка, яка надається корпорацією в обмін на громадське визнання чи з іншою метою.

Спонсорство є особливим видом комунікації, яке виявляється у матеріальній підтримці конкретного суб'єкта суспільства з метою створення або підкріплення позитивного образу спонсора.

Спонсорований суб'єкт, відповідно, зобов'язується сприяти створенню й розвитку успіху спонсора (підприємства чи особи), досягненню його маркетингових цілей. Мета спонсорства – надання іміджу спонсора своєрідного блиску за допомогою таких засобів, які позитивно сприймаються громадською свідомістю. Здебільшого спонсор ставить за мету асоціювання з позитивними суспільними цінностями, конкретною особою, видом діяльності або організацією.

Популярність спонсорської підтримки пов'язана з трьома причинами.

По-перше, спеціальні заходи привертають увагу однорідної аудиторії.

По-друге, спонсорство спеціальних заходів дістає підтримку з боку торговельного персоналу. Водночас працівники, які керують такими заходами, також набувають популярності.

По-третє, порівняно з рекламою управління спеціальними заходами – відносно нескладний процес, оскільки основні елементи заходів готуються заздалегідь. До того ж зазвичай використовують одних і тих самих виконавців та однаковий план для управління кількома подіями.

Важливо й те, що спонсорство працює як комунікація у тих випадках, коли реклама заборонена або законодавчо обмежена, що не дає змоги ефективно використовувати її.

Залежно від цільової аудиторії спонсорська діяльність має три напрями:

– спонсорство на цільових клієнтурних ринках;

– спонсорство у сфері формування громадської думки;

– спонсорство для мотивації праці співробітників фірми-спонсора.

Завданнями **спонсорства на цільових клієнтурних ринках** є: надання інформації про підприємство-спонсора, створення його позитивного іміджу, залучення постійних клієнтів.

Спонсорство у сфері формування громадської думки демонструє стале фінансове становище спонсора, його надійність, формує прихильність широких верств населення до суспільно корисної діяльності спонсора і, як наслідок, поширює відомості про товари та послуги, комерційну діяльність спонсора та позитивне її сприйняття.

Внутрішнє спонсорство має на меті залучення до співпраці висококваліфікованих фахівців, формування іміджу «єдиної сім'ї», «колективу одностайців», водночас створюючи внутрішню конкуренцію співробітників, високу мотивацію до творчої, самовідданої праці, сприяючи досягненню високого рівня продуктивності обслуговування клієнтів.

Мета спонсорських заходів – взаємодія з конкретними цільовими групами, підвищення рівня упізнання підприємства, створення іміджу фірми або її продукції.

Нині існують такі **види внутрішнього спонсорства**:

- спортивне спонсорство;
- спонсорство культури;
- соціальне спонсорство;
- екологічне спонсорство.

Найбільше розвинене **спортивне спонсорство**. Висока ефективність вкладення коштів у цю сферу, масовість глядацької аудиторії, популярність спортсменів і спортивних команд сприяють стрімкому розвитку цього виду спонсорства.

Передусім вибирається певний вид спорту, який забезпечить єдність аудиторії прихильників цього виду спорту і групи клієнтів цільового ринку, дасть змогу залучати велику за чисельністю аудиторію і має такі ознаки, як престижність, популярність тощо.

Спонсорство здійснюється для окремих спортсменів, спортивних команд, спортивних змагань, розважально-спортивних заходів. Спонсор зазвичай бере на себе зобов'язання повністю або частково екіпірувати спортсменів, команду певними видами ресурсів, забезпечує транспортом, медичними послугами тощо.

Спонсорована сторона, відповідно, зобов'язується пропагувати підприємство-спонсора, використовувати фірмові кольори та символіку на спортивному одязі, спортивних спорудах, знаряддях, транспорті спортивної організації, брати участь у рекламуванні товарів спонсора, наголошувати на активній участі спонсора в усіх справах команди або окремого спортсмена за будь-якої нагоди.

