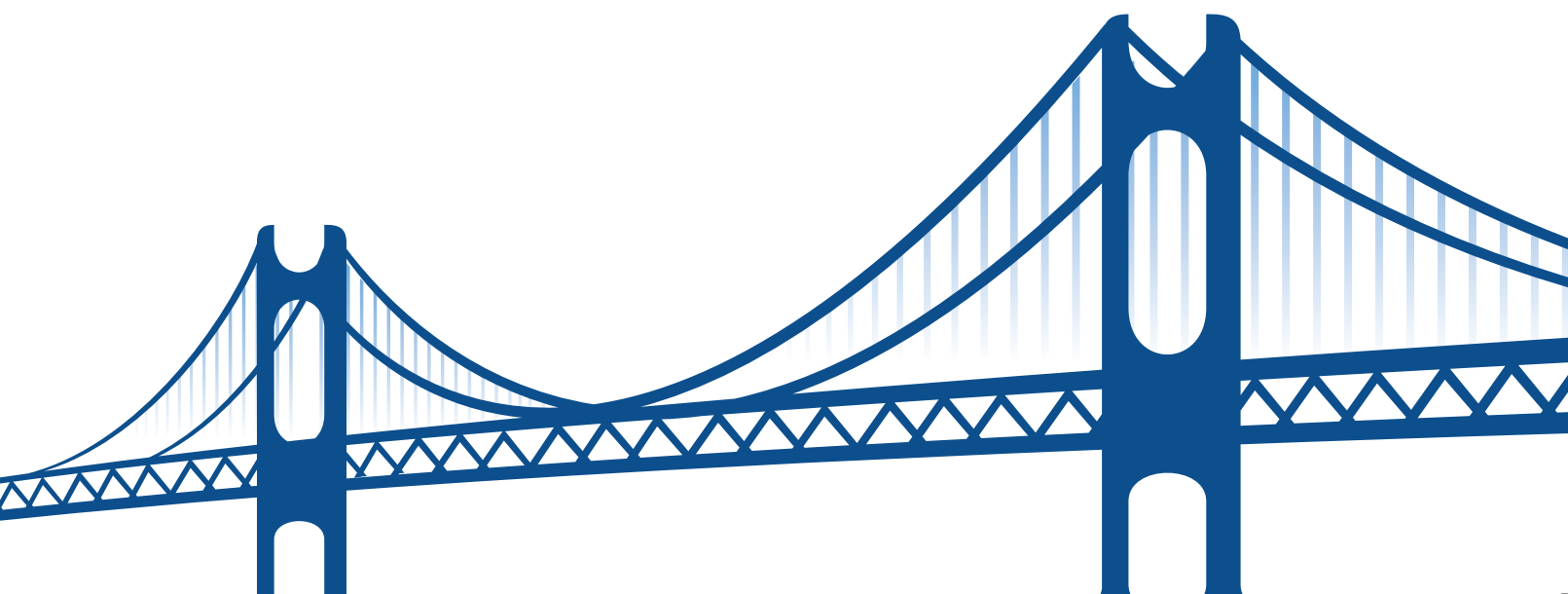


рекомендації для бізнесу

Як

налагодити

партнерство



Структура

Вступне слово	5
Розділ 1. Про партнерство	7
Розділ 2. Як визначити потенційних партнерів	8
Розділ 3. Як розпочати партнерство	10
Розділ 4. Робота з різними групами партнерів: усе, що потрібно знати	12
4.1. Партнерство бізнесу і громадських організацій (НУО)	12
4.2. Партнерство зі ЗМІ	18
4.3. Співробітництво між бізнесом і вищими навчальними закладами (ВНЗ)	19
4.4. Співпраця бізнесу і органів державної влади	23
Розділ 5. Моніторинг і оцінка партнерських проектів	27
Список використаних джерел	30

Вступне слово

Шановні друзі!

Партнерство – це мистецтво, яким володіє не так багато компаній. Ми хотіли би змінити цю ситуацію. Саме тому Центр «Розвиток КСВ» за підтримки компанії «Галнафтогаз» (мережа заправних комплексів «ОККО») уклав посібник «Як налагодити партнерство» в рамках проекту «Розробка національного порядку денного з КСВ», що реалізується за підтримки UNITER, Раст. Дана публікація ґрунтується на результатах дискусій між різними групами заінтересованих сторін (стейкхолдерами), організованих упродовж виставки соціальних та екологічних проектів компаній (CSR Marketplace) в листопаді 2010 року.

Партнерство між бізнесом та заінтересованими організаціями (медіа, муніципалітетами, неурядовими організаціями, університетами) є важливим для всіх сторін, оскільки воно дозволяє підвищити ефективність проектів, водночас скоротивши витрату ресурсів на їх реалізацію. Проте, як продемонстрували гарячі дискусії під час виставки соціальних та екологічних проектів компаній, серед учасників відсутнє єдине бачення концепції партнерства, а більшість партнерських проектів не є сталими. До того ж учасники діалогу зазначали, що у процесі реалізації міжсекторальних партнерських проектів виникає багато перешкод. Однією з причин їх виникнення, на думку стейкхолдерів, є відсутність практичного інструментарію, що давав би можливість компаніям і організаціям ефективно впроваджувати партнерські проекти.

Враховавши набутий досвід, ми розробили даний посібник (гайд). У ньому детально розглянуто практичний інструментарій для налагодження партнерства: процес створення і розвитку партнерства між різними організаціями, правила вибору партнерів, фактори успіху партнерства, специфіку роботи з різними групами партнерів (громадськими організаціями, університетами, медіа, органами державної влади). В публікації наведено приклади успішної співпраці бізнесових компаній з різними групами партнерів. Окрім того, посібник містить практичні поради для проведення моніторингу і оцінювання партнерських проектів з метою визначення їх ефективності та впливу на проблеми та потреби цільової аудиторії.

Сподіваємось, наш гайд допоможе компаніям оволодіти мистецтвом партнерства, що принесе користь не тільки компаніям, а й їх партнерам, стейкхолдерам, громаді, і допоможе у вирішенні локальних, а можливо, й глобальних проблем суспільства.

З повагою,

Віталій Антонов,
президент «Концерну Галнафтогаз»
(мережа АЗК ОККО)

Марина Саприкіна,
Центр «Розвиток КСВ»

1. Про партнерство

Протягом останніх двох десятиліть у світі було створено сотні партнерств між представниками різних секторів. Деякі з них швидко минули, а інші працюють вже протягом тривалого часу. Одні реалізовувались на локальному рівні, а інші намагаються координувати політику у великих регіонах, де живуть і працюють мільйони людей.

У нашому гайді під партнерствами слід розуміти співробітництво не з комерційною метою (метою отримання прибутку), а задля досягнення спільної мети.

Партнерство – це добровільна згода на співробітництво між двома або більше організаціями, за якого підприємства та/або фізичні особи погоджуються на співпрацю задля досягнення спільної мети або виконання окремого завдання і готові розділити ризики, ресурси, правомочність та прибуток.

Партнерства існують у різних формах, між різними організаціями, вони можуть бути орієнтовані на різні питання, зокрема на співробітництво у бізнесі, на ринку праці або в соціальній сфері. Громадські організації можуть бути партнерами для досягнення власних місій. Уряди можуть співпрацювати для реалізації своїх спільних цілей, так само як політичні або релігійні організації. У сфері освіти організації, що акредитують навчальні заклади, оцінюють їх з урахуванням рівня партнерства з іншими навчальними закладами та організаціями, що представляють інші сектори.

Чому партнерство важливе?

