

# ფონდების მოძიება

2019



აღნიშნული მასალა მომზადებულია სასწავლო პროგრამისთვის „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“. სასწავლო პროგრამა „არამომგებიანი ორგანიზაციების მართვა“ ხორციელდება კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრის (CTC) მიერ აღმოსავლეთ-დასავლეთის მართვის ინსტიტუტის „სამოქალაქო საზოგადოების განვითარებისა და მოქალაქეების ჩართულობის“ პროექტის ფარგლებში (EWMU) ACCESS, ამერიკელი ხალხის მხარდაჭერის შედეგად ამერიკის შეერთებული შტატების საერთაშორისო განვითარების სააგენტოს (USAID) დაფინანსებით.

პროგრამის შინაარსზე პასუხისმგებელია კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC). ის შესაძლოა არ გამოხატავდეს USAID-ის, ამერიკის შეერთებული შტატების მთავრობის ან/და EWMU-ს შეხედულებებს.

## შინაარსი

1. ფონდების მოძიება.....	Error! Bookmark not defined.
1.1. დაფინანსების მიმღები არაკომერციული ორგანიზაციები .....	1
1.2. ორგანიზაციული მდგრადობა .....	3
1.3. ფანდრაიზინგის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები.....	4
1.4. პროდუქტის ჩამოყალიბება/ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა.....	4
1.5. კონტრიბუტორთა ბაზრის ანალიზი .....	5
2. დაფინანსების დივერსიფიკაცია – სტაბილური ოპერირების სტრატეგია.....	6
2.1. დონორები .....	6
2.2. ფონდების მოძიების ძირითადი პირობები .....	7
2.3. დონორების/კონტრიბუტორთა მოტივაცია, გაცემენ თანხები.....	8
2.4. დაფინანსების მოძიების მეთოდები.....	9
2.5. კორპორაციული შემოწირულობა .....	15
2.6. ფონდების მოძიების კამპანიის ეფექტიანობა.....	17
2.7. თანხების მოზიდვის მიზანი.....	17
2.8. მთავრობა .....	19
2.9. სტრატეგიის შემუშავების ძირითადი სტადიები .....	xxi
2.10. დაინტერესებულ მხარეთა რუკა .....	23
ბიბლიოგრაფია .....	26



# 1. ფონდების მოძიება

**ფანდრაიზინგი (რესურსების მოზილვისა)** თანხის ან სხვა სახის რესურსების ნებაყოფლობითი შემოწირულობის ფორმაა. შემოწირულობები ხორციელდება ფიზიკური პირების, ბიზნესორგანიზაციების, საქველმოქმედო ფონდებისა და სახელმწიფო სააგენტოების მიერ.

ფანდრაიზინგი სხვადასხვა მეთოდსა და პროცედურას მოიცავს არაკომერციული, არასამთავრობო ორგანიზაციებისა და ზოგადად სამოქალაქო საზოგადოების ღონისძიებების დასაფინანსებლად.

ფანდრაიზინგი არის საქმიანობა, რომელიც მიმართულია სხვების დარწმუნებაზე, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა მნიშვნელოვანია. ეს არის ხალხის მოტივირების ხელოვნება, რათა მათ სასიკეთო საქმეები გააკეთონ და ამას საკუთარი დრო, ინტერესი და ნდობა მოახმარონ.

დაფინანსების მოძიებისთვის, პირველ რიგში, მნიშვნელოვანია იმ ორგანიზაციების, შემომწირველებისა თუ „მეგობრების“ იდენტიფიკაცია და მათთან კომუნიკაციის დამყარება, რომლებიც იზიარებენ ჩვენი ორგანიზაციის მისიას, სჯერათ ჩვენი საქმიანობისა და ამ საქმიანობის ხელშეწყობა სურთ.

დაფინანსების მოძიებისთვის აუცილებელია, ჩვენი ორგანიზაცია ღია იყოს ყველა იმ ადამიანის ჩართულობისთვის, რომლებიც ჩვენი ორგანიზაციის მისიას იზიარებენ.

დაფინანსების მოძიება თავისთავად საკმაოდ კრეატიული პროცესია, რადგან ამ მიმართულებით არ არის საკმარისი მხოლოდ უნივერსალური დირექტივები და რეკომენდაციები.

ვეცადოთ, განვხილოთ ისეთი საქმიანობა, რომელიც დაინტერესებს პოტენციურ კონტრიბუტორებს/დამფინანსებლებს, გააცნობს ჩვენი საქმიანობის სფეროს და/ ან იმ პრობლემას, რომელზეც ვმუშაობთ და დაარწმუნებს მათ ჩვენი თანადგომის სარგებლიანობაში. აგრეთვე მნიშვნელოვანია, საქმიანობის განხორციელების პროცესში ვაჩვენოთ კონტრიბუტორებს, რა სახის საქმიანობა ხორციელდება მათი ძალისხმევით და რა შედეგებია მიღწეული.

## დაფინანსების მიმღები არაკომერციული ორგანიზაციები

სახელმწიფო ორგანიზაციები (რომლებიც, თავისი არსით, არამომგებიანი ორგანიზაციებია) დაფინანსებას სახელმწიფოს მიერ დაბეგრული თანხებიდან იღებენ.

კერძო არაკომერციული საზოგადოებრივი ორგანიზაციების დაფინანსების წყაროს ოთხი ძირითადი მიმართულება არსებობს:

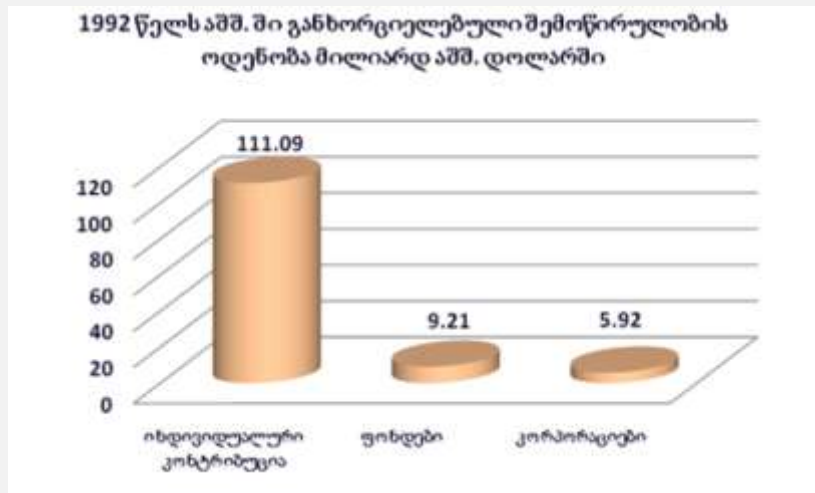
- ფონდები;
- კორპორაციები (კომერციული ორგანიზაციები);
- სახელმწიფო წყაროები;
- ინდივიდუალური კონტრიბუცია (ფიზიკური პირები).

ფონდების მოძიება არაკომერციული მარკეტინგის ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა და, დღეისათვის, გაზრდილი კონკურენციის პირობებში, ერთ-ერთი ყველაზე რთული. განვითარებულ ქვეყნებში შემოწირულობების ძირითად ნაწილს ფიზიკური პირების მიერ განხორციელებული შემოწირულობები შეადგენს.

### მაგალითი 1

აშშ-ში ჩატარებულმა კვლევამ აჩვენა, რომ 1992 წელს ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციის მიერ შეგროვებულმა შემოწირულობამ 126,22 მილიარდი აშშ დოლარი შეადგინა. აქედან 88%-ს 111 მილიარდ აშშ დოლარს ინდივიდუალური კონტრიბუცია შეადგენდა (მათ შორის 8,54 მილიარდ აშშ დოლარს

ანდერძით), 9.21 მილიარდ აშშ დოლარს ფონდების მიერ, 5,92 მილიარდ აშშ დოლარს კი კორპორაციების.



Strategic Marketing For NonProfit Organizations. Philip Kotler/ Alan R. Andri. Fifth Edition

როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ჩანს, შემოწირულობების უდიდეს წილს ინდივიდუალური კონტრიბუცია შეადგენდა. განვითარებად ქვეყნებში ამ მხრივ რადიკალურად განსხვავებული მდგომარეობაა, რადგან სამოქალაქო საზოგადოება თავისი ფორმირების პროცესშია.

## რესურსების მობილიზაციის ბაზრის დახასიათება გარდამავალი ეკონომიკის ქვეყნებში

შემომწირველთა დახასიათება:

- შებლუდული რაოდენობის ადგილობრივი ფონდი, რომელიც ადგილობრივი რესურსებით ფინანსდება, ბევრად მეტი უცხოური დონორის არსებობა.
- საზოგადოებაში შემოწირულობის გაცემის დაბალი კულტურა.
- ბიზნესის ცნობიერების დაბალი დონე სოციალურ როლთან, ქველმოქმედებასთან და შემოწირულობის გაცემასთან მიმართებაში.
- მესამე სექტორის განვითარებასთან დაკავშირებით ნაკლები ხედვა სახელმწიფოს მხრიდან.
- ფონდების მობილიზაციის წყაროების დივერსიფიკაციის მცირე შესაძლებლობა.

სამოქალაქო სექტორის ორგანიზაციების დამახასიათებელი თვისებები:

- დინამიკური ზრდა და ენთუზიაზმი;
- მოხალისეობაზე დაფუძნებული პატარა ორგანიზაციების დიდი რაოდენობა;
- პროფესიული ორგანიზაციების მცირე რაოდენობა;
- შემოსავლების წყაროების დივერსიფიკაციის ნაკლებობა;
- არასამთავრობო ორგანიზაციის მართვის საჭიროებისა და ცოდნის დეფიციტი; სუსტი მონიტორინგი და სტატისტიკა.

საქართველოში თანამედროვე საზოგადოებრივი სექტორის განვითარება 1980-იანი წლების ბოლოდან იწყება. 90-იანი წლების დასაწყისიდან საქართველოში ფუნქციონირება დაიწყო დასავლეთ ევროპის ქვეყნებისა და აშშ-ის განვითარების პროგრამებმა, მრავალმა საერთაშორისო ორგანიზაციამ და პროექტმა, რის შედეგად ქვეყანაში ბევრი საზოგადოებრივი ორგანიზაცია გაჩნდა.

თავდაპირველად დაფინანსების მოპოვება საკმაოდ იოლი იყო მცირე კონკურენციის არსებობის პირობებში, თუმცა დროთა განმავლობაში საზოგადოებრივი ორგანიზაციების რაოდენობამ საგრძნობლად იმატა (დღეისათვის

საქართველოში დარეგისტრირებულია 10 000 საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, ხოლო ფუნქციონირებადი 400500), რის შედეგად კონკურენციამ საკმაოდ მოიმატა, რაც კიდევ უფრო რთულს ხდის ორგანიზაციების ფინანსურ მდგრადობას.

როგორც ზემოთ აღინიშნა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობა ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი გამოწვევაა არა მხოლოდ განვითარებადი ეკონომიკის, არამედ განვითარებულ ქვეყნებშიც. აღნიშნული ორგანიზაციების ფინანსურ მდგრადობას სპეციალური ინდექსით არასამთავრობო ორგანიზაციების მდგრადობის ინდექსით (აომ ინდექსით) განსაზღვრავენ.

აღმოსავლეთ ევროპისა და ყოფილი საბჭოთა კავშირის ქვეყნებში, სადაც აომ ინდექსი მაღალია, შექმნილია საზოგადოებრივი სექტორის ადგილობრივი ფინანსური მხარდაჭერის ბაზა.

ამ ბაზას ძირითადად შეადგენენ ისეთი ადგილობრივი კონტრიბუტორები, როგორც არის: ხელისუფლება, ადგილობრივი ფონდები, ბიზნესსექტორი და მოქალაქეები.

ორგანიზაციების ფინანსური მდგრადობის მაჩვენებელი საკმაოდ არის დამოკიდებული მის ორგანიზაციულ განვითარებასა და ეფექტიანობაზე. აქედან გამომდინარე, სანამ ფინანსური მდგრადობის საკითხებზე გადავიდოდეთ, მოკლედ განვიხილოთ, რას ნიშნავს ორგანიზაციული მდგრადობა.

## ორგანიზაციული მდგრადობა

ბევრი ადამიანი ორგანიზაციულ მდგრადობას მხოლოდ მის ფინანსურ სიძლიერეს უკავშირებს. თუმცა ფინანსური სტაბილურობა დამოუკიდებლად არასაკმარისი და არასრულია გრძელვადიან პერიოდში. თუ ორგანიზაციაში არ ხდება უნარების გაძლიერება, არ არის დანერგილი ეფექტიანი მმართველობა და შესაბამისი ტექნიკური შესაძლებლობები, მომავალში ასეთ ორგანიზაციას გაუჭირდება ფინანსების/რესურსების წარმატებულად მოძიება დონორებისგან ან სხვა წყაროებიდან.

ორგანიზაციული მდგრადობა განისაზღვრება, როგორც ორგანიზაციის უნარი:

- განავითაროს ინსტიტუციური შესაძლებლობები, რათა გააგრძელოს საქმიანობა სამიზნე ჯგუფებთან გრძელვადიანი პერიოდის მანძილზე;
- გაზარდოს გავლენა ხარისხიანი სერვისებისა და პროცედურების მიწოდებით;
- შეამციროს ფინანსური დაუცველობა;
- განავითაროს ინსტიტუციური და ფინანსური მხარდაჭერის დივერსიფიცირებული წყაროები.