Одним із найбільш великих заходів у світі для спонсорів є Олімпійські ігри. Олімпіада об'єднує всі види спонсорської допомоги – це спеціальний

захід, спортивна подія, на якому присутні спортсмени світового класу з різних країн.

Як правило, спонсори Олімпійських ігор мають значні бюджети спонсорської підтримки. Право використовувати золоті олімпійські кільця може коштувати спонсорам до 40 млн дол. Такі кошти можуть бути занадто обтяжливими для невеликих спонсорів, тому, крім усього іншого, ігри мають «офіційні» табло для обліку результатів і хронометр, засоби транспорту, прохолодний напій, комп'ютерну систему, мережу швидкого харчування і службу експрес-доставки.

Через ефективність спонсорства спортивних змагань провідні компанії інвестують в це величезні кошти. Однак спонсорство спортивних змагань має і деякі недоліки:

- по-перше, не всі цікавляться спортом взагалі або якимось конкретним видом спорту, тому пошуки відповідності між цільовою аудиторією і спортивними змаганнями можуть виявитися скрутними⁴.

- по-друге, щоб усунути цей недолік, спонсори повинні знати цільову аудиторію компанії або конкретної торгової марки. Ця аудиторія повинна досить цікавитися цим видом спорту, щоб гідно оцінити спонсорську діяльність.

Перед тим як укласти угоду про спонсорство будь-якої спортивної діяльності, необхідно розглянути такі моменти:

- чи відповідає товар спонсора *демографічним характеристикам* аудиторії цієї спортивної події? Так, імідж виробника пива можна покращити за допомогою спонсорства баскетбольних ігор, а для виробника парфумерії явно не має сенсу спонсорувати змагання борців;

- чи відповідає *час акції* сезону продажів певного товару? Наприклад, виробнику лосьйону для захисту від сонця немає сенсу спонсорувати змагання в зимовий сезон;

- чи потрібно порівняти *місце проведення* події з географією ринку? Якщо товар спонсора продається тільки в декількох регіонах країни, немає сенсу спонсорувати події загальнонаціонального масштабу;

- чи має спонсорство *бути одиничною акцією або повторюватися багато разів* на багатьох ринках? Якщо цей захід переміщується з місця на місце, то він може забезпечити охоплення набагато більшої аудиторії;

- чи збігається *мета* спонсора з настроями аудиторії певного виду спорту? Це варто усвідомити, щоб знати, чи підтримає певна аудиторія завдання компанії в галузі корпоративної соціальної відповідальності;

- чи буде спонсорська діяльність *самостійною або інтегрованою* в загальну програму? Якщо так, то необхідно забезпечити відповідну інтеграцію;

– чи забезпечує досягнення мети певний рівень фінансування цієї програми.

Крім розуміння цільової аудиторії спонсори повинні оцінити її розмір і тип. Деякі види спорту розраховані на широку аудиторію, інші охоплюють аудиторію переважно з самих учасників на прикладі гірського велосипеда або змагань зі сноуборду. Хоча спортивні змагання, в яких зацікавлені, в основному, самі спортсмени, можуть забезпечувати менші аудиторії, які можуть бути тісніше пов'язані з товарами компанії, ніж глядачі цих змагань.

Дослідженнями було встановлено, що деякі види спортивних змагань краще за інших надихають людей на придбання товарів, які випускаються компаніями-спонсорами. Цікавою знахідкою в цьому дослідженні є високий рейтинг автогонок *HACKAP*. Це один із тих видовищних спортивних заходів, які приваблюють численних уболівальників. Їхня відданість трансформується у високий ступінь пригадування не тільки їхніх улюблених гонщиків і команд, але й назв фірм-спонсорів.

Спонсорство спортивного змагання стає більш привабливим при наявності;

- ТВ-трансляції;
- високого рангу спортивної події;
- рекламної кампанії спортивного заходу;
- високого рівня організації спортивного заходу;
- популярності певного виду спорту;
- високого суспільного статусу членів організаційного комітету (представників уряду, керівників спорткомітетов);
- гравців-«зірок» (якщо таких немає, то завжди можна зробити «зірок» із місцевих спортсменів-любителів або торішніх переможців).