Іноді компанії намагаються створювати багато проектів або програм самостійно, мотивуючи свої дії небажанням залучати до власних ідей сторонні організації. Інші пояснення, які надають компанії, – «недовіра до громадських організацій», «важко працювати з компаніями», «неможливо налагодити зв'язок із компаніями-конкурентами».

Компанія має усвідомити, що в партнерстві вона може досягти ефективних результатів, які створять її власний бізнес-кейс, а саме:

- компанія витратить менше ресурсів на реалізацію програми;
- проект/програма охопить більшу цільову аудиторію;
- результати проекту набудуть більшого поширення;
- більшим буде медіа-покриття.

2. Як визначити потенційних партнерів

Задля реалізації програми або проекту компанії важливо визначити потенційних партнерів, яких можна запросити до партнерства. З цією метою важливо зосередитись на наступних питаннях.

1. Місія, цілі та цінності.

Вибираючи партнера, компанія має поставити собі питання: «Чи узгоджується проект із місією організації-партнера? Чи зацікавлені обидві сторони в реалізації цього проекту?». Необхідно, щоб сторони розуміли цінності один одного і мотиви, що спонукають їх до участі у проекті. Варто ставити прозорі і зрозумілі цілі, аби представники потенційного партнера могли правильно оцінити ваші прагнення. Також потрібно обговорити з потенційним партнером, які цілі він ставить перед собою, чого хотів би досягти у результаті партнерства. Це допоможе створити атмосферу довіри і прозорості у відносинах.

2. Потенціал.

Компанія має пересвідчитися, чи є у громадської організації необхідні навички, досвід, можливості й ресурси, щоб зробити свій внесок до успішної реалізації проекту.

3. Репутація і достовірність.

Варто вивчити репутацію потенційного партнера, в тому числі з'ясувати, чи брав він участь у подібних проектах, та яку він має позицію стосовно актуальних питань бізнесу компанії.

4. Заінтересовані сторони програми, для якої компанія шукає партнерів.

Потрібно вивчити заінтересовані сторони програми і стосунки між потенційним партнером і цими заінтересованими сторонами.

5. Менеджмент.

Компанія має бути впевнена, що менеджмент потенційного партнера залучений до процесу прийняття рішень і керівництво організації надаватиме підтримку і допомогу в реалізації проекту. Для цього важливо вивчити структуру управління організації – потенційного партнера і тих, хто приймає рішення. Це допоможе компанії уникнути помилки домовлятися про партнерство не з тими особами, що приймають рішення і відповідають за них.

6. Оцінка ризиків.

Потрібно визначити ризики, які може привнести участь саме цього потенційного партнера в сам проект та в досягнення його результатів.

Таблиця 1. Визначення потенційного партнера

№	Основні питання до партнера	Основні відповіді
<i>Місія, цінності</i>		
1	Чи є проект порівняним із місією організації?	
2	Чи зацікавлений партнер у реалізації цього проекту?	
3	Які цілі проекту?	
4	Які цілі участі у проекті вашого потенційного партнера?	
5	Які ваші цілі реалізації проекту?	
6	Чи співпадають ваші цілі реалізації проекту з цілями вашого потенційного партнера?	
<i>Потенціал організації</i>		
3	Який досвід має партнер для реалізації проекту?	
4	Які навички має партнер для реалізації проекту?	
5	Які можливості має партнер для реалізації проекту?	
6	Які ресурси має партнер для реалізації проекту?	
<i>Репутація і достовірність</i>		
1	Чи має партнер позитивну репутацію?	
2	Чи довіряють партнеру цільові групи проекту?	
<i>Заінтересовані сторони проекту</i>		
1	Хто є заінтересованими сторонами проекту?	
2	Які відносини між заінтересованими сторонами програми і потенційним партнером?	
<i>Структура управління організації – потенційного партнера</i>		
1	Яка структура управління організації у потенційного партнера?	
2	Чи дійсно люди, з якими ви ведете переговори, можуть вплинути на прийняття рішень і відповідають за них?	
<i>Оцінка ризиків</i>		
1	Які ризики може привнести в проект участь саме цього партнера з точки зору репутації?	
2	Які ризики може привнести в проект участь саме цього партнера з точки зору стосунків із заінтересованими сторонами?	
4	Які ризики може привнести в проект участь саме цього партнера з точки зору медіа-висвітлень?	
5	Які ризики може привнести в проект участь саме цього партнера з точки зору досягнення результатів?	

3. Як розпочати партнерство

*Партнерство без письмової угоди – це російська рулетка.
Лесли Корвін*

Аби запобігти проблемам і невизначеним ситуаціям, перед початком спільної реалізації партнерських проєктів компанії/організації, що співпрацюють, мають укласти угоду про партнерство.

Така угода не є стандартизованим документом і може укладатись у довільній формі, проте вона має охоплювати наступні питання:

- цілі;
- заходи, спрямовані на досягнення мети;
- часові рамки діяльності;
- ризики та шляхи їх уникнення;
- партнери, їх обов'язки та внесок до загальних ресурсів проєкту чи певного виду діяльності;
- переваги для кожного партнера і для проєкту в цілому;
- процедури прийняття рішень;
- вимоги до звітності (про суть, шляхи та строки реалізації, виконавців проєкту) та обміну інформацією;
- загальне та оперативне управління партнерства (координаційний центр у кожній партнерській організації);
- методи і механізми моніторингу та оцінки;
- поведінка в конфліктних ситуаціях.

Будь-які партнерські стосунки проходять певні стадії розвитку. Згідно з Б. Такманом існує 5 етапів організаційної поведінки, котрі можна застосувати і до партнерських стосунків між організаціями.

Таблиця 2. Етапи партнерських стосунків між організаціями

Етап партнерства	Опис
Формування	Початок партнерських стосунків характеризується тим, що його учасники надзвичайно чемні й «мовчазні», не виявляють значної ініціативи.
Штурмування	На цій стадії з'являються результати оцінки того, що відбувається в партнерських стосунках. Часто виникають конфлікти стосовно функцій і відповідальності партнерів.
Нормування	Можливі протилежності й відмінності між партнерами допомагають краще зрозуміти один одного. Відбувається взаємний обмін інформацією, зростає відчуття розділеної відповідальності. Рішення приймаються на підставі консенсусу. Партнери розробляють набір спільних методів діяльності, котрі дозволяють почати діяльність з виконання проєкту.

Виконання	На цій стадії розвитку партнерських стосунків досягається найвища продуктивність. Робота постійно обговорюється. Партнери прагнуть поліпшень, щоб підвищити свою продуктивність. Тут можна говорити про загальне визнання правил у тому сенсі, що учасники партнерства позитивно оцінюють власні переваги й обмеження. Партнери чесно обмінюються інформацією і звітують про власну поведінку.
Завершення	Партнери завершують реалізацію спільного проекту і продовжують працювати окремо. Також на цій стадії ймовірним є розрив партнерських стосунків, коли учасники партнерства втрачають інтерес до співпраці і припиняють реалізацію проекту. Або розпочинається новий цикл партнерства.

Варто зазначити, що описані етапи часто «зливаються» один з одним. Тривалість кожного з них залежить від динаміки партнерства і стосунків між учасниками. Також партнерські стосунки мають властивість відновлюватися за реалізації нового проекту і повторного проходження вищезазначених етапів.

Фактори успіху партнерства

1. Терміни проведення та оцінка. Узгодження взаємоприйнятних термінів реалізації проекту з чітко визначеними критеріями, конкретними завданнями, підтримання постійного контакту для забезпечення розвитку проекту.