სხვა სიტყვებით, ეს არის საზოგადოებრივი ორგანიზაციის უნარი, განსაზღვროს შესატყვისი მისია, განახორციელოს მართვის კარგი პრაქტიკა, მოახდინოს შემოსავლების წყაროების დივერსიფიკაცია და უზრუნველყოს ხარისხიანი სერვისებს მიწოდება და საქმიანობა სამიზნე ჯგუფებისთვის.

## ორგანიზაციის ფინანსური მდგრადობა

დროის გარკვეულ პერიოდში ორგანიზაცია, შეიძლება, ფინანსურად უზრუნველყოფილი იყოს, თუმცა ორგანიზაციული მდგრადობის სხვა კომპონენტების გარეშე ძნელად წარმოსადგენია ფინანსური მდგრადობის ხანგრძლივად შენარჩუნება.

ამ მხრივ, უნდა გავარჩიოთ ფინანსური მდგრადობა და ფინანსური დაცულობა. შეიძლება, დროის გარკვეულ მომენტში ორგანიზაციას ჰქონდეს გრძელვადიანი დაფინანსება (3-4-წლიანი პროექტის სახით), ამ შემთხვევაში ორგანიზაცია ფინანსურად დაცულია. ხოლო ორგანიზაცია ფინანსურად მდგრადია მაშინ, თუ მას აქვს:

- საკმარისი მიმდინარე სახსრები ორგანიზაციის ხელმძღვანელობისა და მიზნების განსახორციელებლად;
- დაფინანსების არც ერთი წყარო არ იძლევა სახსრების 40%-ზე მეტს;
- მისიის შესაბამისად არსებობს ყველა პროექტის დაფინანსების გრძელვადიანი გეგმა;
- არსებობს და ხორციელდება ადგილობრივი რესურსების მობილიზაციის სტრატეგია;

- წლიური შემოსავლების ნაწილი ადგილობრივი რესურსებიდან შემოდის (ადგილობრივი დაფინანსება, შემოწირულობები, განხორციელებული მომსახურება).

ამ მიმართულებით საქართველოში მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საკმაო სირთულეებს განიცდიან. მათი დიდი უმრავლესობის შემოსავლის მთავარი წყარო დონორებისგან მიღებული გრანტებია.

ფინანსური მდგრადობის კომპონენტები მოიცავს როგორც ორგანიზაციის რესურსებს: ინფრასტრუქტურას, მატერიალურ-ტექნიკურ რესურსებს, დაფინანსების წყაროებსა და კავშირებს დონორებთან/კონტრიბუტორებთან, გადახდისუნარიან შემოსავლებს, ისე ფინანსური მართვის სისტემებს, გამჭვირვალობასა და აუდიტს.

## ფანდრაიზინგის საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები

ყველა ის ორგანიზაცია, რომლებიც რესურსების მობილიზაციით არიან დაკავებული, სამ ძირითად ეტაპს გადის. ეს ეტაპებია:

### ■ პროდუქტის ჩამოყალიბების ეტაპი/ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრის ეტაპი

ამ ეტაპზე ყალიბდება, ერთი მხრივ, ორგანიზაციის მისია და საქმიანობის არეალი, ხოლო მეორე მხრივ, „პროდუქტი/საბაბი/მიზანი“, რომლის განსახორციელებლად გგჭირდება ინდივიდუალურ კონტრიბუტორთა, ფონდებისა თუ კორპორაციების თანადგომა.

### ■ კონტრიბუტორთა ბაზრის ანალიზი

ამ ეტაპზე ხორციელდება ყველანაირ კონტრიბუტორთა (ინდივიდუალური, ფონდები, კორპორაციები) შესწავლა და ანალიზი მათი პრიორიტეტებისა და სამოქმედო არეალის მიმართულებით.

ორგანიზაციის შიგნით განისაზღვრება სპეციალისტთა ჯგუფი/სპეციალისტი, რომელიც პასუხისმგებელია კონტრიბუტორებთან ურთიერთობაზე, რესურსების მობილიზაციის სტრატეგიასა და საქმიანობაზე.

### ■ რესურსების მობილიზაციის სტრატეგიის შეფუთვა და განხორციელება

ამ ეტაპზე განისაზღვრება სტრატეგია, კონტრიბუტორთა მიზნობრივი ჯგუფები, მათთან კომუნიკაციის საშუალებები და ფონდების მობილიზაციის სტრატეგია.

## პროდუქტის ჩამოყალიბება/ორგანიზაციის მისიის განსაზღვრა

ორგანიზაციამ ნათლად უნდა ჩამოაყალიბოს თავისი მისია და საქმიანობა, კონკრეტულად დასახოს მიზნები და ის ამოცანები, რომელთა შესრულებისთვისაც სჭირდება კონტრიბუტორთა თანადგომა. ზუსტად არსებული მისიისა და საქმიანობის სფეროდან გამომდინარეობს ის „საბაბები“, რისთვისაც მიგმართავთ კონტრიბუტორებს და

„ვიზიდავთ“ მათ ამა თუ იმ საკითხის/პრობლემის მოგვარებაში მონაწილეობის მისაღებად.

პროდუქტის ჩამოყალიბებისა და საქმიანობის განსაზღვრის შემდეგ ეტაპზე უნდა ჩამოვაყალიბოთ, რა სახის თანადგომა გგჭირდება ჩვენი საქმიანობის შესასრულებლად.

თანადგომის სახეებია:

### 1. საოპერაციო (ზოგადი სახის დახმარება)

- ფარავს ორგანიზაციის ფუნქციონირების ხარჯებს;
- ძირითადად ფინანსდება ცალკეული ადამიანების, ფონდების შემოწირულობებიდან და კორპორაციული გრანტებიდან, გამოუმუშავებული შემოსავლიდან ან ფულადი შემოწირულობიდან.

### 2. პროექტები

- გამოიყენება ახალი პროექტის წამოსაწყებად ან პროექტის დასაფინანსებლად განსაზღვრული დროით;
- ძირითადად ფინანსდება ცალკეული ადამიანების, ფონდების შემოწირულობებიდან და კორპორაციული გრანტებიდან, გამოუმუშავებული შემოსავლიდან ან ფულადი შემოწირულობიდან.



### 3. კაპიტალი/ალჭურვილობა

- გამოიყენება ოფისის, აღჭურვილობისა და სხვა ძირითადი საჭიროების შესყიდვის მიზნით;
- ძირითადად იფარება კაპიტალური კამპანიებიდან, დიდი საჩუქრიდან (major gift), ფონდების, კორპორაციების, სახელმწიფო უწყებების შემოწირულობებიდან.

### 4. ფულადი შემოწირულობა

- ძირითადი თანხა საჭიროებისამებრ ინახება, როგორც გრძელვადიანი ინვესტიცია, გარკვეულ მოკლევადიან მიზანზე მიმართული შემოწირულობები ხმარდება შესაბამისი საქმიანობის განხორციელებას.
- ძირითადად ფინანსდება ინდივიდუალური კონტრიბუტორების მიერ, ფულადი შემოწირულობებით.

## კონტრიბუტორთა ბაზრის ანალიზი

პოტენციური კონტრიბუტორები ყველგან არიან. მათი დადგენა დაფინანსების მოძიების მნიშვნელოვანი ნაწილია და მის ეფექტურობას მნიშვნელოვნად აუმჯობესებს. იმისთვის, რომ უკეთ განვსაზღვროთ რესურსების მობილიზაციის წყაროები, პირველ რიგში, გავაანალიზოთ არსებულ და პოტენციურ კონტრიბუტორთა (დონორთა) ბაზარი. იმისთვის, რომ ეფექტიანი სტრატეგია ჩამოვყალიბოთ, პოტენციური დონორები რამდენიმე კატეგორიად უნდა დაგვყოთ. კონტრიბუტორთა კატეგორიებად დაყოფა მნიშვნელოვანია, რათა განისაზღვროს მათთან კომუნიკაციისა და ფანდრაიზინგის ფორმები.

პოტენციურ კონტრიბუტორთა კატეგორიებია:

- ფონდები (ადგილობრივი და საერთაშორისო);
- ბიზნესორგანიზაციები და კორპორაციები (ადგილობრივი და საერთაშორისო);
- სამოქალაქო ასოციაციები, რელიგიური ორგანიზაციები და სხვა არამომგებიანი ორგანიზაციები (ადგილობრივი და საერთაშორისო);
- მთავრობა და სახელმწიფო ადმინისტრაცია;
- ინდივიდუალური დონორები, წევრები, გულშემბატკივრები და საზოგადოება.

## 2.

# დაფინანსების დივერსიფიკაცია – სტაბილური ოპერირების სტრატეგია

როგორც უკვე აღვნიშნეთ, ორგანიზაციის სტაბილური ფუნქციონირებისათვის აუცილებელია დაფინანსების დივერსიფიკაცია სხვადასხვა კატეგორიის რესურსების მოძიებისა და მოზიდვის საშუალებით.

## დონორები

### საერთაშორისო დონორები

მხოლოდ საერთაშორისო ორგანიზაციების დაფინანსებაზე დამოკიდებულება გარკვეულ საფრთხეებსაც მოიცავს. პირველ რიგში, გამომდინარე იქიდან, რომ დაფინანსებაზე საერთაშორისო მოთხოვნა მატულობს და ფინანსები, რომლებიც ხელმისაწვდომი იყო საქართველოში არც ისე შორეულ წარსულში, შეიძლება, სხვა ქვეყნების საჭიროებებზე იყოს გადასროლილი. გარდა ამისა, შესაძლოა, საერთაშორისო დონორ ორგანიზაციათა პოლიტიკა შეიცვალოს ქვეყანაში პოლიტიკური ცვლილებებიდან გამომდინარე, ან მათი დაფინანსება განხორციელდეს სახელმწიფო სტრუქტურების გავლით.

მნიშვნელოვანია ის ფაქტიც, რომ საერთაშორისო დონორების დაფინანსება ხშირად საკმაოდ რთული და კომპლექსური განაცხადის ფორმების მომზადებას და მკაცრი ვადების დაცვას მოითხოვს.

საერთაშორისო დონორზე საგრძნობი დამოკიდებულება და კონკურენცია ლიმიტირებული რესურსებისათვის, რომელიც დიდი დროს მოითხოვს, ხშირად იწვევს იმას, რომ ორგანიზაცია ამცირებს ძალისხმევას, ან საერთოდ არ უთმობს ყურადღებას ადგილობრივი რესურსების მობილიზაციას. თავის მხრივ, ეს კიდევ უფრო მეტ დამოკიდებულებას იწვევს დონორზე.

არასამთავრობო ორგანიზაციებმა, ამ ფაქტორების გათვალისწინებით, უფრო სერიოზული ყურადღება და მეტი დრო უნდა დაუთმონ ორგანიზაციის ფინანსურ მდგრადობაზე ზრუნვას. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო დონორების დაფინანსება დღეს საქართველოში კვლავაც ძალიან მნიშვნელოვანი შესაძლებლობაა ორგანიზაციებისთვის, ორგანიზაციების მმართველებს უნდა ახსოვდეთ, რომ ეს არ არის დაფინანსების ერთადერთი შესაძლო წყარო. ორგანიზაციამ უნდა შეიმუშაოს ფონდების მოძიების რესურსების გამრავალფეროვნების გეგმა. სასურველია, რესურსების გამრავალფეროვნების მიზნით ორგანიზაციამ იმუშაოს რამდენიმე მიმართულებით და იზრუნოს დაფინანსების მიპოვებაზე როგორც უცხოური დონორებისგან, ისე ადგილობრივი წყაროებიდან.

დონორებთან მუშაობის დროს ყოველთვის უნდა გვახსოვდეს, რომ ამ ადამიანებზე გავლენას ბევრი ისეთი ფაქტორი ახდენს, როგორც არის: გარემო, რომელშიც ცხოვრობენ, მუშაობენ და ისვენებენ ეს ადამიანები; მათი პრიორიტეტები და საჭიროებები; დონორების სოციალური როლი და ინტერესის სფერო. მაგალითად, ჩვენი პროექტითა თუ საქმიანობით იმ დონორებს მივმართოთ, რომლებსაც შესაბამისი მისია და ოპერირების სფერო აქვთ.

აგრეთვე კარგად არის გასაანალიზებელი გარემო სოციალური, პოლიტიკური, ეკონომიკური, ეთნიკური და გეოგრაფიული ფაქტორების მიხედვით. მაგალითად, არიან დონორები, რომლებიც მხოლოდ რეგიონული პროექტებით არიან დაინტერესებული და/ან პირიქით. არანაკლებ მნიშვნელოვანია კონკურენტების სიღრმისეული ანალიზი, რადგან ბევრი ორგანიზაცია მეტოქეობას უწევს ერთმანეთს ერთი და იმავე დონორის მოსაზიდად. ინტერესების სფერო იმ თანხებს და დროს ამცირებს, რაც შეიძლება ჩვენზე გამოყოს კონკრეტულმა ადამიანმა.

