

Устойчивость НКО в защите прав и продвижении общественных интересов

С. Сергеева

Одним из факторов устойчивости некоммерческой организации (НКО) является финансовая и ресурсная обеспеченность, правильно выстроенная фандрайзинговая стратегия. Фандрайзинг – термин, хорошо известный любому человеку, имеющему отношение к третьему сектору. Существует большое количество толкований значения слова «фандрайзинг», в данной статье термин будет использоваться в следующем понимании: фандрайзинг – это поиск ресурсов (людей оборудования, времени, денег и др.) для реализации проектов и/или поддержания существования организации¹.

Несмотря на многообразие потенциальных средств финансирования, для российского третьего сектора, все они могут быть подразделены на следующие составляющие:

- федеральный и местный бюджеты;
- российские благотворительные фонды;
- российские бизнес-структуры;
- частные пожертвования от российских граждан;
- членские взносы;
- международные организации и фонды;
- собственная деятельность организаций третьего сектора.

Стратегия фандрайзинга заключается в возможности привлечения средств из вышеназванных источников для различных НКО, которая непосредственно связана с профилем организации, с профессионализмом, опытом и инициативностью ее сотрудников, а также политической и экономической ситуацией в регионе, его открытостью для международных связей, отраслевой спецификой территории. Мировой опыт функционирования третьего сектора свидетельствует: в различных странах значимость тех или иных источников его финансирования ощутимо различается.

Самой яркой особенностью НКО занимающихся защитой общественных интересов является то, что они периодически находятся в состоянии конфликта с теми, кто ущемляет эти интересы. В качестве таких нарушителей обычно выступают органы власти или структуры бизнеса (последние чаще всего нарушают трудовые права или право человека на благоприятную среду обитания). В силу этого НКО занимающиеся защитой прав и продвижением общественных интересов имеют менее широкий выбор источников ресурсной поддержки. В тоже время, выступая против кого-то, они выступают за кого-то и имеют возможности привлечь ресурсы защищаемых групп или их союзников. Важной стратегией таких организаций, в сфере привлечения ресурсов, является работа по выявлению тех общественных групп, органов власти, бизнес структур которым выгодна их деятельность в каждой конкретной ситуации.

Одной из особенностей фандрайзинговой стратегии таких организаций является ее высокая динамичность: достаточно быстро можно потерять старых союзников и также быстро найти новых. В тоже время для организаций такого типа вовсе не исключена возможность создания долгосрочной стратегии привлечения ресурсов. Для создания устойчивой долгосрочной программы по развитию ресурсов организации предлагается следовать следующим рекомендациям.

- **Разработать краткосрочную и долгосрочную стратегию по привлечению разнообразных источников финансирования.** Одна из основных задач данной стратегии должна заключаться в постепенном снижении зависимости организации от

¹ Сайт «Фандрайзинг в организациях культуры», раздел «Основные понятия, связанные с фандрайзингом» - <http://www.fundraising.stalingrad.ws/main.htm>

грантовых средств и в увеличении доли бизнеса и частных пожертвований, а также бюджетных средств в бюджете организации. Из этого не следует, что организация должна совсем отказаться от поиска грантовой поддержки. Гранты фондов или корпоративных программ могут быть не самым эффективным способом для обеспечения постоянного потока денежных средств, однако их необходимо развивать, по крайней мере, по двум причинам: а) это помогает разнообразить источники финансирования; б) это может быть источником объемных средств в случае получения крупных грантов.