2. Висвітлювати успіхи. Результати проекту мають бути вимірні (а отже, вимірюваними) і оприлюднені. Варто висвітлювати досягнення: це зберігатиме ентузіазм працівників компанії та громадської організації. Крім цього, потрібно спільно з представниками партнера розробити план комунікації для зв'язків з медіа, включаючи (за необхідності) антикризовий план.

3. Побудова довіри. Надійні партнерські відносини між компанією та її партнерами залежать від обопільної довіри і прозорості. Обидві сторони мають бути відвертими щодо власних сподівань від проекту і заздалегідь обговорити можливі розбіжності стосовно реалізації й очікуваних результатів проекту.

4. Фінансування. Обов'язки сторін щодо фінансування мають бути чіткими і прозорими для забезпечення підзвітності кожної сторони.

5. Команди проектів. До реалізації проекту має бути залучено керівництво обох сторін. Важлива наявність професійного лідера команди, здатного мотивувати учасників проекту. Також потрібно, щоб кожен учасник проекту знав і розумів свою роль у процесі його реалізації.

6. Встановлення меж. Варто визначити, які сфери діяльності й ресурси компанії потрібно залучити до реалізації проекту.

7. Партнерство при збереженні незалежності. Для збереження незалежності треба розуміти, що партнерство не буде обмежувати політику і позицію компанії стосовно окремих питань.

4. Робота з різними групами партнерів: усе, що потрібно знати

4.1. Партнерство бізнесу і громадських (неурядових) організацій

За останні 15 років партнерство між громадськими організаціями і бізнесом набуло значного розвитку. Глобальна спільнота – включно із лідерами і міжнародних урядових інституцій, і «третього сектору» (так називають громадські організації), і бізнесу – усвідомлюють необхідність залучати бізнес до процесу міжнародного розвитку. Компанії мають потенціал, що може позитивно впливати на різні групи заінтересованих сторін. Проте існує і певна стурбованість тим, що бізнес не завжди налаштований на потреби громади. Поряд із цим компанії, що прагнуть більшої відповідальності, не завжди володіють необхідними знаннями й навичками для впровадження програм сталого розвитку. З іншого боку, громадські організації мають відігравати важливу роль у розвитку як на національному, так і на міжнародному рівні, проте, часто обмежені в ресурсах і потенціалі, вони не в змозі ефективно реалізувати власні проекти. Тому партнерство між бізнесом і громадськими організаціями є важливою тенденцією на шляху вирішення спільних проблем.

Міжнародні організації, що спеціалізуються на економічному розвитку, визнають важливість міжсекторального партнерства, в тому числі партнерства між громадськими організаціями та бізнесом, в поширенні концепції сталого розвитку. В грудні 2005 року Генеральна Асамблея ООН прийняла резолюцію «На шляху до глобального партнерства» (Toward Global Partnerships), мета якої – «збільшити внесок громадських організацій, суспільства, приватного сектору та інших груп заінтересованих сторін у процес національного розвитку» за допомогою глобального партнерства. Дана резолюція закликає до партнерства між секторами в наступних сферах:

- залучення нових інвестицій і політика зайнятості;
- охорона здоров'я;
- використання природних ресурсів та екологічний менеджмент;
- енергетика;
- сільське господарство;
- вплив на зміни клімату.

Інша установа, що сприяє співпраці між бізнесом і громадськими організаціями, – Світовий банк. Він заснував мережу «Бізнес-партнери задля розвитку», в рамках якої певні проекти втілювались із залученням бізнесу і громадських організацій.

Варто зазначити, що партнерство між громадськими організаціями і бізнесом є для компанії одним із інструментів управління впливом і виправдання надій, покладених на неї урядами і громадами. Прагнення до впровадження більш відповідальних практик спонукало деякі компанії до пошуку громадських організацій, які могли б на партнерських засадах допомогти реалізувати власні рішення (проекти, програми). Зазвичай громадські організації мають вищий рівень довіри в суспільстві й іноді більш компетентні у вирішенні соціальних проблем і питань охорони навколишнього середовища. **Тому компанія, що співпрацює з громадською організацією, має більш позитивний суспільний імідж.**

Останнім часом відмінності між бізнесом і громадськими організаціями стають дедалі більш розмитими. Головна різниця, котра досі залишається актуальною, – в тому, що, за словами експертів, *громадські організації мають монополію на принципи, а компанії – на прибуток*. І все ж межа між цими секторами стає менш помітною через постійний розвиток зв'язків.

Simon Neer стверджує, що обидва сектори починають користуватись однаковими термінами й методами: *«Наразі обидва сектори говорять про брендинг, маркетингові ніші й задоволеність клієнтів»*. Звичайно, українським неурядовим організаціям (НУО) ще потрібно рости і розвивати свій потенціал для співпраці з бізнес-організаціями, але вже сьогодні є НУО, які можуть бути гарними партнерами для бізнесу.

Типологія партнерства між бізнесом і НУО

Існує багато шляхів співпраці громадських організацій і бізнесу, і кожен з цих шляхів має власні характеристики. Neergaard, Jensen і Pedersen (2009 р.) запропонували своєрідний аналіз видів партнерства між бізнесом і НУО. Зазвичай партнерство між цими секторами не є статичним: партнерські стосунки динамічні й розвиваються з часом: партнери активніше долучаються до співпраці, зростає довіра, а процес обміну ресурсами стає інтенсивнішим. Проте можливий рух партнерства й у зворотному напрямку.

Отже, основними типами партнерства між громадськими організаціями і бізнесом є:

1. *Філантропія*: найбільш традиційна форма партнерства, найчастіше зустрічається у стосунках між бізнесом та НУО. Цей вид партнерства передбачає односторонню передачу ресурсів від бізнесових компаній до організацій «третього сектору». Процес філантропічного партнерства простий, проте рівень залучення сторін досить низький, до того ж такий тип партнерства замало стосується діяльності бізнесової компанії.

2. *Взаємний обмін*: передбачає партнерство, в рамках якого стосунки між бізнесом і НУО ґрунтуються на обміні ресурсами для певних заходів. Наприклад, компанія надає певну суму грошей залежно від продажу певного продукту з логотипом партнерської громадської організації.

3. *Стратегічне (стале) партнерство*: стратегічні партнери працюють над спільною проблемою, що потребує вирішення. Цей вид партнерства робить партнерів більш залежними один від одного, і вдала робота за такого типу партнерства можлива, лише якщо налагоджено обмін ідеями, ресурсами і зусиллями. Подібне партнерство має найбільший потенціал, оскільки об'єднання зусиль дозволяє сторонам досягти таких результатів, які були б неможливі при самотійному вирішенні проблеми. Стратегічне партнерство з громадськими організаціями є важливим у світлі:

- надання експертизи і залучення додаткового зовнішнього потенціалу для програм із розвитку громад, що допоможе у виконанні цілей і завдань компанії в сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ);

- вибудовування корпоративної репутації й довіри до компанії, що може підтримати її позицію серед ключових стейкхолдерів і широкої громадськості;

- завчасного попередження потенційних проблем у зв'язках з громадськістю.

4. *Корпоративне волонтерство*: залучення працівників бізнесових компаній до роботи в громадських організаціях або громаді. Близько 90 % великих компаній у США і 30 % у Великобританії мають програми корпоративного волонтерства. Персонал компанії зазвичай виконує волонтерську діяльність у робочий час, оплачуваний компанією. Також група

працівників може допомагати у реалізації проекту громадської організації – така робота буде корисною як для компанії, так і для НУО, оскільки дасть можливість згуртувати працівників компанії і прискорить процес впровадження проекту громадською організацією.