არ დაგვავიწყდეს სოციალური გარემო, რომელიც საკმაოდ სწრაფად იცვლება და რომელთანაც ადაპტირება უნდა ვისწავლოთ ისე, რომ ამან უარყოფითი გეგავლენა არ მოახდინოს დონორთან ჩვენს ურთიერთობაზე.

## არსებული დონორები

არსებული დონორები დონორები, რომლებიც უკვე გვაფინანსებენ სხვადასხვა მიზეზის გამო ხშირად ვყოყმანობთ, მივმართოთ თუ არა დახმარებისთვის მას, ვინც ყველაზე ახლოსაა ჩვენთან. ბევრჯერ ვცდილობთ სულ უფრო მეტი დამატებითი დახმარების მოძიებას და ახალი დონორების პოვნას მაშინ, როდესაც ის დონორები, რომლებმაც

გაგვიჩვენებს ან ახლა გვიჩვენებს დახმარებას, ჩვენს მიმართვას ელოდებიან და სიხარულით გაგვიჩვენებს ფინანსურ თანადგომას ახალი ინიციატივის შემთხვევაში.

გვახსოვდეს, რომ ის ენერჯია და რესურსები, რომელსაც ახალი ფინანსური მხარდაჭერებისა და დონორების პოვნაში ვხარჯავთ, გაცილებით აღემატება ძველი კონტაქტების შენარჩუნებისთვის საჭირო ენერჯიასა და რესურსებს. აქედან გამომდინარე, ვეცადოთ, არსებული დონორი მუდამ კმაყოფილი იყოს ჩვენი საქმიანობით.

არსებული დონორის შენარჩუნება და მასთან საქმიანობის განვითარება, ანუ ახალი პროექტების დაფინანსება, ბევრად იოლია შემდეგი გარემოებების გამო:

- დონორი უკვე კარგად იცნობს ჩვენს ორგანიზაციას და ორგანიზაციულ პროცესებს, შესაბამისად, დონორს არ სჭირდება ჩვენი ორგანიზაციის შიდასტრუქტურის დამატებითი ძალისხმევის განწვევა.
- უკვე ჩამოყალიბებული თანამშრომლობისა და გამოცდილების შესაბამისად მაქსიმალურად არის შემცირებული დონორის რისკი, რომ პროექტი სათანადოდ არ განხორციელდება.
- ვიცით, რა საჭიროება აქვს დონორს და რა არის მისი პრიორიტეტი, როგორი სახის ანგარიშები თუ დოკუმენტაცია ესაჭიროება.
- უკვე დამყარებულია პერსონალური კომუნიკაცია.

### კოტენციური დონორები

პოტენციური დონორები დონორები, რომელთა პრიორიტეტები ემთხვევა ჩვენს საქმიანობას, თუმცა მათთან ჯერ არ გვიმუშავია. დონორთა ეს მიზნობრივი ჯგუფი არანაკლებ მნიშვნელოვანია რესურსების მოძიებისა და დივერსიფიკაციისთვის.

შევადგინოთ ასეთი დონორების ნუსხა, მოვიწვიოთ ისინი ჩვენ მიერ ორგანიზებულ ღონისძიებებზე. მივიღოთ მონაწილეობა შეხვედრებსა და კონფერენციებში.

### ფონდების მოძიების ძირითადი პირობები

დაფინანსების მოზიდვის წარმატებით დასაწყებად და შემდგომში მის სამართავად ორგანიზაციამ მინიმუმ 9 პირობა უნდა შეასრულოს:

1. **გარემოს ცოდნა** - „კონკურენტების“, ანუ იმ ორგანიზაციების ანალიზი, რომლებიც ჩვენს სფეროში საქმიანობენ და მსგავსი მისწრაფებები აქვთ. „კონკურენტების“ ანალიზის მიზნით შემდეგ კითხვებს უნდა გავცეთ პასუხი: რა სახის მომსახურებას სთავაზობს და როგორ ეხმარება ბენეფიციარებს? რა მიღწევები და ჯილდოები აქვს? ვისთან თანამშრომლობს? რას, როგორ და რამდენად შედეგიანად უწევს მხარდაჭერას? რას ფიქრობენ მის შესახებ მისი წევრები, ბენეფიციარები, მედია, დონორები? საიდან ფინანსდება? რა მოცულობის დაფინანსება აქვს? რამდენი ადამიანი მუშაობს, რა ანაზღაურებით? რა სამომავლო გეგმები აქვს? და ა.შ.
2. **მისია და სამოქმედო გეგმა** - ორგანიზაციის მისია აერთიანებს მთელ გუნდს და მისი ცოდნა მისწრაფებათა ერთიანობის გარანტი და უპირობო შეთანხმებაა, როცა საქმე ეხება არჩევანს ფულსა და მომსახურებას შორის. მოქმედება სწორედ მისიდან აღმოცენდება და ხორცს იხსამს.
3. **კარგი სახელწოდება და ლოგო** - არსებობს ორგანიზაციები, რომელთა სახელწოდების დამახსოვრება ძალიან რთულია. ის ძალიან გრძელია, ზედმეტად ჰგავს სხვა ორგანიზაციის სახელწოდებას ან ძალიან უცნაურია. გაუგებარი და ძნელად დასამახსოვრებელი სახელწოდება ართულებს ცნობადობის შექმნის პროცესს და შესაბამისად, ორგანიზაციის შემდგომ კომუნიკაციას. კომუნიკაციისას, ვიზუალური აღქმადობის ეფექტიანობიდან გამომდინარე, ყოველთვის მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის მისიის შესაბამისი ფერისა და ფორმის ლოგოს შექმნა და მისი მაქსიმალური პრომოცია.
4. **ლაკონური გზავნილი** - შეგვჩვენებს თუ არა იმის უნარი, რომ 30 წამში დაგარწმუნოთ ადამიანი, ჩვენი დონორი გახდეს? თუ ვფიქრობთ, რომ ეს ძალიან ცოტა დროა? არც ისე მაგალითად, სატელევიზიო სარეკლამო რგოლების ხანგრძლივობა მაქსიმუმ 30 წამია და ბევრი მათგანი საკმაოდ მნიშვნელოვან ეფექტს გვაძლევს.

ფონდების მოძიებაში ჩართულმა ყველა ადამიანმა უნდა მოამზადოს მოკლე განცხადება ორგანიზაციის საქმიანობისა და საჭიროების შესახებ, რათა უმოკლეს დროში შეძლოს ადამიანის ინფორმირება და დარწმუნება.

5. **განმასხვავებელი ნიშანი** - საქველმოქმედო საქმიანობისთვის კონკურენცია სასარგებლოა. მისი წყალობით ვსწავლობთ ბენეფიციარებისა და დონორების დაფასებას, თანდათანობით მათ ისევე ვექცევით, როგორც მომხმარებელს. კმაყოფილი და ლოიალური მომხმარებელი კი დააფასებს ჩვენს ძალისხმევას და გვერდში დაგვიდგება, მზად იქნება, დაგვიცვას გაჭირვებოს ჟამს და იზეიმოს ჩვენთან ერთად წარმატება. სხვა საქველმოქმედო ორგანიზაციების არსებობა გვაცნობიერებინებს, რომ ადამიანების ნდობა უნდა გავამართლოთ, ისინი ხომ აფრიკაში შიმშილის აღმოსაფხვრელად გასაგზავნ თანხებს ჩვენ გვანდობენ, რათა ჩვენი მისია შევასრულოთ. ამ მიმართულებით რამდენიმე კითხვას უნდა გავცეთ პასუხი: რა არის ჩვენი ორგანიზაციის **მახასიათებელი?** ის **ნიშანი, რომელიც ჩვენს ორგანიზაციას სხვებისგან გამოარჩევს?**
6. **თხოვნების კოზიციონირება** - ვიპოვოთ ჩვენი მხარდამჭერები. მარკეტინგის ერთ-ერთი გამოთქმაა: „როდესაც ყველას მივმართავთ, არავის არ მივმართავთ“. აქედან გამომდინარე, დავყოთ აუდიტორია სამიზნე ჯგუფებად და თითოეული ჯგუფისთვის ისეთი სამიზნე გზავნილი მოვამზადოთ, რომელიც სწორედ მათ მოლოდინს გაამართლებს.
7. **პარტი პირობები** - წამოწყებისათვის დონორებთან მუშაობა საკმაოდ გრძელვადიანი და რთული თემაა, ჩავატაროთ მოსამზადებელი სამუშაოები, შევქმნათ გარემო, სადაც დონორი დაინახავს ჩვენს საქმიანობას და დაინტერესდება ჩვენით.
8. **დისციპლინა და შეუპოვრობა** - შეუპოვრობა და მიზანმიმართულება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანი ფაქტორია ხალხთან უშუალო კომუნიკაციისას, მით უმეტეს, თუ ჩვენ მათგან გარკვეული რესურსების მიღება გვინდა. მართებულად დავგეგმოთ ჩვენი ტაქტიკური სვლები და ნუ მოგვერიდება მეორედ, სახეცვლილად მიმართვა დონორისთვის, თუ პირველ შემთხვევაში ვერ დაკმაყოფილდა ჩვენი მოთხოვნა.
9. **პირდაპირი ურთიერთობა დონორებთან** - ფონდების მოძიებისათვის ორი ძირითადი ამოცანაა ეფექტიანად შესასრულებელი: მოთხოვნა და მადლობის გადახდა. ეს კი დონორებთან ყოველდღიურ ურთიერთობას გულისხმობს. კარგი მუშაობის ერთ-ერთი საზომი პირდაპირი თხოვნების შემდეგ მათზე მადლობის გადახდის დახვეწილი და ეფექტიანი პროცესია.

## დონორების/კონტრიბუტორთა მოტივაცია, გასცენ თანხები

არამომგებიანი ორგანიზაციები ხშირად ასახელებენ შემდეგ მიზეზებს, თუ რატომ უწევს ხალხი მათ ფინანსურ დახმარებას. ეს მიზეზებია:

- საზოგადოებასთან ურთიერთობის გაუმჯობესება;
- რეკლამირება (ბრენდის სახელი ან პროექტი);
- გადასახადისგან გათავისუფლება;
- პირადი სარგებელი და სახელი;
- ძალაუფლების განცდა;
- ფულის „გათეორება“;
- სხვა შემთხვევაში უსარგებლო პროექტის დარიგება; ორგანიზაციის ერთგულების „ყიდვა“ და ა.შ.

ნებისმიერ შემთხვევაში, ის ადამიანები, რომლებიც რესურსებს გაიღებენ ჩვენი საქმიანობისთვის, სამაგიეროდ გარკვეულ, ძირითადად არამატერიალურ ჯილდოს ელოდებიან. კვლევების შესაბამისად, ადამიანები ხშირად ასახელებენ არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის ფინანსური დახმარების განწვეის მოტივაციის შემდეგ მთავარ მიზეზებს:

- გამოსადეგობის განცდა;
- გაცემით მიღებული კმაყოფილება;
- სოციალური მიზნების განხორციელება;
- პირადი კმაყოფილება;
- სხვების დახმარების სურვილი;
- პრობლემის გადაჭრის სურვილი.

შესაბამისად, კონტრიბუციამ დონორის საჭიროებები უნდა დააკმაყოფილოს!

- როგორც
- აღმოჩნდა, ადამიანები სიხარულით გასცემენ თანხებს მაშინ, როდესაც:
  - არსებობს ამის მნიშვნელოვანი და სასწრაფო საჭიროება;
  - დონორი ძალიან მოტივირებულია;
  - დონორი ხედავს ღირსს გარშემო სხვებს, რომლებიც საკუთარ დროსა და ფინანსებს გამოყოფენ;
- დონორმა იცის, რომ მაშინვე მადლობას გადაუხდინ, სათანადოდ დააფასებენ მის ფინანსურ დახმარებას და უახდეს ინფორმაციას მიწვევიან ორგანიზაციის წინსვლის, შედეგების მიღწევის შესახებ;
- დონორმა ზუსტად იცის, რა თანხები დაიხარჯება და დარწმუნებულია, რომ ეს თანხები ჭკვიანურად და გონივრულად იქნება გამოყენებული.

ორგანიზაციაში აქვთ მღელვარებისა და ოპტიმიზმის განცდა, რომ პროგრამისა და ფინანსურ მიზნებს განახორციელებენ.

ფულის გაცემა სიამოვნებაა. ადამიანები ამას იმიტომ აკეთებენ, რომ კარგად იგრძნონ თავი, მიიღონ სოციალური აღიარება. ისინი უმტკიცებენ საკუთარ თავს, რომ შეუძლიათ ამის კეთება ან, უბრალოდ, ეს საშუალებას აძლევს მათ, რომ თავიანთი მორალური ღირებულებები და რწმენა გამოხატონ.

## დაფინანსების მოძიების მეთოდები

დაფინანსების ეფექტიანი მეთოდის შერჩევა პირველი საფეხურია „თხოვნის“ წარმატებულად დასაკმაყოფილებლად. ქვემოთ მოცემულ ცხრილში მოკლედ არის წარმოდგენილი დაფინანსების მოძიების სხვადასხვა მეთოდი და მათი შესაბამისობა დონორთა სხვადასხვა ჯგუფის მიმართ.