Спонсорство у сфері культури означає співпрацю спонсора і митців, мистецьких організацій, працівників культури і мистецтва. Спонсорські послуги здійснюються для відомих діячів мистецтва, артистів естради, творчих колективів, а також для проведення окремих концертів, міжнародних і національних турне та конкурсів, постановки вистав, виробництва кінофільмів і телесеріалів, телевізійних передач і програм.

Спонсорована сторона при цьому так само бере на себе певні зобов'язання: відображає діяльність спонсора, надає інформацію про його товари і послуги, наголошує на участі спонсора в усіх інтерв'ю, промовах, публічних виступах, на прес-конференціях і концертах.

Соціальне спонсорство спрямоване на соціальний розвиток суспільства і окремих осіб. Це підтримка соціальної інфраструктури – науки, освіти, охорони здоров'я, вирішення соціальних проблем регіону, міста, району, допомога незабезпеченим прошаркам населення.

Екологічне спонсорство – різновид спонсорства соціального – спрямоване на захист природного середовища, підтримку та пропаганду організацій, які опікуються екологічними проблемами, випускають екологічно чисту продукцію, вкладають кошти у природоохоронні заходи.

У деяких ситуаціях корпорація може стати корпоративним спонсором, надаючи послуги, пов'язані з бізнесом. Ці послуги можуть бути безпосередньо пов'язані з бізнесом компанії, придбаним від імені підтримуваної організації. Наприклад, телефонна компанія може надавати безкоштовні послуги зв'язку для великої події, компанія по управлінню відходами може забезпечити безкоштовне видалення сміття для музичного фестивалю або компанії з прокату партій, яка може надати стільці та столи для офіційного збору коштів.

Корпоративне спонсорство також може бути не чим іншим, як маркетинговою або громадською можливістю для спонсора.

Стати спонсором для отримання прав на назву будівлі, закладу подій, крила лікарні або частини художньої галереї може бути довгостроковою можливістю спонсорства для бізнесу, щоб стати асоційованим з підтримуваною організацією. Ці можливості, як правило, тривають, а спонсор здійснює регулярні пожертвування.

8.5. Основні форми реалізації волонтерства

Корпоративне волонтерство – це політика компанії, спрямована на залучення працівників компанії до благодійної та волонтерської діяльності.

Феномен «корпоративне волонтерство» виникає на зламі інтересів трьох соціальних гравців: бізнесу, громади та безпосередньо волонтерів, приносячи вигоди кожному з них. Громада отримує додаткові фінансові та людські ресурси для розв'язання певної соціальної проблеми.

Крім того, програми корпоративного волонтерства – це неформальний канал поширення таких суспільних цінностей як безкорисливість, взаємодопомога та піклування.

Інтереси приватних компаній корпоративне волонтерство здатне задовольнити на декількох рівнях (табл. 8.5).

Дослідження ConferenceBoard називає 5 основних бізнес-навичок, побудова яких відбувається внаслідок успішної реалізації волонтерських програм:

- комунікативні;
- організаційні та навички управління часом;
- навички побудови відносин (реляційні);
- навички проектного менеджменту (планування, складання бюджету, звітності, оцінювання результатів);

– навички виживання (вміння обирати пріоритети та боротися зі стресом).

Таблиця 8.5

Рівні корпоративного волонтерства

Компанія	Громада	Співробітники
<ul style="list-style-type: none">– «дешева» форма корпоративної соціальної відповідальності;– вирішення кадрових/мотиваційних питань:– моральний /командний дух та продуктивність праці;– набір та утримання кадрів;– профілактика професійного «згорання»;– професійний розвиток кадрів	<ul style="list-style-type: none">– доступ до ресурсів;– розв’язання певної соціальної проблеми;– побудова ефективних взаємин із бізнесом;– просування ідеї та цінностей волонтерства	<ul style="list-style-type: none">– розвиток та/чи вдосконалення навичок;– можливість працювати в новому середовищі;– новий життєвий досвід;– особистий внесок у вирішення соціальної проблеми;– самореалізація/відчуття сенсу власної роботи