Залучати персонал до роботи у громадських організаціях можна довгостроково або одноразово, якщо проект нетривалий. Можливо задіяти працівників до роботи в громаді у сфері освіти, охорони навколишнього середовища, здоров'я, спорту і дозвілля, мистецтва або релігії. У кожній із цих сфер є безліч можливостей для волонтерства: від виконання адміністративних і технічних функцій до обслуговування клієнтів і виготовлення виробів ручної роботи.

Співпраця із закордонними НУО приховує нові виклики і можливості, що вимагають додаткових рішень. Робота з громадськими організаціями на закордонних ринках важлива для іміджу компанії, проте потрібно мати чітке уявлення про репутацію партнера і майбутню роботу в даній громаді. Партнерство із закордонними НУО краще вибудовувати «з нуля», а починати варто з локального рівня. У такий спосіб – виконуючи невеликі проекти, перш ніж переносити відносини на регіональний рівень – легше досягти довіри. Варто враховувати наступні критерії під час роботи із закордонними громадськими організаціями:

1. Вибір: компанія має розглянути, в яких ситуаціях доцільніше співпрацювати з місцевою громадською організацією, а в яких – із міжнародною організацією, приділяючи увагу не лише досвіду організації, а й потенціалу щодо роботи в конкретній громаді.

2. Знання про політичні погляди і політичну приналежність громадської організації, з якою компанія планує працювати, – це особливо важливо в Україні, де існують ризики політичної нестабільності. Найкращий варіант – аполітичність організації, з якою ви плануєте працювати.

3. Урядові обмеження: варто оцінити державну політику щодо діяльності громадських організацій.

4. Надавати і приймати: компанія має бути готовою частково поступитися владою і бути відкритою для врахування порад НУО при реалізації проектів.

5. Міжнародна координація: під час роботи з місцевими філіями міжнародних організацій компанія має забезпечити координацію партнерства зі штаб-квартирами організацій, оскільки місцеві філії не завжди обізнані у діяльності інших філій організації.

Необхідність партнерства і вигоди для сторін у партнерстві «бізнес – громадська організація»

1. Імідж і довіра. Репутація компанії стає дедалі важливішою як для інвесторів, так і для споживачів. Результати дослідження Voice of the People, проведеного Environics та Gallup Organization у 47 країнах 2002 року, показали: лише 48 % респондентів вважають, що глобальні корпорації діють в інтересах суспільства, і лише 52 % респондентів мають таку ж думку про національні компанії. З іншого боку, 59 % респондентів засвідчили високий рівень довіри до громадських організацій. Тож в очах громадськості неурядові організації з точки зору користі для суспільства є надійнішими за корпорації. Тому, співпрацюючи з НУО, компанії можуть розраховувати на те, що їх розглядатимуть як більш надійні і як такі, що заслуговують на довіру щодо діяльності в сфері КСВ.

2. Фінансова стабільність: вихід на нові ринки і збільшення довгострокового прибутку. Громадські організації можуть сприяти виходу компаній на інші ринки і забезпечити доступ

до споживачів. Краще розуміння потреб ринку – одна з переваг, що приносить партнерство з місцевими громадськими організаціями, які знаються на умовах діяльності на місцевому ринку. В цьому сенсі стратегія співпраці з такими партнерами, як громадські організації, групи впливу в громаді та органи місцевого самоврядування, може бути успішнішою, ніж співпраця з великими компаніями і навіть національними урядами, оскільки останні не володіють достатнім рівнем інформації.

3. Удосконалення політики у сфері КСВ як частина корпоративної стратегії. Партнерство з неурядовими організаціями може відіграти значну роль у забезпеченні якості політики компанії в сфері КСВ. Корпорації поступово переходять від благодійних проектів до повноцінної участі в житті громади. Багато компаній дійшли висновку, що таку політику краще реалізовувати, співпрацюючи з місцевими НУО. Наприклад, охорона навколишнього середовища є добрим ґрунтом для успішного партнерства: громадські організації мають безпосередній доступ до членів громади, можуть легко визначити потреби громади і володіють професійним досвідом для задоволення таких потреб. У багатьох випадках громадські організації можуть запропонувати інноваційні способи вирішення соціальних проблем. Завдяки досвіду роботи з громадою, в НУО вище рівень довіри серед населення, вони можуть стати своєрідним мостом між бізнесом і громадами, в яких компанії бажають працювати.

Приклад співпраці з НУО.

Microsoft є світовим лідером у галузі програмного забезпечення. Ми розуміємо, що більшість людей в Україні, а також по всьому світу, вирішили використовувати наше програмне забезпечення, тому перше, що бачить користувач, коли опиняється біля свого комп'ютера – це наш логотип. Це покладає величезну відповідальність на компанію Microsoft щодо створення безпечного середовища для кожного користувача, особливо для найбільш уразливих з них. Таким чином, одним із глобальних напрямків соціальної відповідальності Microsoft є «безпека та конфіденційність».

Існували три аспекти проблеми, які необхідно було вирішувати: інформування громадськості, системні зміни в освіті та законодавчі ініціативи. Щоб ефективно вирішити всі три аспекти, було ясно, що Microsoft необхідно буде працювати спільно з партнерами з приватного та державного сектора як на локальному, так і на міжнародному рівні. Таким чином, в березні 2008 року Microsoft ініціювала створення «Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті», активно запрошуючи конкретні організації, з якими ми вже співпрацювали з питань Інтернет-безпеки в Україні в минулому: Інтернет-Асоціація України, Міністерство внутрішніх справ України, ГО «Всеукраїнська мережа проти сексуальної експлуатації дітей» і «Школа рівних можливостей». Також ми звернулися до міжнародних організацій, які спеціалізуються на захисті безпеки дітей: ІСМЕС (Міжнародний центр у справах зниклих та експлуатованих дітей) і ЕСПАТ (припинення дитячої проституції, порнографії та торгівлі дітьми з метою сексуальної експлуатації).

Перший крок полягав в розробці кампанії з підвищення обізнаності дітей та дорослих, в тому числі вчителів, щодо ризиків Інтернету і шляхів. Microsoft Україна це з 2003 року вела потужну освітню КСВ програму в Україні - «Microsoft Партнерство в освіті», партнером якої виступає Міністерство освіти і науки в Україні, яке забезпечує професійну підготовку та інші освітні ресурси підтримки вчителів і шкіл. За підтримки цієї програми, у квітні 2008 року,

Microsoft Україна розпочала програму «Онляндія: моя безпечна веб-країна» (www.onlandia.org.ua). Сайт пропонує безкоштовні освітні ресурси для людей різного віку, з окремими розділами для дітей, підлітків, батьків і вчителів.

З метою поширення знань про безпеку в Інтернеті по всій Україні, була розроблена навчальна програма з використанням методичних матеріалів партнерів Коаліції ЕСПАТ і LaStrada, і тренерів по коаліції ГО «Школа Рівних Можливостей» та необмеженого потенціалу програми Microsoft «ІДЕА Україна» (www.idea-ukraine.org), яка охоплює широку мережу тренерів по всій Україні. Спочатку, тренінги були надані в літніх таборах та громадських центрах. Потім, починаючи з навчального року 2008-2009, за підтримки члену Коаліції Міністерства освіти та науки, безкоштовні тренінги були проведені в школах, а матеріали інтернет-безпеки на основі Онляндії були включені в шкільну програму для учнів з 5 по 11 класів. У 2009-2010 навчальному році Міністерство освіти і науки попросило всі школи, щоб вони провели заходи, присвячені Інтернет безпеці для студентів, використовуючи Онляндію як онлайн ресурс та регіональних тренерів для підтримки цих заходів.