### ცხრილი N1

სახსრების მოძიების მეთოდებისა და დონორთა/კონტრიბუტორთა

მეთოდი	დონორი				
	ონდები	საქვედმოქმედო, რედიგიური თუ სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები	მეწარმეები და კორპორაციები	მთავრობა, სახელმწიფო ორგანიზაციები	ინდივიდუალური დონორები, წევრები, გულშემატკივრები, საზოგადოება
პროექტის წერა	+++	-	++	+++	---
რეკლამა	-	-	+++	-	+++
ლონისძიებები	-	++	+++	--	+++
მედიინგი	--	+	+	---	+++
„ფონატონი“ (ტელეფონის ზარით დახმარების მოთხოვნა)	--	++	+++	--	+++
წევრობა	---	+	+	---	+++
პირისპირ შეხვედრა	++	++	+++	++	+++
პირისპირ შეხვედრის მეთოდები					
ფუადი შემოწირულობა	++	+	+	---	+++

მეთოდი	დონორი				
	ონდები	საქვედმოქმედო, რედიგირი თუ სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები	მენარმეები და კორპორაციები	მთავრობა, სახელმწიფო ორგანიზაციები	ინდივიდუალური დონორები, წევრები, გულშემატკვირები, სამოგადოება
მემკვიდრეობა	---	---	-	---	+++
თანამშრომლის კონტრიბუცია	--	++	+++	+	---
სესხი	-	++	+++	+	-
არამატერიალური კონტრიბუცია	-	++	+++	+	++
კონტრაქტირება	---	++	+++	+++	---

### რეკლამირება

ყველაზე ნაკლებ ეფექტური მეთოდი. ამ დროს პერსონალური კონტაქტი არ მყარდება. თქვენ (ან თქვენი ორგანიზაცია) კონტაქტს ამყარებთ „ყველასთან“, ანონიმურად. ამ მეთოდის დადებითი მხარე შეიძლება იყოს ფართო აუდიტორიის მოცვა.

### დონისძიებები

თქვენ შეიძლება ნახოთ და გაესაუბროთ პოტენციურ დონორს, თუმცა, ჩვეულებრივ, დონისძიებას ძალიან ბევრი ხალხი ესწრება, რის გამოც მას დიდ დროს ვერ დაუთმობთ. კონტაქტი ძალიან ხანმოკლეა.

#### ■ წერილების გაგზავნა

ადამიანთან პირადი კონტაქტი წერილის მეშვეობით მყარდება და ეს პირისპირ კონტაქტს გამორიცხავს. მეორე მხრივ, შესაძლებელია, ჯერ ბევრ ადამიანს მისწეროთ და ამის შემდეგ გაესაუბროთ მათ.

#### ■ „ფონათონი“

შეგიძლიათ გაესაუბროთ ადამიანებს და ეს მეთოდი ძალიან ახლოსაა პირად კონტაქტთან. ამ შემთხვევაშიც შეგიძლიათ, ტელეფონით დაელაპარაკოთ ბევრ ადამიანს და შემდეგ პირისპირ შეხვედეთ მათ.

#### ■ წევრობა

ამ მეთოდს დიდი უპირატესობა აქვს, რადგან ინდივიდსა და ორგანიზაციას შორის ხანგრძლივი ურთიერთობა მყარდება. ძალიან სასარგებლოა დროდადრო წევრებთან შეხვედრა, მათთვის წერილის მიწერა, დარეკვა ან პირისპირ შეხვედრა.

#### ■ პირისპირ შეხვედრა

ეს აქ ჩამოთვლილთაგან ყველაზე ეფექტური მეთოდი. მას უშუალო კომუნიკაციის უპირატესობა აქვს. ეს მეთოდი დიდ ცოდნას, გამოცდილებას და ყველაზე მეტ დროს მოითხოვს.

ფული არ არის ერთადერთი რამ, რაც დაფინანსების მოძიების დროს შეგიძლია მივიღოთ. შეიძლება, შევიმუშაოთ სხვა სტრატეგიული მიდგომები ფინანსურ შემოსავალთან ერთად. სწორი მეთოდის შერჩევისას ყურადღება უნდა მიექცეს გუნდურ მუშაობას, მოხალისეების მართვას, სამოგადოებასთან ურთიერთობასა და იმიჯის მართვას.

#### ■ ინდივიდუალური მცირე ზომის კონტრიბუცია

არამომგებიანი ორგანიზაციებისთვის ძალიან მნიშვნელოვანია ინდივიდუალური საჩუქრების როლი. ვხედავთ, რა უდიდეს გავლენას ახდენს ინდივიდუალური შემოწირულობები არამომგებიანი ორგანიზაციების ბიუჯეტზე მთელი მსოფლიოს მასშტაბით. მაშინ, როცა ინდივიდუალური დონორების მოზიდვას დიდი დრო და თანხები სჭირდება, მათ შეიძლება თქვენს ორგანიზაციას მისცენ ის, რასაც ბევრი სხვა დონორი ვერ შეძლებს.

თუ კარგად ვმუშაობთ, შეგვიძლია, ინდივიდის გრძელვადიანი დახმარებისა და იმის იმედი გვქონდეს, რომ შემოწირულობა ყოველწლიურად გაიზრდება. დონორები შეიძლება ნაბიჯ-ნაბიჯ მივიყვანოთ პირამიდის თავთან მათი მოტივირებით, რომ უფრო ახლოს იყვნენ ჩვენთან.

მცირე ზომის შემოწირულობები შემდეგნაირად ხასიათდება:

#### **ხარჭი არის:**

- თანხა, რომელიც გავიღე
- მივედი, ვიმგზავრე
- ვიდექი რიგში, დაგვარგე დრო
- იყო გაუგებრობა, შევწუხდი
- და სხვა

#### **სარგებელი არის:**

- მოვიხადე ვალი
- გადამიხადეს მადლობა
- და სხვა

#### **მიზეზები, რატომ არ გასცემენ ადამიანები შემოწირულობებს:**

- არ იციან;
- არ სჭერათ;
- ეზარებათ;
- და სხვ.

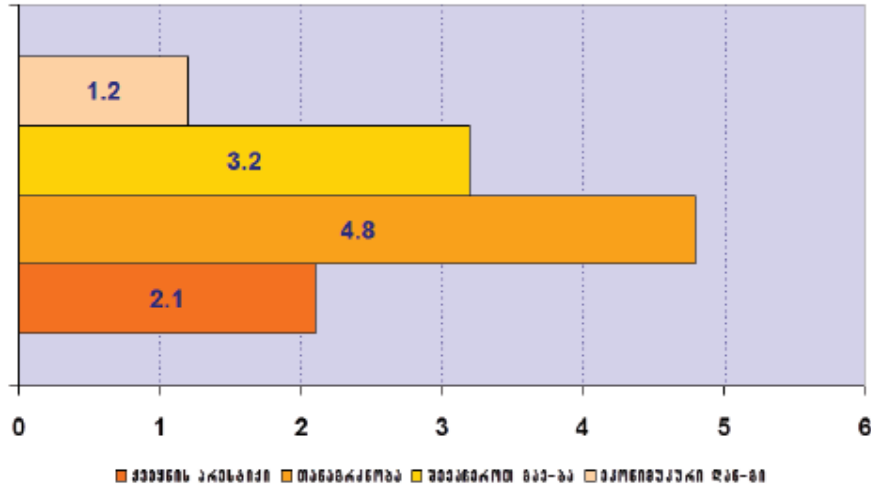
#### **შემოწირულობების საშუალებები**

- ფულის აკრეფის საშუალებები;
- მიმღები სალარო;
- წარმომადგენელი;
- შემოწირულობის ყუთი;
- საბანკო ანგარიში;
- ვებგვერდი;
- სატელეფონო ზარი.

#### **შემოწირულობების მოტივები**

კვლევებმა აჩვენა, რომ ადამიანები შემოწირულობებს ძირითადად შემდეგი მოტივებით აკეთებენ:

დიაგრამა 1



როგორც ზემოთ მოყვანილი დიაგრამიდან ჩანს, შემოწმებული ყველაზე მეტი წილი თანამართლობის გამო კეთდება (4,8); მეორე ადგილზეა რაიმე უარყოფითი ქმედების შეჩერებისთვის განწესებული შემოწმებულობები (3,2).

### განსაკუთრებული ღონისძიებები

შეგვიძლია ბევრი ღონისძიება გავმართოთ ჩვენი ორგანიზაციის ან პროექტის დასახმარებლად. არ არსებობს ზოგადი რჩევა, თუ როგორ უნდა დაგვეგმოს ისინი და რომელი მათგანია ყველაზე უფრო წარმატებული, ყველა ინდივიდუალურ მიდგომას საჭიროებს: ბაზრობა, ფესტივალი, მუსიკალური, სახვითი ხელოვნების ღონისძიებები, თეატრალური წარმოდგენები, სადილი, ვახშამი, აუქციონი, ლატარეა, სპორტული ღონისძიება, ნავით სეირნობა და ა.შ. განსაკუთრებულ ღონისძიებაზე შეიძლება შევავროვოთ თანხა ან ხელმოწერები პეტიციისთვის. მთავარია, ჩავატაროთ სათანადო ღონისძიება სათანადო დროს სწორად შერჩეული ადამიანებისთვის. გვახსოვდეს, რომ მათ შესაძლოა ხშირად ეპატიჟებოდნენ მსგავს ღონისძიებებზე და ამიტომ ვცვალოთ, რაიმე ახალი შევთავაზოთ!

#### ■ ორიგინალურმა იდეამ შეიძლება წარმატება მოგვითანოს

ღონისძიების ორგანიზების დროს მნიშვნელოვანია, არსებობდეს კარგი იდეა და ადამიანების ჯგუფი მის განსახორციელებლად. ჩამოვწერეთ ის ადამიანები, რომელთა მონაწილეობაც გვინდა, მაგრამ თუ პირველად ვატარებთ ღონისძიებას, სიაში არ შეიტანოთ უცნობი ადამიანები, რომლებსაც ძალიან დახვეწილი ღონისძიების მოლოდინი აქვთ.

ღონისძიების ორგანიზება ყოველთვის უფრო მეტს ნიშნავს, ვიდრე ველით. მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ღონისძიების ორგანიზება, არამედ მისი მეშვეობით თანხების მოძიება. ზოგჯერ ეს წესი გვაგონდება და ღონისძიება უფრო მეტი თანხა გვიტანს, ვიდრე მისი მეშვეობით ვიღებთ. ძალიან მნიშვნელოვანია განსხვავება ამ ორს შორის:

„სადილი მეგობრებისთვის“ და „სადილი მეგობრებისთვის თანხის მოსაძიებლად“. ჩვეულებრივ, ყველაზე რთულია „თანხების მოძიების“ ნაწილის ორგანიზება.

#### ■ ღონისძიების ორგანიზება ნიშნავს დაფინანსების მოძიების ყველა მეთოდის ერთად გამოყენებას

თუ გვსურს, ინდივიდუალური ფონდების მოძიებით დავიწყოთ, შევარჩიოთ მარტივი ღონისძიება, რომელიც სახალისოა, მაგრამ არა ძალიან სარისკო. ამ ტიპის ღონისძიება საშუალებას შეგვიქმნის, რომ სახსრების მოძიების სხვა მეთოდების გამოყენებაში გავინაწიოთ და გამოცდილება მივიღოთ. გავაგზავნით ბევრ წერილს, დავურეკავთ ბევრ ადამიანს დახმარების სათხოვნელად, შევხვდებით ღონისძიების თანხების მოსაძიებლად და მოხალისეებისა და პერსონალის მეშვეობით დავგვეგმავთ ხარჯებსა და შემოსავალს. მცირე მასშტაბის ღონისძიება შეიძლება მივიწინოთ, როგორც ფონდების მოძიების მიკროკოსმოსი.

#### ■ ღონისძიების ფინანსური წარმატების მიღწევის 10 გზა:



1. ღონისძიება რამდენჯერმე გამართეთ, რომ პირველ წელს დაშვებული ფინანსური შეცდომები შემდეგ წლებში გამოასწოროთ და თანხების მობილიზება მოახერხოთ.
2. მიიღეთ ყველანაირი შემოწირულობა! მასალები, საკვები, ფართი და ადამიანური რესურსი ყველაფერი შემოწირული უნდა იყოს, რომ ფინანსური მოგება ნახოთ.
3. დაიწყეთ საკმაოდ პატარა ღონისძიების განხორციელებით (ბილეთების გაყიდვა, მისი ორგანიზება, რეკლამირება), თუმცა გახადეთ ის მიმზიდველი, რომ ადამიანებს იქ მოსვლა მოუნდეთ.
4. დაგეგმვა დაიწყეთ იმ დროზე ორჯერ უფრო ადრე, ვიდრე ფიქრობთ, რომ დაგჭირდებათ.
5. თუ ბევრი წინასწარ გადახდილი ხარჯი გექნებათ, მიმართეთ „ჭიქის გატეხის“ პროცედურას. ეს იმას ნიშნავს, რომ მაგ., თუ X რაოდენობის ბილეთები განსაზღვრული დროისთვის არ გაიყიდება, ჩაშლით ღონისძიებას ჩაშლით. განსაზღვრეთ ასეთი თარიღი და ბილეთების რაოდენობა, რომ ა) დაიფაროს ოპერაციული ხარჯები, ბ) გააკეთეთ ეს ძირითადი ხარჯების განვადება.
6. გამოიყენეთ სარეკლამო ბუკლეტი/სხვა სახის რეკლამა ან ღირსშესანიშნავი თარიღის აღსანიშნავი პროგრამა ღონისძიებისთვის თანხების მოსაძიებლად.
7. დარწმუნდით, რომ თქვენს ორგანიზაციას აქვს კონცესია, რომელმაც შეიძლება დიდი შემოსავალი მოიტანოს.
8. დარწმუნდით, რომ გამოყოფილია ადამიანი, რომელიც ღონისძიების დაგეგმვასა და გამართვას ხელმძღვანელობს.
9. უნდა გქონდეთ გეგმა, თუ როგორ მოუფრთხილდებით ნაღდ ფულს, რომელიც ხელიდან ხელში გადადის.
10. მედია! მედია!! მედია!!! საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება წარმატების საწინდარია.