- **Разработать стратегию по расширению состава Совета попечителей** за счет привлечения людей с активной позицией и связями, готовых заниматься привлечением средств в организацию.
- **Разработать стратегию по активному вовлечению членов Совета попечителей в деятельность по привлечению ресурсов для организации.** Совет попечителей должен играть более активную роль в привлечении ресурсов. Это особенно важно для организации, которая в настоящий момент не может нанять отдельного сотрудника, который бы занимался привлечением средств.
- **Обеспечить помощь директору организации в деятельности по привлечению ресурсов со стороны персонала организации.** Например, кто-то из сотрудников организации может взять на себя обязанность по подготовке заявок на гранты и подготовке отчетности по грантам.
- **Разработать стратегию по увеличению доли частных пожертвований в бюджете организации.** Частные пожертвования должны являться одним из постоянных источников финансирования, на котором организация может строить свою программу по привлечению средств и свою деятельность. Правильно построенная программа по привлечению частных пожертвований помогает, помимо привлечения ресурсов, привлечь людей, разделяющих миссию организации, которые часто становятся ее адвокатами, и способствуют привлечению дополнительных доноров и продвижению интересов организации в местном сообществе².

Ниже мы рассмотрим несколько подходов и источников привлечения ресурсов, а именно: бюджетные средства, средства сектора предпринимательства, предпринимательская деятельность НКО, сбор пожертвований и членские взносы.

1. МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ.

Изменения в финансировании НКО органами власти произошли после внесения изменений в Бюджетный кодекс федеральным законом N 63-ФЗ от 26.04.2007³. На основании данного закона из Бюджетного кодекса исключено слово «грант». Согласно статье 78 Бюджетного кодекса: «Субсидии юридическим лицам (за исключением субсидий государственным (муниципальным) учреждениям), индивидуальным предпринимателям, физическим лицам - производителям товаров, работ, услуг предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе в **целях возмещения затрат** или недополученных доходов в связи с производством (реализацией) товаров, выполнением работ, оказанием услуг». Данная норма не позволяла использовать уже отработанный механизм выделения средств НКО через гранты. В ряде регионов из-за поправки не стали проводиться конкурсы проектов, в Самарской области появились конкурсы на получение некоммерческими организациями субсидий. Форма заявки на получение субсидии существенно отличается от грантовой, в ней необходимо описать предоставленные и планируемые услуги. Несомненно, такой вариант финансирования НКО имеет место быть, но не всю деятельность можно расписать через услуги.

² Привлечение ресурсов: курс лекций. Школа управления НКО. Книга VI/ Под ред. Центра поддержки НКО. –М.: ЦПНКО, 2003.-380 с.

³ Федеральный закон № 63 от 26.04.2007 «О внесении изменений в Бюджетный кодекс Российской Федерации в части регулирования бюджетного процесса и приведении в соответствие с бюджетным законодательством Российской Федерации отдельных законодательных актов Российской Федерации»

Разъяснения того, что по сути субсидии это те же гранты, были даны в письме Минфина, Минэкономразвития РФ №02-01-04/2523, №12064-АП/Д05 от 29.08.2008г.: «В соответствии со статьей 78 Бюджетного кодекса получателям средств из бюджета (в том числе некоммерческим организациям - объектам инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства), не являющимся бюджетными учреждениями, могут быть предоставлены денежные средства из бюджета (**гранты**) в форме единовременно, безвозмездно и безвозвратно выплачиваемых субсидий».

Еще одним возможным механизмом получения бюджетных средств является участие НКО в торгах, аукционах, котировках проводимых согласно Федеральному закону № 94⁴. Многие крупные организации НКО на сегодняшний день уже имеют опыт работы с государственными заказами, хорошо освоили данный источник. Однако еще много организаций не знают о такой возможности привлечения ресурсов, не могут увидеть свои интересы. Для того чтобы данный вид ресурсов стал одним из ваших источников необходимо:

1. познакомиться с ФЗ № 94
2. найти информационные ресурсы, на которых размещаются государственные заказы - официальный сайт Российской Федерации для размещения информации о размещении заказов <http://www.zakupki.gov.ru/>; региональные - сайт автоматизированной системы размещения государственного заказа Приморского края <http://goszakaz.primorsky.ru/> (в данный момент сайт начинает свою работу и находится в тестовом режиме); сайт государственных закупок Хабаровского края <http://www.gzk.khv.ru/>
3. проанализировать имеющуюся информацию о проводимых конкурсах, выбрать то, что вы можете реально выполнить
4. подготовить и подать заявку.