Для підвищення інформованості про програму, в лютому 2009 року Microsoft і Коаліція за безпеку дітей в Інтернеті ініціювали перший щорічний «День безпечного Інтернету» і всеукраїнську соціальну рекламну кампанію. За фінансової підтримки медіа-партнерів, включаючи MTV Україна, Radioactive Film, Think!, рекламної агенції McCann Erickson, Universal McCann, PressCom, Perekhid Media, і Гала Радіо, Коаліція випустила 30-секундний ролик в Інтернеті, який виходив в ефір на MTV Україна кілька місяців, а також у системах внутрішнього ТVмовлення в McDonalds, ДЦ магазинах, ЕКО маркетах та Метрограді. Всі витрати кампанії була профінансована в готівковій формі за допомогою вкладів медіа-партнерів і членів Коаліції, на загальну суму \$ 150.000.

Кожен член Коаліції з питань безпеки дітей в Інтернеті зобов'язаний підтримувати програму ресурсами, грошима або людськими ресурсами. Компанії інформаційних та комунікаційних технологій, такі як НР, «Укртелеком», «Астеліт», МТС, «Вега» і Воля надали призи для конкурсів Онляндія і сприяли поширенню інформації про програму серед своїх клієнтів. «Київстар» підтримує дослідження щодо користування Інтернету серед дітей і випустила WAP-версію Онляндії (war.onlandia.kyivstar.ua). Між тим члени Коаліції з інших галузей також значно впливають на реалізацію програми Онляндія. Наприклад, щоб сприяти поширенню інформації про «Безпечний Інтернет День 2010» МакДональдс Україна включив календар Онляндії в більше, ніж 100.000 Хеппі Мілів по всій Україні.

Досягнуті результати

Програма Онляндія росте, і нові члени Коаліції продовжують приєднуватися до наших зусиль. З моменту початку існування «Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті» і запуску сайту Онляндії в квітні 2008 року, було досягнуто наступне:

- 27 організацій приєдналися до «Коаліції з питань безпеки дітей в Інтернеті»;
- Сайт Онляндія (www.onlandia.org.ua) отримує до 7000 унікальних відвідувачів на місяць, максимум 17 000 унікальних відвідувачів протягом лютого 2010 року (День безпечного Інтернету 2010);

- Нові розділи додані на сайт Онляндія, в тому числі нові інтерактивні уроки про те, як захистити себе на сайтах соціальних медіа;
 - З вересня 2009 по серпень 2010 року, понад 1700 тренінгів проведені у школах, літніх таборах і громадських центрах, більш ніж 55 000 дітей, вчителів та батьків взяли участь у тренінгах;
 - Випущений навчальний посібник з безпеки в Інтернеті для дітей, який підготовлений тренерами Онляндія, за підтримки Міністерства освіти і науки. Керівництво-гайд затверджено грифом Міністерства освіти і науки України;
 - Більше 2200 чоловік підписали онлайн-петицію за безпечний Інтернету (www.onlandia.org/vote), закликаючи до змін у системі освіти і законодавства;
 - Коаліція підтримала заснування національної телефонної гарячої лінії (0 800 500 33 5) з консультування, і два веб-сайти були розроблені для збору скарг (skarga.ua і internetbezpeka.org.ua);
 - Створено більше 6400 електронних скриньок в Онляндії « (www.onlandia.org.ua/mail);
 - На прохання Міністерства освіти Білорусі, сайт Онляндія був запущений в Білорусі: www.onlandia.by;
 - Разом з Радою Європи, Microsoft проводить кілька круглих столів та тренінгів для співробітників правоохоронних органів, інтернет-провайдерів та інших.

У відповідь на зростаючі ризики, з якими діти стикаються в Інтернеті, компанія Microsoft об'єдналася з приватним і державним сектором у формі «Коаліції з питань безпеки дітей в Інтернеті» і запустили програму «Он-ляндія: моя безпечна Веб-країна», який є безкоштовним ресурсом для дітей, вчителів та батьків.

Відео www.onlandia.org.ua/video

4.2. Партнерство зі ЗМІ

Активна співпраця компанії з медіа полягає в тому, що обидві сторони мають обопільний інтерес: компанія зацікавлена в поширенні позитивної інформації про себе і свої проекти, а преса – у новій інформації. Незважаючи на те, що ЗМІ довіряють лише 49 % людей – це менше, ніж довіра до влади (52 %), не кажучи про бізнес і громадські організації (61 і 56 % відповідно) (за інформацією «Інвестгазети»), – ЗМІ залишаються важливим ретранслятором новин компаній про проекти і програми. Важливо пам'ятати, що локальний пресі люди довіряють більше, ніж національній.

Водночас медіа досі сприймають лише як висвітлювачів новин, не розглядаючи їх як повноцінних партнерів у програмах. На нашу думку, це ставлення потрібно змінювати, оскільки партнерство з медіа може принести користь компаніям при впровадженні проектів у сфері КСВ. Відносини між ЗМІ й компаніями стосуються декількох напрямків:

- по-перше, ЗМІ потребують інформації, а представники компаній можуть надати її професійно;
- по-друге, компанії є джерелом новин, які теж потрібні ЗМІ;
- по-третє, компанії є рекламодавцями ЗМІ: їм потрібні ЗМІ для розміщення інформації про свої продукти й послуги, щоб підвищити рівень попиту населення на них.

Не є новиною той факт, що стосунки з медіа використовуються на 83 % у всій активності компаній із впровадження соціальної відповідальності. Інші популярні види діяльності, до яких вдаються компанії, – це внутрішня комунікація, дослідження заінтересованих сторін і консультування з топ-менеджерами.

Наразі відсутність довіри між медіа і корпораціями роз'єднує ці сектори в роботі. Медіа вважають, що компанії підтримують відносини із громадою саме для того, щоб це було висвітлено у ЗМІ, тому вони воліють не оприлюднювати назви компаній, коли пишуть про їхні проекти, бо вважають це «непрямою рекламою». Однак варто відмітити, що вони готові відступити від власних принципів, якщо пересвідчатся у дієвості публікацій і власному впливі на населення, а також у тому разі, якщо компанії зможуть прозоро і професійно відзвітувати про свої проекти. З іншого боку, самі компанії відчувають недовіру до медіа, оскільки ті не завжди підзвітні й прозорі. Тож ЗМІ так само повинні дотримуватись чіткої позиції щодо власної соціальної відповідальності. Для ефективного партнерства зі ЗМІ компанія має обрати такі медіа, котрі розділяють її розуміння соціальних і екологічних проблем і бажають їх вирішувати. Вибір партнера – ЗМІ повинен включати такі кроки:

1) підготувати медіа-карту (базу ЗМІ), де зазначити всі медіа – потенційних партнерів компанії: у процесі складання медіа-карти варто звернути увагу на ті ЗМІ, що висвітлюють теми, пов'язані з діяльністю вашої компанії, зокрема тему реалізації проектів у сфері КСВ.

2) доречно звернути увагу на місію і бачення можливих партнерів, оскільки, на думку представників бізнесу, цей аспект відіграє ледь не ключову роль в успішності подальшої співпраці.

Р. Скиба, Vanco Prikerchenska: «Ми будемо шукати партнерів, котрі мають схоже бачення, котрі орієнтовані на ті самі цільові аудиторії і ставлять перед собою такі самі цілі, як і наша компанія».

3) пропозиції системного проекту.

Медіа, в свою чергу, надають перевагу цікавим і системним соціальним проектам.

Представник Українського Медіа Холдингу: *«Приємно мати справу з партнерами, з котрими ми працюємо вже не один рік, пройшли не одну кампанію і побачили результати їх діяльності».*

4) визначити ключові ресурси компанії та медіа.