### ცხრილი N2

ღონისძიებების მეშვეობით დაფინანსების დადებითი და უარყოფითი მხარეები:

დადებითი მხარეები	უარყოფითი მხარეები
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ შეიძლება ძალიან სახალისო იყოს.</li> <li>■ ორგანიზაციის რეკლამირება.</li> <li>■ ახალი წევრებისა და აქტივისტების მოზიდვა.</li> <li>■ ბევრი ადამიანის დასაქმება.</li> <li>■ შესაძლებლობა ხელმძღვანელობაში გამოცდილების მისაღებად.</li> <li>■ საზოგადოების ინფორმირება ჩვენი საქმიანობის შესახებ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ დიდი დრო სჭირდება დაგეგმვასა და მომზადებას.</li> <li>■ საჭიროა დიდი რაოდენობით ადამიანური რესურსები.</li> <li>■ თავდაპირველად მცირე წმინდა მოგება მოაქვს.</li> </ul>

### პირდაპირ ფოსტით დაკავშირება

დაფინანსების მოძიების ერთ-ერთი მთავარი აქტივობაა პირდაპირ ფოსტით დაკავშირების კამპანია. ასეთი კამპანიის ორგანიზებისა და განხორციელების მიზნით ორგანიზაციამ მხედველობაში უნდა მიიღოს შემდეგი საკითხები:

- განსაზღვრეთ პოტენციური დონორები, წერილის ადრესატები, მიუხედავად იმისა, რომ ეს არ არის რეკომენდებული ბევრ შემთხვევაში, არსებობს სტანდარტული სატელეფონო წიგნიდან მიმღებთა სიების გენერირების წარმატებული მაგალითები. თუმცა ეს შეიძლება გარკვეულ შემთხვევაში გამოგადგეთ.

■ გაცილებით უფრო ეფექტური მეთოდია ადამიანების შერჩევა თქვენი წრეებიდან, რომლებიც გარკვეულ კავშირში არიან თქვენს ორგანიზაციასთან და რომლებმაც შეიძლება გაიღონ კონტრიბუცია თქვენი ორგანიზაციისთვის.

■ სათანადო პოტენციური დონორების შერჩევით შეიძლება გაზარდოთ თქვენი კამპანიის ხარჯთეფექტურობა.

დროის განსაზღვრა მნიშვნელოვანია დროის განსაზღვრა. არასათანადო დროს წერილის გაგზავნა შეიძლება წარუმატებელი იყოს, ეს კი ძვირად დაგიჯდებათ წერილებით განხორციელებულ კამპანიაში. პირადად თქვენ უნდა განსაზღვროთ შესაფერისი დრო, თუ როდის უნდა სთხოვოთ დონორებს დახმარება.

წერილის სახე როგორც კონვერტი, ისე წერილი მთავარ როლს თამაშობს თქვენი კამპანიის წარმატებულად განხორციელებაში. ორივე მათგანი კონკრეტული პირისთვის უნდა იყოს განკუთვნილი. დააკარით მარკა შემოწირულობების გასაგზავნად და დაწერეთ განსხვავებული წერილი. არ შეგეშალოთ თარიღისა და ადამიანის სახელის დაწერა და არ დაუშვათ გრამატიკული შეცდომები. წერილი ადვილად უნდა იკითხებოდეს და მეგობრული, მოკლე და კონკრეტული უნდა იყოს. სცადეთ, რომ მან კარგი გრძნობები და თანაგრძნობა გამოიწვიოს. წერილი ემოციური უნდა იყოს და ნაკლებად შეიცავდეს მშრალ სტატისტიკას. არ დაგავინყდეთ, ითხოვოთ შემოწირულობა. ბოლოს მოაწერეთ ხელი და მიუთითეთ თქვენი ორგანიზაციის საკონტაქტო ინფორმაცია (დარწმუნდით, რომ საკონტაქტო ნომრები ყოველდღე მუშაობს).

საპასუხო ბარათი საპასუხო ბარათი წერილთან ერთად უნდა გაგზავნოთ. ის უნდა მოიცავდეს ინფორმაციას, როგორ უნდა გამოუგზავნონ შემოწირულობა თქვენს ორგანიზაციას და ადვილად გასაგები და გამოსაყენებელი უნდა იყოს. ადრესატს შესთავაზეთ გადახდის რამდენიმე მეთოდი და საპასუხო ბარათის დასაბრუნებლად გაუგზავნეთ ასევე კონვერტი, რომელზეც თქვენი მისამართი ეწერება. დარწმუნდით, რომ ბარათი კონვერტში ეტევა და მასში წარმოდგენილია ინფორმაცია მოხალისედ გახდომასა და ფინანსური შემოწირულობის შესახებ.

მადლობის წერილი წინასწარ იფიქრეთ მათთვის მადლობის გადახდაზე, ვინც კონტრიბუციას გაიღებს თქვენი ორგანიზაციისთვის. გაუგზავნეთ მათ მადლობის წერილი, რომელიც სასიამოვნო უნდა იყოს და ადვილად იკითხებოდეს. ის იმ კვირის განმავლობაში უნდა გაგზავნოთ, როდესაც დონორისგან ფულად შემოწირულობას მიიღებთ.

## ფონათონი

„როდესაც პირველად შევიტყვე ფონათონის შესახებ, არ მჯეროდა, რომ მისი გამოყენება გაამართლებდა. საჭიროა მხოლოდ დარეკვა! ფინანსური თხოვნით მიმართვისას სხვები სწყდებიან თავიანთ სამუშაოს, წყვეტენ სადილს და სხვადასხვა აქტივობას! გადავწყვიტე, რომ ეს არც კი მეცადა ჩეხეთის პირობებში, რადგან მიმაჩნდა, რომ ეს დასავლეთის სამყაროსთვის დამახასიათებელი ტაქტიკური საშუალება იყო. გასულ წელს ჩემმა ორგანიზაციამ მუშაობა დაიწყო დიდი ღონისძიების ორგანიზებაზე, თუმცა მის გამართვამდე მხოლოდ სამი კვირით ადრე შევიტყვეთ, რომ პირდაპირ ფოსტით დაკავშირების კამპანია წარუმატებელი აღმოჩნდა. ფოსტამ იმ კვირაში შეწყვიტა მუშაობა, როდესაც წერილები გავაგზავნეთ და ყველაფერი გადაყარეს, რაც იმ პერიოდში მიიღეს (დაუჭერებელია, მაგრამ სიმართლეა).“

ღონისძიების გასამართავად ყველაფერი მომზადებული იყო და ჩემი ორგანიზაცია იძულებული გახდა, გადაწყვეტილება მიეღო მის ჩაშლაზე, რადგან დარწმუნებული ვიყავით, რომ სტუმრები არ მოვიდოდნენ. იმ მომენტში გამახსენდა მასალა ფონათონის შესახებ და გადავწყვიტე მისი ცდა. შედეგი კიდევ უფრო დაუჭერებელი იყო, ვიდრე ფოსტის მწყობრიდან გამოსვლა. ერთი კვირის განმავლობაში სამმა ადამიანმა დაურეკა 150 პოტენციურ დონორს, გაყიდა 5,000 აშშ დოლარის ბილეთები და შემოწირულობის სახით მივიღეთ

\$10,000. ვიშოვეთ დიდი თანხა, შევიძინეთ ბევრი ახალი მეგობარი და მოვიძიეთ პოტენციური დონორები და მოხალისეები. ყველაფერი ეს ფონათონის დამსახურებაა!“

იან კროუპა

## პირისპირ შეხვედრა

დაფინანსების მოძიების პირამიდის მეოთხე დონე არის პირისპირ კომუნიკაციის ხელოვნება. ეს ძლიერმოქმედი ფორმაა და თუ მის კარგად გამოყენებას ვისწავლით, თქვენთვის ფონდების მოძიების სხვა დონეები გაიხსნება. კარგ პირად შეხვედრაზე შეგიძლიათ თანხების მოძიება ცალკეული ინდივიდებისგან, კორპორაციებისგან და სახელმწიფო უწყების ან ფონდის მხარდაჭერის მოპოვება თქვენი საპროექტო წინადადებისთვის.

## კორპორაციული შემოწირულობა

სოციალური, საგანმანათლებლო და კულტურული სფეროებისთვის ფინანსური რესურსების გაცემის მოტივი, უმეტეს შემთხვევაში, კომპანიის ცნობადობის გაზრდა და მისთვის პოზიტიური იმიჯის შექმნაა.

არსებული თემების დაფინანსებას ბიზნესკომპანიები ძირითადად სპონსორობის ან სოციალური პასუხისმგებლობის სახელით ახორციელებენ. ამავე დროს, სპონსორობას აქტიურ მარკეტინგად მოიაზრებენ, მაშინ, როდესაც სოციალური პასუხისმგებლობის ფარგლებში განხორციელებულ პროექტს ნაკლებად განიხილავენ მარკეტინგულ აქტივობად.

აღსანიშნავია, რომ სოციალური პასუხისმგებლობის სახელით განხორციელებული აქტივობის შემთხვევაში, არ არის გამორიცხული ამ აქტივობების შესახებ ინფორმაციის გავრცელება საინფორმაციო საშუალებებით. ამასთან, მიუხედავად იმისა, ხდება თუ არა აქტივობის გაშუქება, საბოლოო ჯამში ის მაინც დადებითად აისახება კომპანიის იმიჯზე.

### კორპორაციული დახმარების ტიპები:

#### ფული

- მცირე შემოწირულობები;
- კორპორაციული შემოწირულობების პროგრამები, გრანტები;
- სპონსორის კონტრიბუცია სარეკლამო ან პროგრამის ბუკლეტისთვის;
- თანამშრომლების კონტრიბუცია, შესაბამისი საჩუქრის პროგრამა;
- ფონდების გრანტები;
- შემოწირულობების პროგრამები (მაგ., მომხმარებლის თხოვნით);
- საჩუქარი, როგორც გაყიდულის პროცენტი (რამე მიზეზთან დაკავშირებული მარკეტინგი);
- პროგრამასთან დაკავშირებული ინვესტიციები (სესხები).

#### აღამიანები

- მოხალისეები (თანამშრომლები და სამსახურიდან გადამდგარი);
- მრჩეველთა საბჭო/ბორდის წევრები;
- აღმასრულებელი პირების ან თანამშრომლების ნასესხები დრო;

### თქნიკური მრჩეველები, დახმარება.

- ნატურალური სახით საქონლის ან მომსახურების უსასყიდლოდ მიწოდება
- ალტერვილობა;
- სახარჯი მასალა;
- სხვა ხელშესახები ნივთები;
- მომსახურება და სხვა ტიპის ნატურალური სახის დახმარება;
- ფართი;
- რეკლამირებაში დახმარება;
- მასალების დაბეჭდვა ან სხვა სახის მომსახურება;
- გადამზადების საშუალება პერსონალისთვის ან კლიენტებისთვის.

## გავლენა და ბიზნესშესაძლებლობები

- პარტნიორობა;
- ერთობლივი სანარმო;
- მარკეტინგი.

## კორპორაციული დონორების მოტივაცია

კორპორაციული დახმარების გაწევის ალბათობა დიდია, თუ თქვენი პროექტი:

- ძალიან შესამჩნევია;
- შეიძლება გააუმჯობესოს კომპანიის იმიჯი;
- იზიდავს კომპანიის ბაზრის სეგმენტს;
- ღიაა დახმარების სხვადასხვა ფორმით მისაღებად;
- განთავსებულია კომპანიის სათაო ოფისის ქალაქში;
- თქვენი ორგანიზაციის ტოპმენეჯმენტი შედის დირექტორთა საბჭოში;
- თქვენს პროექტში ჩართული არიან კომპანიის მოხალისეები;
- თქვენი პროექტი ემსახურება კომპანიის თანამშრომლებს ან სამსახურიდან გადამდგარ პირებს;
- შეგიძლიათ მიიღოთ შედარებით მცირე შემოწირულობები, განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე;
- შეგიძლიათ „ბიზნესენაზე“ საუბარი და ეფექტურად კომუნიკაცია;
- გსურთ კორპორაციის შესახებ ინფორმაციის მიღება მანამ, სანამ მის
- წარმომადგენლებს შეხვდებით;
- გაქვთ ცნობილი ბიზნესლიდერების მხარდაჭერა;
- თქვენი პროექტი ან ორგანიზაცია ხელს უწყობს კომპანიისთვის სარგებლის მოტანას.