Для многих НКО данный источник в скором будущем может стать одним из наиболее реальных.

Получить деньги от органов власти на сегодняшний день возможно через конкурсы социальных проектов (гранты), субсидии, государственный и муниципальный заказ. В приведенной ниже таблице⁵ даются основные характеристики, сходства и различия данных конкурсов.

Источник финансирования Характеристики	Грантовый конкурс (конкурс социальных проектов)	Субсидия	Государственный/ муниципальный заказ
Выбор исполнителя	Конкурс	Конкурс	Конкурс
Цель	Развитие и поддержка НКО, лучших социально значимых проектов, внедрение новых социальных технологий	Возмещение затрат или недополученных доходов в связи с производством (реализацией) товаров, выполнением работ, оказанием услуг в социальной сфере	Поставка товаров, выполнение работ, оказание услуг, необходимых для осуществления функций и полномочий органов власти
Основание финансирования	Инициатива НКО	Понесенные затраты НКО	Потребность органа власти

⁴ Федеральный закон № 94 от 21.07.2005г «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»

⁵ Материалы семинара «Финансовая устойчивость НКО» СРОО ИЭКА «Поволжье»

Документ о содержании деятельности	Проект	Отчет/ план оказания услуги	Техническое задание
Оценка	Объявленные критерии	Критерии и (или) формальные требования	Предложенная цена (котировки) Лучшее соотношение цены и качества (торги)

2. ПРИВЛЕЧЕНИЕ РЕСУРСОВ БИЗНЕСА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ.

Организации, занимающиеся защитой прав и продвижением общественных интересов могут получать пожертвования или поддержку от бизнес-структур или бизнесменов. Существенным сдерживающим фактором развития благотворительности в России является тот факт, что законодательство не предусматривает никаких налоговых льгот предприятиям, занимающимся благотворительностью. Это приводит к тому, что в целом предприятия неохотно выделяют средства. Вполне возможны также случаи, когда они выделяют ресурсы, но при этом желают оставаться в тени. Этот фактор, что законодательство не предусматривает налоговых льгот, нужно всегда иметь ввиду при разговоре с бизнесом.

Когда мы говорим о привлеченных ресурсах, то это не обязательно денежные. Это могут быть любые другие ресурсы (человеческие, услуги, оборудование, и т.п.). Возможны три категории случаев, когда можно рассчитывать привлечь средства бизнес структур:

1. Отстаивание прав социально-незащищенных групп населения (дети, инвалиды, т.п.);
2. Отстаивание общесоциальных интересов, которые напрямую не входят в сферу интересов бизнеса. В данном случае это могут быть общегражданские проблемы, решение которых может оказать позитивное улучшение условий для предпринимательской деятельности, или же проблемы, решение которых может заинтересовать предпринимателей как граждан.
3. Отстаивание прямых интересов бизнеса (улучшение законодательства в сфере предпринимательства, урегулирование проверок и т.п.) ;

В первых двух случаях речь идет в какой-то мере о корпоративной благотворительности. Мы говорим в какой-то мере, так как должны помнить, что речь идет о деятельности по защите общественных интересов, а не о благотворительной помощи нуждающимся или на поддержку проведения какого-либо социально-культурного мероприятия. В третьем случае - бизнес выступает в качестве заказчика услуг, которые оказывают общественные организации. Таким образом мотивация бизнеса в первом и втором случае будет отличаться от третьего случая. Прежде чем начинать разговор с бизнесом, нужно понять его мотивы, а также уметь убедительно показать, чем ваша деятельность может быть для него выгодна с точки зрения развития бизнеса или же с точки зрения улучшения социальных или экономических условий жизни.