Яскравим прикладом партнерства між бізнесом і ЗМІ є програма «Дорога до успіху», що реалізовується компанією «Едіпрес» у партнерстві з бізнесом. Мета програми – соціальна адаптація вихованців дитячих будинків та шкіл-інтернатів України шляхом викладання комплексної адекватної для їхнього віку та знань навчальної програми в сферах спілкування, репродуктивного здоров'я, профорієнтації, комп'ютерної освіченості. Принципова особливість даної програми у тому, що вона спрямована на вирішення актуального завдання – виховання майбутнього покоління нашого суспільства. Безпосереднім результатом участі у навчальній програмі «Дорога до успіху» є застосування учасниками набутих навичок у щоденному житті, а також написання власних проектів вирішення локальних проблем суспільства. В рамках програми відбувались різноманітні заходи, спрямовані на профорієнтацію і навчання випускників інтернатних закладів. З 2006-го по 2009 рік понад 350 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, віком 14-17 років пройшли такі 20-денні тренінги. Близько 2500 дітей взяли участь у програмі в різних формах. Робота проводилась зі школами-інтернатами Київської, Чернігівської та Вінницької областей. Понад 60 % учасників продовжили навчання за обраними спеціальностями. Програмою «Дорога до успіху» за 4 роки створено прецедент партнерських відносин між бізнесом, ЗМІ та державою.

Як бачимо, не лише бізнес може ініціювати проведення партнерських проектів і програм зі ЗМІ. Ініціатором програми виступили саме ЗМІ, а представники бізнесу допомагали впроваджувати проект, надаючи матеріальні та людські ресурси. Тож медіа можуть бути не тільки інформаторами соціальної відповідальності компаній, а й ініціаторами і безпосередніми учасниками проектів у сфері КСВ.

4.3. Співпраця між бізнесом і вищими навчальними закладами (ВНЗ)

Сьогодні, в умовах зростаючої конкуренції, економіка потребує великої кількості висококваліфікованих працівників, тому на ринку освітніх послуг з'являється новий гравець – роботодавець. Проте більшість компаній наразі не розраховує, що отримана освіта у вітчизняних ВНЗ дозволить молодому спеціалісту одразу стати до роботи. Отримані у ВНЗ знання сприймають як відправну точку для подальшого навчання молодого спеціаліста. Особливій критиці з боку компаній піддаються практичні навички випускників, котрі не відповідають умовам ринку. Тож компанії, які прагнуть отримати кваліфікованих молодих спеціалістів, шукають нові можливості для їх підготовки.

Для досягнення цієї мети навчальні заклади і бізнесові компанії створюють партнерські відносини, виграшні для обох сторін.

Університети забезпечують себе доходами і новими ідеями зі сфери бізнесу, що допомагає

їм проводити наукові дослідження при підготовці студентів. Бізнес може надати навчальному закладу зворотний зв'язок щодо готовності випускників до успішної професійної діяльності, зорієнтувати систему підготовки майбутніх спеціалістів на формування актуальних для сучасного ринку праці професійних компетенцій. Окрім цього, налагоджена система роботи ВНЗ з потенційними роботодавцями підвищує привабливість навчального закладу в очах студентів і абітурієнтів.

Компанії, в свою чергу, можуть розвинути систему адресної підготовки майбутніх працівників, котрі закриватимуть вакансії та матимуть достатньо практичних навичок для успішної роботи в компанії. Також вони можуть приймати безпосередню участь у підготовці кадрів, направляючи своїх топ-менеджерів для викладання у ВНЗ.

Основними формами співпраці між навчальними закладами і представниками бізнесу є:

- організація стажувань на підприємстві.

«Якщо говорити про більшість навчальних закладів України, то при встановленні контактів між роботодавцями і представниками університетів інколи виникають труднощі. Нажаль, бізнес не завжди погоджується надавати можливості для стажування викладачів і практики студентів, оскільки вважає свою діяльність комерційною таємницею. Дуже важливо, щоб при встановленні контактів учбовий заклад міг зацікавити представників бізнесу в співробітництві. Це можна здійснити, впроваджуючи наукові розробки, проекти і дослідження, котрі можуть зацікавити компанію.» – представник Університету банківської справи.

Наприклад, у США бізнес є реальним замовником освітніх і наукових послуг. Оплата за ці послуги забезпечує розвиток навчальних закладів і надає практичний матеріал для навчання. Бізнес фінансує 60 % науки у ВНЗ. Для підтримки компаній, що активно співпрацюють з навчальними закладами, створено систему пільг і додаткових прав (безкоштовне використання державних наукових лабораторій, пільги на купівлю сировини, матеріалів, податкові пільги);

- допомога в модернізації навчального обладнання;
- участь професіоналів (практиків з бізнесових компаній) у процесі навчання – зокрема, проведення працівниками компанії гостьових курсів для обраного ВНЗ;
- програми спільної підготовки спеціалістів навчальними закладами і компаніями (взаємодія на етапі організації навчального процесу).

«Без участі бізнесу в підготовці спеціалістів важко розраховувати на те, що академічна підготовка буде повністю задовольняти вимоги ринку праці. Також варто відзначити проблему відсутності чіткого планування зайнятості студентів, котра є у всіх ВНЗ країни. Вона полягає в розбіжностях між роботодавцями і ВНЗ країни.

Роботодавець хоче бачити спеціаліста з дипломом магістра і досвідом роботи, а викладачі, в першу чергу, мають забезпечувати теоретичну основу, і тому студенти мають відвідувати всі заняття, передбачені програмою.» – представник Центру «Перспектива»;

- створення ендаументів (цільових капіталів) для університетів. Це одна з інноваційних форм співпраці, яка застосовується провідними ВНЗ переважно в країнах, де держава не фінансує систему вищої освіти (США, Великобританія). Учасниками вузівських ендаументів

є вдячні випускники, що досягли успіху. Загальний обсяг коштів у фондах коледжів і університетів США 2006 року перевищив 340 млрд дол. Обсяг ендаментів в інших країнах менший. Так, університетські фонди в Англії акумулювали близько 5 млрд дол., при цьому 4 млрд дол. припадає на Оксфорд і Кембридж.

Упроваджено ендаменти вже і в російську практику. У 2006 році Російський союз промисловців і підприємців ініціював ухвалення Федерального закону «Про порядок формування і використання цільового капіталу некомерційних організацій». Перспектива використання цільових фондів полягає в тому, що бізнес передає кошти університетові, котрий вкладає їх в акції або цінні папери і витрачає отримані відсотки на власні потреби. Відмінністю ендамента від звичайних пожертвувань є цільовий характер діяльності і спрямованість на отримання доходу за рахунок інвестування коштів. Ендамент формується та поповнюється протягом багатьох років. Для успішної роботи університетського цільового капіталу необхідне створення відповідної інфраструктури, що забезпечує ефективні комунікації з випускниками, системну взаємодію з корпораціями та благодійними фондами;

- участь підприємств у розробці стандартів освіти. Варто зазначити, що вітчизняні компанії долучаються до розробки стандартів і навчальних програм. Зокрема, робоча група, що складалася з представників ВНЗ і компаній (СКМ, ДТЕК), розробила пропозицію для Міністерства соціальної політики України і стандарти для професії «менеджер з соціальної відповідальності», котрі були прийняті і включені до класифікатору професій. Також було розроблено комплект методичних матеріалів для викладачів корпоративної соціальної відповідальності;

- створення навчальними закладами для ефективнішої співпраці з потенційними роботодавцями так званих центрів працевлаштування. Їхня мета – сприяти студентам і випускникам у працевлаштуванні, консультувати з питань цивілізованого регулювання взаємовідносин на ринку праці. Для потенційних роботодавців такі центри пропонують розміщення вакансій, проведення інформаційно-рекрутингових заходів і тренінгових семінарів із працевлаштування за участі компаній. Також центри працевлаштування проводять ярмарки (дні) кар'єри, де компанії можуть підібрати необхідних працівників зі студентів навчального закладу.