Основні підходи, які залежать від ролі компанії у формуванні програм корпоративного волонтерства:

Перший підхід (*Employer-led approach*) при розробці програм корпоративного волонтерства відштовхується від затвердженої корпоративної стратегії, враховує перспективи розвитку компанії та ризики, пов’язані з цим. Такі програми, як правило, більш структуровані й систематизовані. Часто запропонована ними волонтерська діяльність пов’язана з основним бізнесом (*Core Business*) компанії та професійними навичками волонтерів. Прикладами таких програм можуть бути проведення безкоштовних курсів з елементарної фінансової грамотності серед вразливих верст молоді від аудиторської компанії або розбудова професійних навичок соціального маркетингу неприбуткової організації від рекламного агентства.

У другому підході (*employee-led approach*) роль компанії обмежена (фінансовою чи просто ідеологічною) підтримкою різноманітних проєктів та ініціатив, ініційованих працівниками. Волонтерська діяльність здійснюється переважно у вільний від роботи час та відрізняється різноманітністю форм і напрямків.

Корпоративне волонтерство може набувати найрізноманітніших форм.

Найлегша та найменш обтяжлива для компанії форма корпоративного волонтерства – це офіційне та своєчасне **визнання заслуг волонтерів**. Іншими словами, компанія допомагає волонтеру відчувати успіх і підтримку та відзначає його внесок. Існує багато способів це зробити: від статей і

фотографій у корпоративних журналах і бюлетенях до корпоративних відзнак чи зустрічей із найвищим керівництвом компанії для найактивніших волонтерів.

Якщо особисті внески працівників у корпоративні волонтерські проекти збільшуються, – це доказ того, що компанія поділяє та підтримує ціннісний вектор своїх співробітників.

Корпоративний регламент встановлює:

- принцип збільшення (наприклад, компанія подвоює суму, зібрану співробітниками на реалізацію волонтерських проектів);
- тематику проектів (що дозволяє скоригувати їхню спрямованість відповідно до цілей та стратегії компанії).

Пріоритетні напрями можуть бути встановлені як «директивно» компанією, так і в ході колективного обговорення працівниками.

На Заході поширене корпоративне волонтерство у форматі *dollars for doers* («гроші за вчинки»): внесок компанії в реалізацію соціальних проектів розраховується на основі робочого часу, витраченого співробітниками в організаціях третього сектору. Отже, компанія передає кошти (або власну продукцію) організаціям, у діяльності яких активну участь беруть власні співробітники-волонтери. Розмір пожертви еквівалентний вартості робочого часу, витраченого працівниками, чи за умови накопичення ними певної кількості волонтерських годин.

За альтернативною схемою «*банк часу*» компанія узгоджує певний «бюджет» робочого часу, який співробітниками можуть витратити на підтримку певних соціальних волонтерських програм (як правило, від 1–2 годин на тиждень). Ця схема поширена в тих компаніях, де існує «погодинна» ставка, наприклад, в аудиторських, консалтингових, юридичних. «Банк часу» може також надавати гнучкий графік роботи або додаткові дні відпустки співробітникам, які долучаються до КВ у вільний від роботи час.

Відрядження співробітників на соціальні проекти («спеціаліст на прокат») дозволяє їм зануритись у реальне життя, в незвичних зовнішніх умовах використати власні знання та досвід. Тривалість таких «відряджень» може коливатися від тижня до року чи навіть більше і переважно залежить від фінансових можливостей компанії та вимог програм корпоративного волонтерства. Робота в абсолютно нових умовах допомагає уникнути ефекту професійного «згорання», відновлює енергію та ентузіазм, надає унікальні можливості професійного та особистісного росту. Однак це досить дорогий тип корпоративного волонтерства, адже протягом таких відряджень співробітники продовжують отримувати зарплатню та соціальні виплати.

Наведений перелік форм корпоративного волонтерства не є вичерпним. Так, наприклад, деякі компанії в розробці програм корпоративної соціальної відповідальності ставлять додатковий акцент на командному чи сімейному форматі волонтерства. Насамкінець, не можна не згадати можливості

e-волонтерства, де консультації, поради та передача навичок можуть відбуватись он-лайн за гнучким графіком та без необхідності витратити час на подорож. Варто пам'ятати, що ефективне волонтерство вимагає і реальних соціальних контактів.