Можно выделить три типа мотивов и их соответствие проблемам, которыми занимаются организации по защите общественных интересов:

Первая группа мотивов – определяется конкурентной средой деятельности бизнеса

1. Продвижение имиджа бизнес-структур (создает мотивы благотворительной корпоративной деятельности).
2. Снижение издержек в ходе реализации социальных программ развития территорий (мотивы найма НКО для реализации этих программ)
3. Защита интересов бизнес-организаций в отношениях с властью (бизнес выступает клиентом НКО, оплачивая расходы и услуги)

4. Развитие персонала бизнес-организаций.

Вторая группа мотивов – определяется принадлежностью бизнеса к гражданскому обществу.

1. Уменьшение присутствия власти в жизни гражданского общества (сокращает возможности неправомерного вмешательства).
2. Регламентация деятельности власти (повышает качество государственных и муниципальных услуг).
3. Снижение уровня коррупции (уменьшает издержки бизнеса и населения).
4. Усиление внешнего контроля за принимаемыми властью решениями (позволяет влиять на эти решения в интересах бизнеса и общества).

Третья группа имотивов – определяется личными мотивами.

Многие представители бизнеса мотивированы стремлением к позитивной идентичности (быть «хорошим» в собственных глазах)

1. Интерес к позитивной личной идентичности (формирует мотивы благотворительности, осуществляемой за счет собственных средств бизнесмена).
2. Интерес к обеспечению безопасности и защите достоинства в отношении с властью (мотивы поддержки гражданских, в том числе правозащитных инициатив).

Сложнее всего привлечь средства бизнеса для деятельности по отстаиванию общесоциальных интересов, которые напрямую не входят в сферу интересов бизнеса. В данном случае речь идет о таких проблемах, как например: повышение прозрачности деятельности органов власти, участие населения в местном самоуправлении; улучшение законодательства и проведения выборов и т.п. Сюда же можно отнести и такие проблемы, как: ЖКХ, здравоохранение, образование и т.п. В таких случаях много зависит от того, в чем именно заключается проблема, какие именно интересы бизнеса затрагивает и в какой мере, а также какова конкретная ситуация на территории деятельности предприятия.

Приведем пример: *компания регулярно принимает участие в муниципальных конкурсах, но безуспешно. Контракты постоянно присуждают другой (или другим) компаниям. При этом критерии отбора весьма размыты. В это же время общественная организация начала деятельность, требуя от власти повышения прозрачности ее деятельности. Прозрачность проведения конкурсов муниципальных заказов – один из аспектов прозрачности власти. Именно этот аспект интересуется компания. Таким образом у компании есть четкая заинтересованность в деятельности общественной организации, и она могла бы рассмотреть возможность оказания ресурсной поддержки.*

Другой пример, который связан с общесоциальной проблемой и ориентирован на личностную или гражданственную мотивацию бизнеса: *медицинское обслуживание очень низкого качества. Бюджетные средства выделяются в недостаточной мере. В то же время в поликлиниках и больницах нет никакого контроля за использованием средств, а также качеством услуг. НКО начинает деятельность по защите прав пациентов, а также необходимости выделения достаточных бюджетных средств. Данная проблема не входит в сферу прямых интересов бизнеса. Тем не менее, можно выделить несколько категорий бизнеса и различную мотивацию. Для предприятий, которые потенциально могут участвовать в тендерах на предоставление услуг и товаров для системы здравоохранения выделение бюджетных средств на здравоохранение является потенциальным источником средств для этих предприятий. Т.о. у них может быть прямая заинтересованность. Другая возможная мотивация связана с тем, что предприятия заинтересованы, чтобы их сотрудники были здоровы, что может обеспечить улучшенная система здравоохранения. А с чисто социальной стороны – каждый предприниматель имеет родных и близких, которые пользуются услугами системы здравоохранения. Таким образом, улучшение качества услуг системы здравоохранения может быть в сфере интересов предприятий или предпринимателей.*