Сьогодні існує декілька методів юридичного закріплення відносин між ВНЗ і компаніями:

Договірні відносини. Найбільш поширений і простий спосіб взаємодії. Між ВНЗ і підприємством укладається договір про надання певних послуг. У договорі прописано: кількість студентів, термін їх підготовки, суму оплати за неї.

Альянси – об'єднання декількох компаній з університетами на основі угоди про спільне фінансування, розробки і модернізації продукції (освітньої програми). Учасники альянсу вносять свій вклад у вигляді інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів, після досягнення результату отримують свою долю інтелектуальної власності.

Структурою, що сприяла би плідній взаємодії підприємств та ВНЗ, можуть виступати **освітньо-промислові групи (ОПГ)**. ОПГ – це сукупність навчальних закладів та підприємств, що об'єднують за принципом спільної участі свої матеріальні та нематеріальні активи на базі відповідної угоди про створення ОПГ для реалізації інвестиційних та інших проектів і

програм, спрямованих на підвищення якості підготовки кадрів усіх науково-освітніх рівнів відповідно до сучасних соціально-економічних та господарчих вимог. Мінімальний склад ОПГ – один ВНЗ та одне підприємство. Надалі такі структури можуть значно ускладнюватися. Функціонування освітньо-промислової групи можна описати у вигляді довгострокових договорів сумісної діяльності та надання науково-технічних, консультаційних або освітніх послуг.

Приклад співпраці з університетом

Одним із найвидатніших прикладів співпраці між компаніями і ВНЗ є Міжкорпоративний університет – перший в Україні партнерський проект у галузі освіти, що об'єднав найбільших працедавців і провідні вищі навчальні заклади. Проект орієнтований на довгострокову перспективу і передбачає інтеграцію унікальних практичних знань і досвіду компаній у процес підготовки майбутніх фахівців. Міжкорпоративний університет об'єднує три ВНЗ країни (Національний університет ім. Т. Шевченка, Києво-Могилянську академію, Київський політехнічний інститут) і компанії, що працюють у різних секторах економіки (МТС, Вімм-Біль-Данн Україна, МЕТРО Кеш енд Кері Україна, Київську інвестиційну групу).

Програма спрямована на розвиток у студентів базових управлінських і комунікативних навичок: ведення переговорів, роботи в команді, проведення презентацій, тайм-менеджменту, управління проектами тощо. До програми входять аудиторні тренінги і стажування у компаніях-учасниках.

Викладають в МКУ кваліфіковані бізнес-тренери, а також топ-менеджери компаній-учасниць. Навчання відбувається у групах у вечірній час два-три рази на тиждень і не перетинається з навчальним процесом у вузах.

Після закінчення теоретичної частини слухачі проходять спеціально розроблену програму стажувань, яка складається з трьох частин. Перша частина – корпоративний тренінг «Ласкаво просимо в компанію». У другій частині програми студенти знайомляться з основними бізнес-підрозділами компаній. Третя частина стажування – спеціалізація: за стажерами закріплюється наставник, завданням якого є, з одного боку, допомога у вивченні нормативно-правової бази (посадових інструкцій, положень, наказів тощо), а з іншого – навчання і контроль за виконанням окремих службових обов'язків за посадою, на яку претендує випускник МКУ. Упродовж стажування слухачі знайомляться з різними аспектами діяльності компанії та відповідною посадою, застосовуючи на практиці теоретичні знання, отримані в університетах, і практичні навички, набуті на тренінгах МКУ.

Завершивши навчання, студенти проходять підсумкову атестацію і отримують сертифікати, які засвідчують участь у тренінгах і стажуванні. Далі компанії-учасниці розглядають кандидатуру кожного випускника окремо і приймають рішення: прийняти на роботу, продовжити стажування або зарахувати студента до кадрового резерву.

4.4. Співпраця бізнесу і органів державної влади.

Державно-приватне партнерство – це своєрідний інституційний та організаційний альянс державної влади і приватного бізнесу, створений задля реалізації суспільно значущих проєктів у широкому спектрі діяльності – від розвитку стратегічно важливих галузей економіки до надання суспільних послуг у масштабах всієї країни чи окремих територій. Державно-приватне партнерство дозволяє об'єднати ресурси держави та бізнесу. Внеском з боку держави є об'єкти інфраструктури, нові сегменти клієнтів, фінансові гарантії, а з боку бізнесу – інвестиції, навички управління, зниження витрат, інноваційні рішення тощо. Стратегічними напрямками використання механізмів співпраці бізнесу і держави в реалізації інфраструктурних проєктів на рівні місцевого самоврядування виділяють транспорт, зв'язок, сферу ЖКГ, інновації, а в соціальній сфері – освіту, охорону здоров'я, комплексну систему соціального захисту населення.

Характерними ознаками державно-приватного партнерства, що відрізняють його проєкти від інших форм відносин держави й бізнесу, є:

- **визначені строки дії угод про партнерство.**

Проєкти, як правило, створюють під конкретний об'єкт (порт, дорога, об'єкт соціальної інфраструктури), який мають завершити у встановлений термін;

- **специфічні форми розподілу відповідальності між партнерами.**

Держава декларує мету проєкту з позиції суспільних інтересів і визначає вартісні та якісні параметри, здійснює моніторинг реалізації проєктів, а приватний партнер бере на себе оперативну діяльність на різних стадіях проєкту – розробку, фінансування, будівництво й експлуатацію, управління, практичну реалізацію послуг споживачам;

- **специфічні форми фінансування проєктів.**

За рахунок приватних інвестицій, доповнених державними фінансовими ресурсами, або ж – спільне інвестування декількох учасників;

- **поділ ризиків між учасниками угоди на основі відповідних домовленостей.**

У «Зеленій книзі про державно-приватне партнерство» (2004 р.), прийнятій у рамках Євросоюзу, визначено два типи такого партнерства:

- **договірного характеру.** Відповідно до нього приватній особі за виконану роботу чи надані послуги гарантована винагорода від публічної організації та/або безпосередніх користувачів, і це регулюється директивами ЄС щодо проведення публічних тендерів.

- **інституційного характеру.** В його межах можливе формування нової юридичної особи, співзасновниками якої є публічна і приватна організації.

У більшості випадків механізм державно-приватного партнерства використовували в країнах Європи саме для створення інфраструктурних об'єктів. Наприклад, у Фінляндії таким чином були побудовані центральні автошляхи, у Португалії – реконструйовані аеропорти та регіональні шляхи, у Франції – оновлено мережі водопостачання та побудовані швидкісні автомагістралі.

Доцільність співпраці державного і приватного сектору

Місцева влада може створювати партнерські стосунки з приватним сектором у наступних випадках:

- проект не може бути реалізовано за рахунок фінансових ресурсів або спеціальних знань місцевої влади;
- бізнес-партнер підвищить якість і рівень виконання проекту або надання певних послуг;
- участь бізнес-партнера прискорить упровадження проекту;
- участь бізнес-партнера в державних проектах підтримують споживачі послуг;
- є можливість для конкуренції між компаніями, що бажають взяти участь у партнерстві;
- немає нормативних та законодавчих заборон для участі бізнес-партнера у реалізації проекту або наданні послуг;
- результат співпраці є вимірюваним;
- проекти або послуги, що реалізують у партнерстві з бізнесом, надають інноваційні ідеї і стратегії для подальшого розвитку певної галузі;
- існує попередній позитивний досвід роботи органів влади з приватним сектором.