8.6. Зміст, цілі та завдання соціальної політики підприємства

У сучасних умовах ринкових відносин ефективне функціонування діяльності підприємства прямо пов'язане з удосконаленням і розвитком його соціальної політики. Соціальна політика формує сприятливі умови діяльності працівників на підприємстві, виступає необхідним чинником реалізації персоналом своїх здібностей і можливостей. Без відповідних соціальних умов складно досягти стратегічних цілей діяльності підприємства.

Соціальна політика підприємства – це комплекс заходів щодо забезпечення соціальних потреб споживачів продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства у довгостроковій перспективі.

Об'єктом соціальної політики підприємства є: працівники підприємства (які працюють та ті, що вийшли на пенсію або перебувають у відпустці); члени родин працівників; інші громадяни, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Предметом соціальної політики на підприємстві є надання грошових і рівноцінних їм послуг працівникам підприємства, членам їхніх родин та іншим громадянам, яким соціальні послуги надаються добровільно на благодійній основі.

Мета соціальної політики підприємства: створення нормальних умов праці і відпочинку для працівників; забезпечення безпеки працівникам на виробництві, у побуті, місці відпочинку; задоволення і розвиток потреб працівників; зміцнення здоров'я і збільшення тривалості життя працівників і співробітників; збереження екосистеми (повітряного басейну, ґрунту, водних ресурсів, флори і фауни).

Соціальна політика на підприємстві ґрунтується на таких **принципах** як:

- мотивація робітників, підвищення їх самовираження в роботі;
- матеріальне стимулювання, врахування матеріальних і нематеріальних потреб і інтересів співробітників;
- доступність і гласність видатків підприємства;
- недубльованість соціальних потреб, які вже достатньою мірою задоволені державними або іншими суспільними інститутами;
- урахування зростаючих життєвих стандартів і системи цінностей суспільства.

В організації соціальної діяльності підприємства можна виділити три основні рівні, які мають відносну самостійність і в той же час знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Рівні соціальної діяльності підприємства

Така ієрархічність рівнів соціальної діяльності забезпечує її концептуальність, масштабність, системний взаємозв'язок соціально значущих заходів між собою.

Соціальні цілі підприємства повинні бути пов'язані з визначенням вибору орієнтирів і спрямованості соціальних процесів, пов'язаних з умовами, якістю і рівнем життя працівників, із задоволенням соціальних потреб та інтересів його суб'єктів. Їхнє досягнення можливе шляхом вирішення проблем матеріального добробуту, соціальної підтримки і захисту персоналу.

Цілі соціальної політики як для персоналу, так і для суспільства визначаються сукупністю чинників, які характеризують підприємство і особливості його внутрішнього і зовнішнього середовища.

На формування соціальної політики підприємства впливають такі групи чинників, як інформаційне забезпечення, напрями державної соціальної політики, міжнародний менеджмент підприємства та держави в цілому, психологічні особливості працівників підприємства та споживачів.

Залежно від рівня соціальної політики можна сформулювати особливості дії основних чинників, які визначають її напрями (табл. 3.6).

Отже, соціальну політику підприємства доцільно розглядати в двох аспектах: внутрішньому та зовнішньому.

Зовнішня соціальна політика підприємства спрямована насамперед на формування його позитивного іміджу в очах споживачів і суспільства в цілому. Тому основними стратегічними її напрямками мають бути:

- формування розвинутої соціальної інфраструктури підприємства, яка включає дитячі садки, транспортну систему, медичні заклади, гуртожитки,

квартири для працівників підприємства, бази відпочинку, спортивні майданчики та спортивно-оздоровчі заклади;

– підтримка соціальних проєктів, зокрема щодо збереження довкілля, прибирання території, будівництва дитячих майданчиків, відкриття пам'ятників;

– спонсорство, благодійність, зокрема надання коштів для лікарень, дитячих будинків, організація пільгового харчування в школах (для підприємств, які виробляють продукти харчування);

– вчасний і всебічний контроль якості продукції (послуг);

– формування освітніх програм, зокрема організацій екскурсій на підприємство, налагодження співпраці з фаховими навчальними закладами, школами.