Для получения средств бизнеса для решения этих проблем, необходимо определить сферы объективного совпадения интересов бизнеса и организаций, занимающихся отстаиванием интересов в данной сфере, в каждом конкретном случае и учитывать их при разработке фандрайзинговой стратегии. При совпадении одного или нескольких интересов можно смело идти на диалог с представителями бизнеса и позиционировать свою организацию как проводника в реализации социальных реформ, интересующих как бизнес, так и общество в целом. Но при этом нужно не просто просить ресурсы (просто так ресурсы никто не выделит), а предоставить четкую программу, стратегию и тактику деятельности, результаты, к которым вы стремитесь, а также реальные риски и пути преодоления.

В тех случаях, когда НКО могут и готовы защищать права и продвигать прямые интересы сектора предпринимательства (улучшение законодательства в сфере предпринимательства, урегулирование проверок и т.п.), предприниматели могут быть более готовы оказать ресурсную поддержку или же нанять НКО для проведения такой деятельности. В первом случае они могут пойти на формирование партнерских взаимоотношений и совместно проводить деятельность. Довольно часто, однако, не сами предприятия становятся партнерами, а их ассоциации, союзы и т.п. Именно с ними и следует вести переговоры. Во втором случае, когда НКО предлагают свои услуги, предприятия (или ассоциации) могут нанимать эти НКО, выступая в качестве клиента. И в первом и во втором случае, НКО должны убедительно продемонстрировать, что они не только четко понимают проблему и видят ее решение, но также в своем составе имеют квалифицированных специалистов, которые могут и готовы заняться данной деятельностью.

3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НКО.

Для формирования финансовой независимости, НКО по защите общественных интересов, как и любые другие НКО, могут рассмотреть возможность ведения предпринимательской деятельности. Современное законодательство предоставляет НКО право осуществлять предпринимательскую деятельность (за исключением учреждений, ассоциаций и союзов, члены которых для этого должны создавать хозяйственные общества). Деятельность должна соответствовать целям, для которых НКО была создана и которые предусмотрены ее учредительными документами. Для некоммерческих организаций критерии соответствия предпринимательской деятельности уставной законодательно не определены. Не раскрывают понятие «критерии соответствия» и специальные законы об отдельных видах некоммерческих организаций. Согласно статьи 24 ФЗ «О некоммерческих организациях» НКО имеют право заниматься следующими видами предпринимательской деятельности:

1. производство товаров, выполнение работ и оказание услуг, приносящие прибыль и отвечающие целям создания НКО;
2. приобретение и реализация ценных бумаг;
3. реализация имущественных и неимущественных прав;
4. участие в хозяйственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчика

Некоммерческая организация может осуществлять предпринимательскую деятельность только для достижения указанных целей или для обеспечения дополнительных источников финансирования. Прибыль от предпринимательской деятельности НКО не подлежит перераспределению между членами или участниками некоммерческой организации, а направляется на достижение целей, ради которых она создавалась. Действующее законодательство отдельно регулирует вопросы осуществления

предпринимательской деятельности некоммерческими организациями различных организационно-правовых форм.⁶

Предпринимательская деятельность требует от лидеров НКО знания ряда бизнес-технологий, которые должны реализовываться систематически и упорядоченно. Глубокие знания ведения коммерческой деятельности лежат в основе успеха. НКО, решившее заняться предпринимательской деятельностью, должно четко определиться с тем, чем конкретно оно будет заниматься. Составление бизнес-плана с детальным описанием предполагаемой деятельности, рынка услуг или товаров, источников финансирования, оценки риска и т.д. служит хорошим началом и может быть использован для привлечения средств.