კომპანია ცდილობს, მიიღოს ბიზნესსარგებელი, მათ შორის:

- კორპორაციული ვალდებულების შესრულება;
- საზოგადოებასთან კეთილგანწყობილი ურთიერთობა;
- თანამშრომლების მორალის ამაღლება;
- მომხმარებელთან ურთიერთობის გაუმჯობესება;
- ხელმძღვანელობის/თანამშრომლების უნარ-ჩვევების გაუმჯობესება;
- კავშირი მთავრობასთან, სხვა ბიზნესთან, მნიშვნელოვან პირებთან;
- გაყიდვების გაზრდა და მომხმარებელთა უფრო დიდი ბაზა;
- შესაძლო საგადასახადო შეღავათები;
- ხელმძღვანელების ინდივიდუალური დაკავშირება;
- განსაკუთრებულ პროექტებთან დაკავშირებული უნიკალური სარგებელი.

კორპორაციული შემოწირულობების გაცემასა და სოციალურ პასუხისმგებლობასთან დაკავშირებული თანამედროვე ტენდენციები:

- ბიზნესები სულ უფრო მეტად მოელოებიან, რომ ღონისძიებები სტრატეგიული ბიზნესმიზნების მიღწევას მოემსახურება;
- შემოწირულობების გაცემის გლობალიზაცია ხდება, რამდენადაც ტრანსნაციონალური კომპანიები კორპორაციული ჩარევის სტრატეგიებს ამკვიდრებენ იმ ქვეყნებში, სადაც ისინი ფუნქციონირებენ ან საქმიანობენ;
- მეტი პარტნიორობა იქმნება კერძო სექტორში პროდუქტიულობის მოთხოვნის ზრდისა და შემზღვეული სახელმწიფო რესურსების გამო;
- უფრო მეტად საჭიროა ინტერსექციური გადაწყვეტილებები კომპლექსური სოციალური საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად;
- ბევრი კომპანია სულ უფრო მეტად იყენებს არამატერიალური ფორმით დახმარებას და

მოხალისეებს ფულადი დახმარების  
სანაცვლოდ;

ფუნქციონირებენ, არამედ იმათაც, სადაც  
მსყიდველობითი უნარი აქვთ.

- კომპანიების დახმარება ფართოვდება და  
მოიცავს არა მხოლოდ იმ თემებს, სადაც ისინი

## ფონდების მოძიების კამპანიის უეჭობიანობა

ფონდების მოძიების კამპანიის (განსაკუთრებით ეს ეხება მცირე ზომის ინდივიდუალურ შემოწირულობებს) ეფექტიანობის განსაზღვრა საკმაოდ მარტივი ფორმულით ხდება, სადაც მნიშვნელოვანი მაჩვენებლებია კამპანიის წარმოებისთვის დახარჯული და შემოსული თანხები.

$$\text{კამპანიის ეფექტი} = \frac{\text{შემოსული შემოწირულობა}}{\text{კამპანიის წარმოებაზე გაწეული ხარჯი}} > 1$$

იმ შემთხვევაში, თუ შემოსული და გაწეული თანხების თანაფარდობა 1-ს აღემატებს, მაშინ კამპანია შესაძლოა წარმატებულად ჩაითვალოს.

## თანხების მოზიდვის მიზნები

არამომგებიანი ორგანიზაცია ადამიანური ან სოციალური საჭიროების დასაკმაყოფილებლად იქმნება. მისი საიმედოობა განისაზღვრება იმით, თუ რამდენად ეფექტურად აგვარებს ის პრობლემებს. ორგანიზაციის ღონისძიებების მოცულობა გადამწყვეტი ფაქტორია მისთვის ფინანსური დახმარების გაწევაში. დაფინანსების წარმატებული მოძიების პირველი მნიშვნელოვანი ნაბიჯია ორგანიზაციის ან პროექტის მიზნის განსაზღვრა, მისი ეფექტურად ფორმულირება და ამ იდეების მიწოდება მათთვის, ვისაც ფინანსური დახმარების გაწევა შეუძლია.

ერთი შეხედვით, ასეთი მიდგომა ნათელია, თუმცა არსებობს ორგანიზაციები, რომლებიც თანხების მობილიზებას ასეთი მიზნების ან დამატებული არგუმენტების ჩამოყალიბების გარეშე იწყებენ, თუ რატომ უნდა დააფინანსონ მათი საქმიანობა.

ბევრი ჩვენგანი ფიქრობს, რომ ვიცით, რას ვაკეთებთ და რატომ არსებობს ჩვენი ორგანიზაცია, თუმცა როდესაც ვინმე გვეკითხება ამის შესახებ, ხშირად ენა გვებმის და ვერ ვახერხებთ მის ნათლად ახსნას. მოგვყავს არასაჭირო არგუმენტები და ჩვენი საქმიანობის ახსნას ვცდილობთ, ზოგჯერ კი დამნაშავე ბავშვივით ვებოდიშებით. ძალიან დიდი მნიშვნელობა აქვს ასეთი მომენტისთვის წინასწარ მომზადებას იმის სწავლას, როგორ თავდაჭერებულად უნდა ვილაპარაკოთ და ვწეროთ ორგანიზაციის შესახებ. ასეთი „ტრენინგის“ მთავარი მიზნები ისაა, რომ ძალიან ცოტა ადამიანი თუ მოუსმენს ჩვენს ხანგრძლივ საუბარს ან წაიკითხავს „რომანს“ ჩვენი საქმიანობის შესახებ.

მოკლე და ამომწურავი კომუნიკაცია არის ჩვენი „დაშვების ბარათი“ იმ ადამიანების მიმართ, ვინც დაინტერესებულია, ან გვსურს, რომ დაინტერესდეს ჩვენით.

დონორს მიაწოდეთ აბსოლუტურად ნათელი და გასაგები მოსაზრებები და მიზნები:

- რატომ
- არსებობს თქვენი ორგანიზაცია;
- რა მიზნები აქვს თქვენს ორგანიზაციას;
- როგორ გვემავთ ამ მიზნების მიღწევას;
- კონტრიბუცია ამ მიზნების განსახორციელებლად.
- ვინ არის თქვენი ორგანიზაციის ღონისძიებების სამიზნე;
- რატომ უნდა გაიღონ

ამ მიზნების ფორმულირების დროს თავი შეიკავეთ ტექნიკური სიტყვების ხმარებისგან და ნუ გაიხლართებით მეცნიერულ თეორიებში. სცადეთ, რომ თქვენი გზავნილი მოკლე, ამომწურავი და დადებითი იყოს.

თქვენი მიზანი დონორის მოზიდვაა და არა მისი დაფრთხობა. მიზანი დონორისთვის გადაწყვეტილებების მიწოდებაა და არა მისი პრობლემებით დატვირთვა. იფიქრეთ იმაზე, რომ დონორს შეუძლია დახმარების გაწევა და არა იმაზე, რომ დონორს არ ესმის წარმოდგენილი საკითხები.

თუ დონორს კარგად არ ესმის, რა გსურთ, ეს იშვიათად არის მისი ბრალი! იმისთვის, რომ ნათლად ჩამოაყალიბოთ თქვენი პროექტი თუ მიზანი, უპასუხეთ შემდეგ კითხვებს:

- რა უნდა გამოსწორდეს?
  - რა კრიზისი, პრობლემა ან საჭიროება არსებობს?
  - რა მოხდება, თუ არაფერი არ გაკეთდება?
  - რით არის გამონჯვეული ეს კრიზისი, პრობლემა ან საჭიროება?
- როგორ შეიძლება მისი გამოსწორება?
  - რა პროგრამები, ღონისძიებები ან გადამწყვეტილებებია საჭირო ამ კრიზისის, პრობლემის ან საჭიროების მოსაგვარებლად?
  - რა მტკიცებულებები გაქვთ, რომ ეს პროგრამები, ღონისძიებები ან გადამწყვეტილებები დაგეხმარებათ კრიზისის, პრობლემის მოგვარებაში ან საჭიროების დაკმაყოფილებაში?
- როგორ მოხდება გადამწყვეტილებების განხორციელება?
  - როგორ განახორციელებს თქვენი ორგანიზაცია ამ გადამწყვეტილებებს?
  - რა უნდა გაკეთდეს ამისათვის?
- რა დაჯდება?
  - რა დაჯდება გადამწყვეტილებების განხორციელება?
  - ამ წელს?
  - შემდეგი ხუთი წლის განმავლობაში?
  - რეალისტურია იმაზე ფიქრი, რომ გექნებათ ეს რესურსები და მოახერხებთ
  - მათ მოძიებას?
- ვინ უხელმძღვანელებს ამ პროცესს?
  - თქვენმა ორგანიზაციამ რატომ უნდა უხელმძღვანელოს ამ პროცესის
  - განხორციელებას?
  - რატომ არის თქვენი ორგანიზაცია ამისთვის შესაფერისი?
- რა შესაძლებლობებს სთავაზობთ სპონსორს?
  - მნიშვნელოვანი ან ხანგრძლივი პრობლემის გადაჭრის ხელმძღვანელობა;
  - ისეთი საზოგადოების შექმნაში მონაწილეობის მიღება, რომელშიც სპონსორს სურს ცხოვრება;
  - მსგავსი ღირებულებების მქონე ადამიანებთან ერთად ჩართვა;
  - მათ მიერ აღიარება, რომელთა შეხედულებებს პატივს სცემთ;
  - შესაძლებლობა, რომ იცხოვრებთ და იმოქმედებთ მათი ღირებულებების შესაბამისად.

ქვეყნის ტიპები, რომლებიც ხელს შეგიშლით დაფინანსების მიღებაში:

1. ყველას (თქვენი და დონორის) სახელებისა და გვარების შეცდომით დაწერა;
2. თავის დაუდევრად წარმოჩენა;
3. ისე ჩაცმა, რომ თითქოს არ გაქვთ ფული არაფრისთვის, მათ შორის ტანსაცმლის შესაძენად;
4. ენთუზიაზმისა და მოდულაციის გარეშე ლაპარაკი;
5. უფრო მეტ თანხაზე კონცენტრირება, ვიდრე დონორის ინტერესშია;

6. ცდილობთ დონორის შეშინებას, რომ დახმარება გაგინიოთ;
7. ცდილობთ, რომ დონორს თავი დამნაშავედ აგრძნობინოთ;
8. არ გაქვთ შესაბამისი ინფორმაცია თქვენი ორგანიზაციისა და პროექტის შესახებ, რისთვისაც თანხები გჭირდებათ;
9. ცდილობთ დონორის მოტყუებას;
10. არანაირ ინფორმაციას არ მოიძიებთ დონორის შესახებ;
11. გავიწყდებათ კონტრიბუციის თხოვნა;
12. ემუდარებით;
13. დაგვიანებით მიდიხართ;
14. კონტრიბუციას სთხოვთ ზუსტად ფისკალური წლის ბოლოს;
15. სთხოვთ ადამიანს, რომელსაც არა აქვს გადანყვეტილების მიღების ძალაუფლება.

**დასასრულ დონორი უნდა მიხვდეს, რომ ჩვენ მას ვჭირდებით ისევე, როგორც ჩვენ გვჭირდება ის.**

არ დაგვავიწყდეს დონორების სათანადოდ რეკლამირება, რადგან ისინი ამით დაინტერესებულები არიან. ბევრ მათგანს სურს, რომ საკუთარი ორგანიზაციის სახელწოდება მნიშვნელოვან ადგილას და დონისძიებებზე იხილოს. თუმცა გვახსოვდეს, რომ პატივი უნდა ვცეთ ჩვენი დონორის სურვილებს, თუ მას ანონიმურად დარჩენა სურს.

მიჰყევით დონორთან შეთანხმებულ გეგმას. თქვენ ვალდებული ხართ, მის მიერ გამოყოფილი თანხები შეთანხმებისამებრ დახარჯოთ. უნდა შეასრულოთ დაპირება და დონორი უნდა გენდობოდეთ.

**მთავრობა**

ძალიან ცოტა სახის განვითარება არის ისეთი მნიშვნელოვანი მოქმედი ბაზრის სისტემისა და დემოკრატიის აღორძინებისთვის, როგორც კერძო, არაკომერციული და არასამთავრობო (არაკომერციული) ორგანიზაციების ხელახლა გამოჩენა, რომლებიც ქმნიან საზოგადოების მესამე სექტორს. ეს ორგანიზაციები წარმატებას აღწევენ თითქმის ყველა სფეროში – ჯანდაცვა, ბავშვთა განათლება, ასაკოვან მოსახლეობაზე ზრუნვა, გარემოს დაცვა, ადამიანის უფლებები, ფიზიკური და ფსიქიკური პრობლემების მქონე ადამიანთა დახმარება და ბევრი სხვა, რაც ქმნის რეზონანსის მქონე საზოგადოებას.

მთავრობამ უნდა უზრუნველყოს სამი ინსტრუმენტი მესამე სექტორის არსებობისა და სიცოცხლისუნარიანობისთვის.