Таблиця 8.6

Характеристика чинників, що визначають стратегічні напрями соціальної політики підприємства залежно від її рівня

Чинники, що впливають на соціальну політику підприємства	Характеристика дії чинника на відповідному рівні соціальної політики	
	Внутрішній рівень соціальної політики	Зовнішній рівень соціальної політики
Інформаційне забезпечення	Дослідження мікроклімату в колективі	Моніторинг уподобань споживачів
	Структура та вага потреб працівників	Статистичні норми споживання окремих видів продукції
	Опитування працівників щодо їх задоволеності роботою, своїм соціальним розвитком	Рівень зайнятості, безробіття
Державна соціальна політика	Законодавство щодо соціальної політики підприємства	
	Система соціального захисту громадян держави	
	Кон'юнктура ринку праці (продовольчого, непродовольчого)	
	Рівень соціальної безпеки держави	
	Рівень розвитку соціальної інфраструктури	
	Система субсидіювання	Антимонопольне регулювання економіки

<i>Чинники, що впливають на соціальну політику підприємства</i>	<i>Характеристика дії чинника на відповідному рівні соціальної політики</i>	
	<i>Внутрішній рівень соціальної політики</i>	<i>Зовнішній рівень соціальної політики</i>
Міжнародний менеджмент	Міжнародний поділ праці	
	Напрями інтеграції держави і відповідні соціальні вимоги, пов'язані з цим процесом	
	Діяльність транснаціональних корпорацій	
Психологічні особливості особистості	Рівень потреб працівників	Ставлення до покупок
	Стиль управління на підприємстві	Ставлення до новинок
	Ставлення до ризику	Рівень знань своїх прав
	Ставлення до роботи	Рівень комфорту
	Рівень освіти, кваліфікації	
	Наявність бази для порівняння	
	Відчуття приналежності до певного соціального класу	
Особливості підприємства	Розмір підприємства	
	Галузь функціонування	
	Форма власності	
	Фінансово-економічний стан і ефективність діяльності	
	Роль і напрями діяльності профспілки	Співпраця з органами із захисту прав споживачів

Активну стратегію зовнішньої соціальної політики веде кондитерська корпорація «Roshen», основними напрямками якої є будівництво дитячих майданчиків по всій території України та за її межами, проведення безкоштовних екскурсій для дітей на фабрики, які входять до складу корпорації, фінансування проектів з благоустрою, зокрема відкриття фонтану та торгово-розважального центру в м. Вінниця. Крім цієї корпорації, відомими є соціальні заходи таких підприємств, як кондитерської корпорації «АВК», яка відкрила музей шоколаду; компанії «Київстар», яка організувала сімейні свята майже у всіх обласних центрах; компанія «Nemiroff», яка є постійним спонсором боїв братів Кличко, підтримала екологічну ініціативу українських рибалок «Чисте джерело» та ін.

Активна зовнішня соціальна стратегія цих підприємств сприятливо впливає на формування їхнього іміджу, стимулюючи таким чином збут продукції, а отже, і підвищує ефективність господарської діяльності підприємств.

Внутрішню соціальну політику підприємства можна розглядати:

- по-перше, як мотиваційний механізм, який спонукає працівників до високопродуктивної праці;
- по-друге, як спосіб відтворення їхньої життєдіяльності;
- по-третє, як напрям формування відповідної організаційної культури та мікроклімату в колективі;
- по-четверте, як спосіб духовного розвитку та самовдосконалення.

Таким чином, стратегія внутрішньої соціальної політики має здійснюватись у таких напрямках (табл. 8.7):

- забезпечення належного відтворення робочої сили підприємства;
- зростання зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства, ототожнення своєї роботи з потребами підприємства в цілому;
- соціальний захист працівників;
- підтримка ініціативи працівника;
- підвищення продуктивності праці.