Следует помнить, что «НКО осуществляют предпринимательскую деятельность на свой страх и риск. Это неразрывно связано с ответственностью за неблагоприятные последствия такой деятельности. При этом в отличие от коммерческих организаций в отношении НКО законодательство не устанавливает таких категорий как «уставный капитал» и «уставный фонд», для НКО не предусмотрены какие-либо обязательные требования к составу и размеру имущества НКО. Помимо имущественной ответственности НКО при осуществлении предпринимательской деятельности, возможно также и наступление так называемой «личной» ответственности, например, лишение права заниматься определенным видом деятельности.»⁷

Организация и ведение предпринимательской деятельности может потребовать от НКО пересмотреть организационную структуру, руководство и управление предприятием; заняться маркетинговыми исследованиями, создавать и удерживать рыночную нишу, и т.д. – то есть все аспекты обычной предпринимательской деятельности.

Как было сказано выше, должна соответствовать целям, для которых НКО была создана и которые предусмотрены ее учредительными документами. Таким образом, НКО, например, занимающиеся проблемами инвалидов, могут предоставлять услуги или производить товары на коммерческой основе для достижения указанных в уставе организации целей или для обеспечения дополнительных источников финансирования для защиты интересов и прав целевой группы.

В предыдущем разделе мы также упомянули, что в деятельности по защите общественных интересов, НКО могут рассматривать привлечение ресурсов бизнеса, в частности, посредством предоставления бизнесу услуг по защите прав и отстаивания интересов предпринимателей. Такой вид услуг может быть одним из направлений предпринимательской деятельности. Подобные услуги могут быть оказаны и другим организациям и объединениям.

4. СБОР ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ.

Сбор частных пожертвований может обеспечить существенную финансовую независимость организациям, занимающимся защитой прав и продвижением общественных интересов от внешних источников. В зарубежных организациях сбор частных пожертвований обеспечивает от 60% до 80% бюджетов. Для того чтобы добиться успеха в этой сфере организации необходимо:

1. Сформулировать конкретные цели, на которые организация просит деньги,

⁶ Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ

⁷ Ю. Крицкая, Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций.
<http://www.socpolitika.ru/rus/ngo/activity/document7066.shtml>

- сформулировать идею так, чтобы она была проста и понятна, могла сделать процесс пожертвования легким.
2. Сформировать инициативную группу, команду добровольцев, в составе которых есть люди с опытом проведения акций по сбору частных пожертвований, сторонники вашей деятельности по отстаиванию общественных интересов.
 3. Провести тщательный анализ целевой группы, ее основных мотивов в помощи для решения выбранной проблемы. Одним из самых распространенных мотивов является — чувство сопричастности к большому и значимому делу. Представьте свою деятельность по защите и продвижению общественных интересов для целевой аудитории в этом контексте. Составьте детальный план подготовки и проведения акции, детальный перечень необходимых предметов и оборудования.
 4. Определить сумму, которая вам необходима для решения выбранной проблемы, если она внушительная, разбить ее на составляющие. Разработайте бюджет акции, определите источники финансирования, примерно просчитайте средства, которые организация реально сможет привлечь.
 5. Провести PR- кампанию акции, своей организации, т.к. люди жертвуют только тем, о ком они слышали и знают. PR- кампания позволит вам распространить идеи, которые вы отстаиваете в своей общественной деятельности, убедить целевую аудиторию в том, что вы уже занимаетесь решением данной проблемы, и у вас получается, и если вам помочь, то ситуация может значительно измениться и от этого может выиграть каждый житель или определенная целевая группа. Выбрать методы, которые будут не рассказывать, а убеждать людей, не просить, а приводить доводы и аргументы, доказывать. Ключ к успеху в этом методе заключается в умении заставить людей захотеть что-то сделать. Определить сколько необходимо стендов, растяжек, информационных материалов. Определить время и место проведения с учетом времени года, недели, дня.
 7. Отчитаться перед населением. Это можно сделать через СМИ или через те же приемы, что были использованы для привлечения внимания к акции.
 8. Подвести итоги акции с сотрудниками, добровольцами. Проанализируйте затраченные усилия, материальные и человеческие ресурсы и сопоставьте их с полученными результатами.
 9. Разослать письма с благодарностью в адрес всех людей, которые, так или иначе, помогли в проведении акции.