- **საკანონმდებლო ბაზა** - არაკომერციული ორგანიზაციების ლეგიტიმაცია, რაც მოიცავს სხვადასხვა საკანონმდებლო ჩარჩოს შეთავაზებას სხვადასხვა ტიპის არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის.
- **საგადასახადო შეღავათები** - არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის, რაც მოიცავს მათი საშემოსავლო გადასახადის შეღავათებს და კერძო პირებისა და კორპორაციული დონორების შემოწირულობებზე საგადასახადო შეღავათებს.
- **არაკომერციული ორგანიზაციების საქმიანობის მხარდაჭერა**, რაც საზოგადოების ინტერესშია (გრანტები, სერვისკონტრაქტი, ნატურალური ფორმით დახმარება, ლატარეა, პრივატიზაციიდან მიღებული შემოსავალი და ა.შ.).

არამომგებიანი ორგანიზაციები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ დემოკრატიულ საზოგადოებაში. შეიძლება გამოყვით მათი ღირებულებების ხუთი ჯგუფი:

- ინოვაცია, წამოწყება, სოციალური მენარმეთა;
- ვოლუნტარიზმი, დამოუკიდებლობა;
- პოლიტიკური ცვლილება, სოციალური ცვლილება, საზოგადოების ინფორმირებულობა;

- ზრუნვა, ალტრუიზმი, სხვებისთვის განუვლი მომსახურება;

- სოლიდარობა, ორმხრივობა, უფლებამოსილებით აღჭურვა, კლიენტთან სიახლოვე.

შემდეგი ნაბიჯი სახელმწიფოსა და მესამე სექტორს შორის ურთიერთობის გასაგებად უნდა იყოს მათ ღირებულებებს შორის ისეთი მთავარი განსხვავებების დადგენა, როგორცაა:

- მთავრობა არ არის ინოვაციური, პიონერი ან სოციალური მენარმე;
- მთავრობა არ არის დამოუკიდებელი და მოხალისეები არ მუშაობენ სახელმწიფო სექტორში;

- მთავრობას არ სურს პოლიტიკური ცვლილებები. მას სურს „სამუდამოდ“ შეინარჩუნოს ძალაუფლება;
- მთავრობა ცდილობს, თავიდან აიცილოს ისეთი საკითხები, როგორცაა საზოგადოების ცნობიერების ამაღლება და მოსახლეობის უფლებამოსილებით აღჭურვა.

ერთი შეხედვით ჩანს, რომ მთავრობამ შეიძლება არ გაიზიაროს არაკომერციული ორგანიზაციის ღირებულებები, თუმცა მათ ორმხრივი ინტერესები აქვთ:

- სოციალური ცვლილება;
- მომსახურების განვითარება;
- სოლიდარობა;
- და ალტრუიზმიც კი.

ეს ფასეულობები ხშირად ასახულია არამომგებიანი ორგანიზაციების მისიის განაცხადში. ისინი შეიძლება ასევე წარმოდგენილ იქნეს პოლიტიკური პარტიების პლატფორმების უმრავლესობაში. შესაბამისად, ხალხით დაინტერესება და მათი საჭიროებები ამოსავალი წერტილია მესამე სექტორისა და მთავრობის ურთიერთქმედებისათვის.

### **თუ არასამთავრობო ორგანიზაციები არ მიიზიდავენ ხალხს, მთავრობა არ დაინტერესდება არასამთავრობო ორგანიზაციებით**

ნათელია, რომ არამომგებიან ორგანიზაციებსა და მთავრობას შორის ურთიერთობა მეგობრობა არ არის. ეს უფრო ძალდატანებაა ძალაუფლების მქონე პირებზე, რომ გააცნობიერონ ხალხის საჭიროებები, თუმცა „ძალდატანება“ შეიძლება „ჩხუბს“ არ ნიშნავდეს. არამომგებიანმა ორგანიზაციებმა და ადგილობრივი მთავრობის უწყებებმა შეიძლება ითანამშრომლონ განსაკუთრებით ადგილობრივ დონეზე, რათა ეფექტურ რეგიონალურ განვითარებას შეუწყონ ხელი.

### **რა უნდა შესთავაზოთ მთავრობას? როგორ გახდებით მისი პარტნიორი?**

მთავრობის საჭიროებები რა არ აქვს მას და რა გაქვთ თქვენ:

- საზოგადოების პრობლემების დროულად განსაზღვრა შესთავაზეთ ინოვაციური მიდგომები, კლიენტებთან სიახლოვე;
- ვალდებულება შესთავაზეთ მზრუნველობა, სხვებისთვის მომსახურების
- განვითარება;
- რისკის აღმოფხვრა ან მისი დელეგირება იყავით ნოვატორი;
- „არაპოპულარულ“ პრობლემებთან დაკავშირებული გადანწყვეტილებები შესთავაზეთ თქვენი სოლიდარობა;
- თანხების დაზოგვა შესთავაზეთ ალტრუიზმი და ვოლუნტარიზმი.

ამ ინტერესთა არეალში გამოიყენეთ კოალიციისა და პარტნიორობის ფორმა, როგორც ინსტრუმენტი. მთავრობას არ შესთავაზოთ დამოუკიდებლობა, საზოგადოებრივი ცნობიერების ამაღლება, მისი უფლებამოსილებით აღჭურვა ან პოლიტიკური ცვლილება.

ნებისმიერი მთავრობა იშვიათად ინტერესდება ასეთი პროდუქტებით და არ გამოყოფს თანხებს მათთვის. მთავრობა, ჩვეულებრივ, ებრძვის ასეთ ღირებულებებს. თუ გსურთ ცვლილებების მოხდენა საზოგადოებაში ამ ღირებულებებთან მიმართებაში, გამოიყენეთ პროფესიონალური კამპანია, ადვოკატირება და ლობირება, როგორც ინსტრუმენტები.



დასასრულ, არ დაგავიწყდეთ, რომ ხალხი წარმოადგენს არამომგებიან ორგანიზაციას ისევე, როგორც მთავრობას ან კერძო კომპანიას. ხალხი თითქმის ყველგან ერთნაირია. სცადეთ, იპოვოთ „კარგი ადამიანები“, დაამყაროთ მათთან ურთიერთობა და მოიპოვოთ მათი ნდობა.

### სტრატეგიის შეფუთვების ძირითადი სტადიები

1. ორგანიზაციული მიზნების/საჭიროებების განსაზღვრა;
2. ანალიზი;
3. იდეების გენერირება;
4. პორტფელის შერჩევა;
5. რესურსების მოძიების დაგეგმვა;
6. მონიტორინგი.

### ორგანიზაციული მიზნების განსაზღვრა

არ დაგავიწყდეთ, რომ თქვენ არ გსურთ თანხების მოძიება. თქვენ გინდათ მიზნების მიღწევა, რაც ერთი ნაბიჯით დაგაახლოებთ თქვენი მისიისა და ხედვის განხორციელებასთან. ამიტომ დარწმუნებული და გარკვეული უნდა იყოთ, რის გაცემა გსურთ და რა გჭირდებათ ამისთვის:

- ორგანიზაციული მისია;
- მიზნები დროის განსაზღვრული პერიოდისთვის;
- დაფინანსების მოთხოვნები:
  - რამდენი?
  - რისთვის?
  - ძირითადი ხარჯები.

### ანალიზი

შიდა

- ფონდების მოძიების განხორციელება ბოსტონის მატრიცა;
- ორგანიზაციის ფინანსური პოზიცია;

- ორგანიზაციის ძლიერი და სუსტი მხარეები (SWOT დანართი III).

გარე

- პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური და ტექნოლოგიური ტენდენციები (STEEP დანართი IV);
- დაინტერესებული მხარეები (დაინტერესებული მხარეების რუკა დანართი IV);
- კონკურენტები.

### ბოსტონის მატრიცა

ბოსტონის საკონსულტაციო ჯგუფის მიერ შექმნილი ბოსტონის მატრიცა სასარგებლო ანალიტიკური ინსტრუმენტია, რომელის მეშვეობით შესაძლებელია ფონდების მოძიების პროგრამებისა და პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლში შეღწევა. ის მათ ოთხ კატეგორიად ყოფს (არ განსხვავდება მარკეტინგის პროდუქტების სასიცოცხლო ციკლის სტადიებისგან):

- „პრობლემური ბავშვი“ არის კატეგორია თანხების მოძიების ახალი პროდუქტებისა, რომელთა გამოცდა ხდება და ორგანიზაციას არ გადაუწყვეტია, შეინარჩუნოს თუ განავითაროს ეს პროდუქტი. „პრობლემური ბავშვის“ „ამომავალ ვარსკვლავად“ ქცევა, ჩვეულებრივ, დიდ ინვესტიციას საჭიროებს, თუმცა მუდმივად ბავშვად ვერ დარჩება და ორი ვარიანტია ან „ამომავალი ვარსკვლავი“ უნდა გახდეს, ან „მკვდარი ძალი“.

- **„ამომავალი ვარსკვლავი“** არის პროდუქტი/პროექტი, რომელიც იწყებს შემოსავლის/რესურსების გენერირებას. მას ჯერ კიდევ არ მიუღწევია მისი შემოსავლის პოტენციალისთვის, თუმცა ყველა კმაყოფილია ამით. ის იზიდავს კრეატიულ ენერჯიას: ეს არის იდეალური მომენტი ინვესტიციის ჩასადებად, რომ გაუმჯობესდეს და იქცეს „მეწველ ძროხად“. ეს ყველას სურს და ბევრ რამეს აკეთებენ ამისთვის.
- **„მეწველი ძროხა“** მომნიშვებული პროდუქტია/სერვისია, რომელმაც შემოსავლის პოტენციალს მიაღწია, სულ მცირე მუშაობა და ყურადღება სჭირდება და კარგად მოქმედებს წლიდან წლამდე. პრობლემა ის არის, რომ ხშირად ნელ-ნელა შეუმჩნეველად მიემართება „მკვდარი ძალისკენ“ და თუ ხელს არ შეუწყობთ ინვესტიციის ჩადებით და ინოვაციით, რომ მის კატეგორიაში დარჩეს „ამომავალი ვარსკვლავის“ უჭრასთან ახლოს, ის უჭევლად „მკვდარ ძალად“ იქცევა.
- **„მკვდარი ძალი“** ამ უკანასკნელის უჭრა მოიცავს წარუმატებელ (რომლებიც „პრობლემური ბავშვის“ კატეგორიიდან წამოვიდა) და „წუნდებულ“ პროდუქტებს (რომლებიც „მეწველი ძროხის“ უჭრიდან წამოვიდა), რომლებმაც ამოწურეს თავიანთი ბაზრის პოტენციალი და დაკარგეს მიმზიდველობა, ამიტომ დროა, თავი დააღწიოთ მათ.

შეგიძლიათ, მატრიცაზე მონიშნოთ დაფინანსების მოძიების ყველა პროდუქტი და პროექტი, მაგალითად, წრეების სახით, რომელთა ზომა გამოხატავს შემოსავალს, რომლის გენერირებას ახდენს პროდუქტი/პროექტი თქვენი ორგანიზაციისთვის.

ეს შექმნის თქვენი პროდუქტების/პროგრამების სრულ სურათს და მყარ საფუძველს იმის გადასაწყვეტად, თუ რაზე უნდა გაამახვილოთ ყურადღება და რაში ჩადოთ კრეატიული ენერჯიისა და რესურსების ინვესტიცია. ეს დაგეხმარებათ იმის განსაზღვრაშიც, რა პროდუქტებმა უნდა გადაინაცვლოს მომდევნო კატეგორიაში და როგორ უნდა განეროთ ეს დროში.



## SWOT ანალიზი

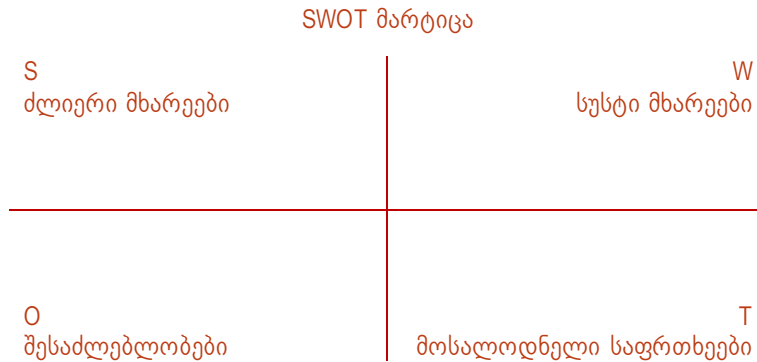
SWOT ანალიზი ერთ-ერთი ძირითადი ინსტრუმენტია უკუგების მისაცემად და ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის შესაფასებლად. მისი შედეგები ხშირად სტრატეგიული დაგეგმვისა და ამროვნების საფუძველად გამოიყენება. ამ მიზეზის გამო ზემოთ აღვნიშნეთ SWOT ანალიზი, როგორც სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის ერთ-ერთი ელემენტი. თუმცა ის ხშირად გამოიყენება სხვა შემთხვევებშიც, როგორც დამოუკიდებელი შეფასების ინსტრუმენტი (მაგალითად, კონსულტაციის საჭიროებისას, პერსონალის გადამზადების შესახებ გადამწყვეტილების მიღებისას, პარტნიორების დიდ პროექტებში ჩართვისას და ა.შ.).