Таблиця 8.7

Напрями стратегії та завдання внутрішньої соціальної політики підприємства

<i>Напрямок стратегії внутрішньої соціальної політики підприємства</i>	<i>Завдання соціальної політики підприємства</i>
Забезпечення належного відтворення робочої сили підприємства	Формування ефективної системи оплати праці та її рівня
Зростання зацікавленості працівника у кінцевих результатах діяльності підприємства, ототожнення своєї роботи з потребами підприємства в цілому	Забезпечення участі працівника у доходах підприємства, диференціація розмірів виплат за категоріями персоналу залежно від завдань, які вони вирішують, і пропорційно до трудового внеску кожного з них
Соціальний захист працівників	Надання «соціального пакета» згідно з чинним законодавством, встановлення додаткових пільг і гарантій
Підтримка ініціативи працівника	Навчання креативному мисленню, запровадження ініціативного підходу до розробки загальної стратегії підприємства, застосування методу «мозкового штурму» для прийняття стратегічних рішень

Продовження табл.8.7

<i>Напрямок стратегії внутрішньої соціальної політики підприємства</i>	<i>Завдання соціальної політики підприємства</i>
Підвищення продуктивності праці	Покращення моральної атмосфери на підприємстві, формування сприятливого соціально-психологічного клімату

Для забезпечення потреб різних соціальних груп підприємству необхідно провести вартісну оцінку можливостей та визначитися із джерелами фінансування (табл. 8.8).

Таблиця 8.8

Способи реалізації підприємством потреб різних соціальних груп та джерела їх фінансування

<i>Соціальні групи</i>	<i>Способи реалізації потреб</i>	<i>Джерела фінансування потреб</i>
Власники підприємства	Сплата дивідендів Нарахування та виплата відсотків за акціями	Прибуток підприємства
Персонал підприємства	Оплата праці Надання пільг Створення умов для роботи та відпочинку	Собівартість продукції Прибуток підприємства
Постачальники ресурсів	Своєчасна оплата матеріальних ресурсів Сплата штрафів, пені або неустойки	Собівартість продукції Прибуток підприємства
Споживачі продукції	Підвищення якості продукції Зниження вартості продукції Підвищення рівня обслуговування	Собівартість продукції
Суспільство	Сплата податків, зборів та інших обов'язкових платежів Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення Благодійні внески Створення нових робочих місць Дотримання вимог екологічної безпеки виробництва та якості продукції	Собівартість продукції Прибуток підприємства Інші витрати звичайної діяльності

Отже, задоволення потреб різних соціальних груп можливо лише при ефективній діяльності підприємства, а саме розміру прибутку, який може бути спрямований на реалізацію соціальних та інших потреб.

Наразі одним із головних засобів управління соціальними процесами на підприємстві є план соціальної політики, при розробці якого в центрі уваги стоять проблеми покращення умов праці для всіх категорій персоналу, створення сфери соціального обслуговування безпосередньо на виробництві, розвитку соціальної інфраструктури і забезпечення умов для здорового побуту, відпочинку працівників та їхніх сімей.

У ході реалізації планів соціальної політики підприємства розробляється низка заходів, спрямованих на поліпшення діяльності і добробуту як трудових колективів, так і працівника зокрема.

Практика соціальної політики рекомендує такі *структурні елементи плану*⁴⁵:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу;
- поліпшення умов і охорони праці, зміцнення здоров'я працівників;
- забезпечення справедливого матеріального винагородження працівників;
- поліпшення житлово-побутових і соціально-культурних умов працівників підприємства та членів їх сімей;
- надання працівникам підприємств додаткового «соціального пакета» і різноманітних соціальних послуг;
- виховна робота в колективі і підвищення трудової та громадської активності працівників.

Пріоритетним напрямом соціальної політики підприємства має бути забезпечення достатнього для відтворення робочої сили рівня матеріальної винагороди персоналу. У сучасних умовах для більшості працівників оплата праці є єдиним джерелом доходу, тому саме від її рівня залежить добробут населення.