Наиболее распространенными методами сбора частных пожертвований в России являются: аукционы, мероприятия, ящики-копилки установленные в специальных местах, уличные акции, «от двери к двери», адресная рассылка, через Интернет, теле- и радио-марафоны, сбор пожертвований от трудовых коллективов. Выбор метода сбора пожертвований - непростая задача для организации. Поэтому нужно понимать основные характеристики и особенности каждого. Подробную информацию о каждом методе можно найти в книге «Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований. Методическое пособие для некоммерческих организаций»⁸

5. ЧЛЕНСКИЕ ВЗНОСЫ.

Людей, поддерживающих некоммерческую организацию, можно назвать друзьями, сторонниками, донорами, спонсорами, членами организации или как-нибудь еще. Однако их всех объединяет одно: каждый дал организации какой-нибудь ресурс. Термин «член организации» подразумевает кое-что еще: такой человек получает от организации определенные блага и имеет определенные обязанности в результате передачи НКО денежного пожертвования или уплаты ежегодных членских взносов. Членство

⁸ Юндина М.А., Зотова А.В. «Привлечение средств из местных источников. Сбор частных пожертвований. Методическое пособие для некоммерческих организаций. <http://www.trainet.org/books/view/7>

предусматривает, в том числе и участие в мероприятиях, например в подготовке петиций, обращений к выборным должностным лицам.

Программа членских взносов подходит для организаций занимающихся защитой права и продвижением общественных интересов, имеющих соответствующую юридическую форму регистрации - общественная организация, некоммерческое партнерство.

Первоочередной задачей организации построенной по принципу членства - сформировать членскую базу. Для рассматриваемых в статье организаций членами, прежде всего, могут стать люди и организации, чьи права и интересы отстаивает НКО. Почти у всех организаций, занимающихся привлечением членов в организацию, имеются льготы для тех, кто принят в ее ряды. Это могут быть специальные программы, мероприятия или услуги доступные только для членов организации (бесплатные консультации юриста, представление интересов в суде и т.д.). Это могут быть скидки с цен на учебные курсы, семинары, информационные услуги, методические материалы, специализированные рассылки. При работе с членами важно помнить: одним из основных факторов оценки значимости своего членства в организации является субъективная ценность, чувство сопричастности или удовлетворение оттого, что они вносят вклад в важное дело, решают актуальную проблему сообщества, своей целевой группы. Для соотнесения себя с организацией, членам желательно выдавать членские билеты с указанием фамилии, адреса, другие атрибуты с символикой организации (майки, значки, платки, галстуки и т.д.)

Для привлечения членов в организацию необходимо:

- определить цели кампании по привлечению членов
- проанализировать целевые аудитории, чьи интересы представляет и защищает ваша организация, определить их потенциальные мотивы участия в совместной деятельности
- разработать систему вступления и льгот для членов организации
- издать информационные материалы о деятельности организации, о программе членства и ее преимуществах
- провести PR кампанию в целевых аудиториях
- сформировать базу данных членов
- разработать механизмы поддержания контактов, информирования о событиях, итогах работы, включения в деятельность.

Программа работы с членами НКО может стать важным источником дохода организации. Благодаря хорошо организованным программам работы с членами, многие НКО сегодня становятся известными в общенациональном масштабе. Каждой НКО может принести пользу оценка возможностей программы работы с ее членами или активизация уже существующей программы в настоящем и будущем.

Какими бы источниками государственного или зарубежного финансирования не располагали структуры третьего сектора, ни один из каналов не гарантирует организации стабильности. Относительную уверенность в ближайшем будущем может обеспечить только планомерная работа с привлечением ресурсов из разных источников.