აბრევიატურა SWOT ოთხი ძირითადი სიტყვის პირველი ასოებისგან შედგება: S Strengths (ძლიერი მხარეები), W – Weaknesses (სუსტი მხარეები), O – Opportunities (შესაძლებლობები), T Threats (მოსალოდნელი საფრთხეები). SWOT არის ძირითადად შემდეგი შეკითხვებზე პასუხების მოკლე შეჯამება:

- S** რა არის თქვენი ორგანიზაციის შიდა ძლიერი მხარეები? რა გვიშლის ხელს, რომ მაქსიმალურად გამოვიყენოთ ჩვენი ძლიერი მხარეები?
- W** რა არის თქვენი ორგანიზაციის შიდა სუსტი მხარეები ან შეზღუდვები? რა სახის ქმედებები დაგვაძლევინებს ჩვენს სუსტ მხარეებს ან შეზღუდვებს?
- O** რა გარე შესაძლებლობები აქვს თქვენს ორგანიზაციას? რა სარგებელი შეიძლება ვნახოთ ამ შესაძლებლობებიდან?

**T** რა ძირითადი საფრთხეები ემუქრება თქვენს ორგანიზაციას? როგორ შეიძლება გავუმკლავდეთ ამ საფრთხეებს?

როგორც შენიშნეთ, პირველი ორი შეკითხვა ორგანიზაციის შიდა ფაქტორებს ეხება, მეორე ორი კი გარე ფაქტორებს, რომლებიც თქვენს ორგანიზაციაზე გავლენას ახდენს.



### STEEP ანალიზი

მეორე ძირითად ანალიტიკურ ინსტრუმენტს ეწოდება STEEP ანალიზი, რომელიც ფოკუსირებას ახდენს გარე ფაქტორებზე, რომლებიც თქვენს ორგანიზაციაზე ზემოქმედებს. ეს ანალიზი მსგავსი გარე ფაქტორების უფრო დეტალურად გაგებაში დაგეხმარებათ. აღწერილი ფაქტორები უმთავრესად ორგანიზაციის კონტროლის გარეთაა, თუმცა ისინი გაცილებით მნიშვნელოვანია სტრატეგიული დადაწყვეტილებების მიღების პროცესში.

გარე ფაქტორები

- S** სოციალური \_\_\_\_\_
- T** ტექნიკური \_\_\_\_\_
- E** ეკონომიკური გარემო \_\_\_\_\_
- P** პოლიტიკური არემო \_\_\_\_\_

შეიძლება შეგხვდეთ ამ ინსტრუმენტის განსხვავებული ვარიანტი, რომელსაც PEST ანალიზი ჰქვია. ის შინაარსობრივად იგივეა, მხოლოდ კატეგორიების წყობაა შეცვლილი და „გარემო“ ფაქტორი ამოღებულია. შეგიძლიათ გამოიყენოთ რომელიმე მათგანი თქვენი სურვილისამებრ.

### დაინტერესებულ მხარეთა რუკა

კიდევ ერთი ანალიტიკური ინსტრუმენტია დაინტერესებულ მხარეთა რუკა. მასში წარმოდგენილია პარტნიორები, ინსტიტუტები, რომლებთანაც თანამშრომლობთ, დონორები, საბჭოს წევრები, მედია, კონკურენტები, მსგავსი ორგანიზაციები, თემთა ლიდერები და იდეების გენერატორები... უბრალოდ ყველა დაინტერესებული მხარე დაჯგუფებულია ურთიერთობის ორი მთავარი კრიტერიუმის მიხედვით: რა დონის გავლენა აქვთ მათ თქვენს ორგანიზაციაზე, დაწყებული არანაირი გავლენიდან და დამთავრებული დიდი გავლენით და მათი დამოკიდებულება თქვენი ორგანიზაციისადმი, დაწყებული უარყოფითი და დამთავრებული დადებითი დამოკიდებულებით. წინა ანალიტიკური ინსტრუმენტებისაგან განსხვავებით, დაინტერესებულ მხარეთა რუკა მოიცავს არა ზოგად კატეგორიებს, არამედ სკალას, რომ გამარტივდეს ინსტრუმენტთან მუშაობა.

#### ცხრილი N3

	მცირე გეგავდენა	საშუალო გეგავდენა	დიდი გეგავდენა
დადებითი დამოკიდებულება			

ნეიტრალური დამოკიდებულება			
ნეგატიური დამოკიდებულება			

სქემაზე აღნიშნეთ ყველა მნიშვნელოვანი დაინტერესებული მხარე (მათი სახელები). გარდა იმისა, რომ ეს დაგეხმარებათ მიმოხილვის გაკეთებაში, თქვენ შეძლებთ იმის გადანწყვეტას, ჩადებთ თუ არა ინვესტიციას იმაში, რომ შეცვალოთ თქვენი ურთიერთობა მათთან.

მაგალითად, თუ ქალაქის მერი სქემის მარჯვენა ქვედა კუთხის უჯრაში მოხვდა (დიდი ზეგავლენა, ნეგატიური დამოკიდებულება), დავფიქრდეთ, შეიძლება შევამციროთ მისი გავლენა თქვენზე ან შეცვალოთ მისი დამოკიდებულება უკეთესობისკენ. თქვენი (შემდეგი წლის ან წლების) გეგმების შეფასებისას დაუბრუნდით ამ „რუკას“, რომ ნახოთ, რა გადაადგილებები მოხდა დაინტერესებულ პირებს შორის და რა ზოგადი ტენდენცია შეინიშნება (მაგალითად, ორი წლის განმავლობაში ერთსა და იმავე დარგში მოღვაწე ორგანიზაციების უმრავლესობის დამოკიდებულება ნაკლებად დადებითი გახდა), რაც ყოველთვის მოითხოვს სერიოზულ განსჯასა და ზოგჯერ დაუყოვნებლივ ქმედებას.

### იდეების გენერირება

ორგანიზაციის ფარგლებში ზემოთ ნახსენები ბრენინსტორმინგისა და კრეატიული იდეების გენერირების, საბჭოს, პერსონალის, მოხალისეების, დონორებისა და ა.შ. გარდა, არ უნდა დაგავიწყდეთ ორგანიზაციის გარეთ „ყიდვა“. მთავონების სხვა რესურსებსა და იდეებში შეიძლება შედიოდეს:

- პარტნიორი ორგანიზაციები;
- კომერციული სექტორი.
- სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციები;

### პორტფელის შერჩევა

ერთმა ადამიანმა თქვა: „ცხოვრებაპრიორიტეტების განსაზღვრა“. შეიძლება, არ მოგეწონოთ ეს გამონათქვამი, მაგრამ ძნელი იქნება არ დაეთანხმოთ მას. როდესაც ყველა შესაძლო იდეა გაქვთ, ყურადღებით განიხილეთ და შეარჩიეთ, რა უნდა გააკეთოთ:

- ვარიანტების შეფასება;
- სტრატეგიისა და მიზნების შესაბამისობა.

### დაფინანსების მოძიების დაგეგმვა

დაფინანსების მოძიების დაგეგმვა სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის განუყოფელი ნაწილია და იმავე პრინციპებს ექვემდებარება, რასაც ორგანიზაციის ზოგადი სტრატეგიული გეგმა.

ფონდების მოძიების გეგმა შემდეგ კომპონენტებს მოიცავს:

- ხელმძღვანელობა;
- მიზანი;
- მეთოდები;
- თითოეული მეთოდის სამიზნის განსაზღვრა;
- ღირებულების განაწილება მეთოდების მიხედვით;
- თითოეული მეთოდის განსახორციელებლად საჭირო მოხალისეების მობილიზაცია;
- მოხალისეთა ტრენინგი;
- აღიარება/აღნიშვნა;
- შეფასება;
- დროის სკალა (მათ შორის ძირითადი დონისძიებისათვის და თანხების მიღების თარიღები).

რეალურად, ფონდების მოძიების დაგეგმვა არის სახსრების მოძიების დონისძიებებთან დაკავშირებით აზროვნების გარკვეული სტრუქტურული მიმართულების სხვაგვარი გამოყენება, რომლის მეშვეობით შესაძლებელია

გრძელვადიანი ხედვის ფორმულირება რესურსებთან, დონორებთან, ქსელთან, პარტნიორებსა და იმ როლთან მიმართებაში, რომელიც გსურთ, ითამაშოთ. ამროვნების ეს მიმართულება ძალიან ჰგავს საპროექტო წინადადების წერასთან დაკავშირებულ ამროვნებას და ხშირად სტრატეგიულ ამროვნებას უწოდებენ.

### **სტრატეგიული ამროვნება მოიცავს რამდენიმე ელემენტს**

დაინტერესებული პირების, მათ შორის თანამშრომლებისა და კონკურენტების, დადგენა;

1. მისიისა და ღირებულებების განსაზღვრა;
2. დაინტერესებული მხარეების, მათ შორის საბჭოს, კომიტეტების, მოხალისეებისა და პერსონალის, როლების შეფასება;
3. პროგრამის გადახედვა;
4. შედეგების ნახვა;
5. დაფინანსების განახლებადი მოდელის შექმნა;
6. SWOT ანალიზი;
7. ალტერნატიული სამომავლო გეგმების შემუშავება;
8. სასურველი სამომავლო გეგმის შერჩევა;
9. ორგანიზაციის ძირითადი სტრატეგიული საკითხების დადგენა;
10. გადაწყვეტილება იმასთან დაკავშირებით, რომელი დღევანდელი შედარებით პატარა ცვლილებები იქონიებს დიდ გავლენას სამომავლო ამოცანების შესრულებაზე;
11. სტრატეგიებისა და დროის სკალის შემუშავება.

სტრატეგიული დაგეგმვის კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი ფაქტორია რაც შეიძლება მეტი ხალხის ჩართვა, რომლებიც თქვენი ორგანიზაციის მომავალზე ზრუნავენ. თუ ამას ვერ მოახერხებთ, არა მარტო დაკარგავთ ბევრ პოტენციურ და კარგ იდეას, არამედ, სავარაუდოდ, გეგმას გარედან ან ზემოდან მოგახვევენ. თუ ორგანიზაცია ვერ გრძნობს, რომ გეგმა მისი საკუთრებაა, რაც მისაღები და ღირებულია მისთვის, მაშინ, სავარაუდოდ, ის ეფექტური არ იქნება.

### **მონიტორინგი**

მონიტორინგი სტრატეგიული დაგეგმვის განუყოფელი ნაწილია, რომელიც პერმანენტულად უნდა ხორციელდებოდეს. მონიტორინგის სისტემის საშუალებით თავისუფლად შეძლებთ დაინახოთ, რას გეგმავდით და რის მიღწევა შეძელით, ან რა იყო წარუმატებლობის მიზეზი. მონიტორინგის სისტემის არსებობა ძალზე უიოლებს თქვენთან ურთიერთობას დონორებს, რადგან ისინიც, როგორც თქვენ, თვალნათლივ ხედავენ შედეგს და გაცილებით დიდი ნდობით განიმსჭვალებიან თქვენ მიმართ.

# ბიბლიოგრაფია

- Laermer, R. & Prichinello, M. (2003). Full Frontal PR. Retrieved from:
- Maitlan, L. (1999). Perfect PR. London: International Thomson Business Press
- Cutlip, S.M. & Center A.H. (1971) Effective Public Relations
- Гринберг Т.Э. (2005) Политические технологии: ПР и реклама.
- <http://www.twirpx.com/file/399897/>
- PR-технологии создания корпоративного имиджа
- [http://www.advesti.ru/publish/pr/180405\\_prtech](http://www.advesti.ru/publish/pr/180405_prtech)
- Факторы успеха в PR <http://www.advesti.ru/publish/pr/140309fak/>
- Kulesa, J. Plugging In New PR Technologies <http://aboutpublicrelations.net/uckulesa1.htm>
- How to Find Harmony with Power Bloggers <http://aboutpublicrelations.net/ucdisilvestro4.htm>
- How to Get Better Media Coverage <http://aboutpublicrelations.net/ucturner1.htm>
- How To Get the Media Interested in You <http://aboutpublicrelations.net/ucmfriedman3.htm>
- What is a 3-D Public Relations Campaign? <http://aboutpublicrelations.net/ucmfriedman17.htm>
- მარკონი, ჯ (2006). საზოგადოებასთან ურთიერთობის სახელმძღვანელო (სხვადასხვა საინტერესო წიგნები აღნიშნულ თემაზე) <http://www.twirpx.com/file/296378/>
- ლანგი, ი. (2004). მედია და არჩევნები. თბილისი, რეგთაიმი. <http://www.nplg.gov.ge/civil/wignebi-avtorebi/Wm2.htm>
- საქართველოს გაეროს ასოციაცია. (2011). აღმასრულებელი ხელისუფლების ურთიერთობა საზოგადოებასთან. თბილისი, საქართველოს გაეროს ასოციაცია,
- <http://www.prguide.ge/pdf/PR%20in%20Government.%20UNAG.pdf>
- ბიგვაგა, ნ. (2015). სოციალური მედია, - <http://sharing4you.posterous.com/86819333>
- მაირესი, დ. (2002). სოციალური ფსიქოლოგია. თბილისი, ფსიქეა.
- Kotler, P & Andearsen, A.R. (1995). Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (5th Edition).
- Kroupa, J. & Ledvinová, J. (2014). Resource Mobilization Handbook