Верховна Рада України на засіданні 1 липня 2010 року ухвалила Закон «Про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами». Закон визначає правові, економічні та організаційні засади взаємодії державних та приватних партнерів, врегульовує відносини, пов'язані з підготовкою, виконанням та припиненням договорів, що укладаються в рамках державно-приватного партнерства, встановлює гарантії додержання прав та законних інтересів сторін таких договорів. Ухвалений закон допоможе залучати приватні інвестиції, особливо у мегаполісах, де муніципальна влада може запропонувати взаємовигідні умови роботи у різних напрямках, починаючи від будівництва парковок, транспортних зупинок і закінчуючи потужними довготривалими інвестпроектми. Документ передбачає, що тривалість проектів у рамках державно-приватного партнерства складає від 5 до 30 років.

Одним з найбільш ефективних методів співпраці бізнесу з муніципалітетами є **соціальне партнерство** – форма соціальної взаємодії, метою якої є досягнення згоди між різними інститутами суспільства задля вирішення актуальних соціальних проблем і перспективних завдань.

Приклад соціального партнерства

У 2007 році компанія ДТЕК почала системну роботу у сфері соціального інвестування, запустивши проект соціального партнерства – програму, аналогів якої за масштабністю співпраці між приватним бізнесом, владою та громадськістю немає в Україні.

Органи місцевого самоврядування кожної території – учасниці соціального партнерства спільно з підприємствами й іншими зацікавленими сторонами обирають пріоритетні напрями соціальних інвестицій. За результатами обговорення на кожній території формують програму соціального партнерства та визначають конкретні проекти, що підлягають фінансуванню. Очікуваний результат роботи в умовах нової моделі – оновлені установи культури, сучасне медичне обладнання у лікарнях і поліклініках, комп'ютерні класи в школах та інші зримі ознаки й характеристики підвищення рівня та якості життя.

Реалізація моделі проходила у декілька етапів:

I етап – 2007 рік: підписано тристоронні протоколи про наміри між корпоративним центром, виробничими підприємствами та органами місцевого самоврядування семи міст Дніпропетровської, Донецької і Луганської областей, створено робочі координаційні групи для вирішення оперативних питань.

II етап – березень 2008 року: розроблено і підписано багатосторонню довгострокову декларацію соціального партнерства (ДСП), яка відкрита для приєднання третіх сторін, що поділяють принципи діалогу, відвертості і взаємного врахування інтересів.

Створено координаційний комітет соціального партнерства, за допомогою якого учасники програми планують спільну діяльність і обговорюють результати. Комітет складається з керівників підприємств та органів місцевого самоврядування – учасників декларації.

III етап – 2008 рік: над розробкою стратегічних планів економічного розвитку міст працювали експертні комітети за участю експертів і консультантів USAID, представників підприємств і корпоративного центру, депутатів місцевих рад і представників органів місцевого самоврядування. Робочі групи провели дослідження бізнес-клімату міст (ставлення бізнесу до міських органів влади, від яких залежить зростання економіки міст).

Компанія орієнтується на партнерський підхід до вирішення соціальних проблем. Оскільки, по-перше, це дозволить оптимізувати витрати підприємств і міської влади, по-друге, буде розподілена відповідальність за вирішення проблем між усіма учасниками процесу, по-третє, сумісний бюджет дасть змогу ефективніше реалізовувати дорогі проекти.

Наразі до договору соціального партнерства ДТЕК приєдналися 11 міст і два райони в Дніпропетровській області.

5. Моніторинг і оцінка партнерських проектів

Партнерство не є самоціллю. Воно утворюється для досягнення інших цілей, з усвідомленням того, що, діючи спільно, партнери можуть отримати більше, ніж поодиночки. Проте об'єднати партнерів, що представляють різні сектори, – непросте завдання. Представники кожного сектору мають різні завдання своєї діяльності, стилі та методи роботи. Різноманітність учасників є одним з факторів привабливості міжсекторального партнерства, оскільки кожен учасник може привнести щось нове у цю «суміш» – свої сильні та слабкі сторони, ресурси і можливості. Однак ця різноманітність також означає, що партнерам потрібен певний час, аби налагодити взаєморозуміння і узгодити цілі й завдання партнерського проекту.

Процес моніторингу і оцінки відіграє важливу роль, оскільки без цього партнери не можуть оцінити свій вплив на реалізацію проекту. Для того щоб забезпечити сталий розвиток партнерства, необхідно, аби кожна сторона могла запропонувати щось необхідне і важливе для інших учасників. Інакше рівень прихильності партнерів може знизитись і сталий розвиток проекту й партнерства опиниться під загрозою.

Загалом моніторинг і оцінку використовують для:

- забезпечення фінансової підзвітності;
- поліпшення результатів впровадження програм;
- нарощування потенціалу клієнтів і місцевих заінтересованих сторін.

При впровадженні процесу моніторингу і оцінки варто звернути увагу на три основні принципи:

1. Обов'язкове залучення партнерів до процесу моніторингу і оцінки:

- партнери мають узгодити ключові показники (індикатори), за якими оцінюватиметься ефективність їх діяльності в рамках реалізації проекту;
- необхідно визначити очікувані результати від впровадження проекту, котрі мають базуватись на детальному аналізі регіону й очікувань громади;
- партнери мають брати участь у розробці системи оцінювання, що включає різні методи (наприклад, збір статистичних даних, дослідження задоволеності ходом проекту);
- партнери повинні окреслити процедури моніторингу і брати участь у розробці інструментарію для збору даних.

2. Відповідальність за певні етапи моніторингу і оцінки мають нести залучені спеціалісти:

- спеціалісти мають вести партнерів через процес моніторингу і оцінки та підтвердити правильність обраних методів і критеріїв;
- під час реалізації проекту спеціалісти мають проводити дослідження задоволеності проектом серед бенефіціарів та аналізувати їх результати.

Залучення зовнішніх спеціалістів допомагає партнерам краще ознайомитися з методами моніторингу і оцінки, а також гарантувати достовірність процесу моніторингу й оцінки і більш надійні результати, отримані та перевірені залученими спеціалістами.

Партнери можуть обирати різні методи оцінки, найдоцільніші з огляду на цілі й масштаби проекту. Використання зовнішніх спеціалістів у поєднанні з участю партнерів може забезпечити оптимальний результат у процесі моніторингу й оцінки. Крім того, безперервний внутрішній аудит допоможе партнерським стосункам зберегти надійність і довіру.

3. Процес моніторингу і оцінки потрібно впровадити на початку партнерських відносин.

Для того щоб повною мірою оцінити діяльність і результати партнерських стосунків, необхідно якомога швидше з'ясувати початкову ситуацію, в якій перебувають партнери, а також проводити постійний збір даних. Процес моніторингу і оцінки має розповсюджуватись і на бюджет проекту, котрий потрібно перевіряти і переглядати відповідно до зауважень, що виникли під час моніторингу.

Показники

Показники (індикатори) – це вимірювані або матеріальні ознаки роботи і досягнень у межах певного проекту, кількісна або якісна оцінка різних елементів проекту, що підлягають аналізу. Індикатори є однією з найважливіших частин процесу моніторингу й оцінки, оскільки вони визначають, що саме будуть оцінювати чи моніторити. Індикатори використовують для визначення успішності проекту і відстеження того, наскільки отримані результати тотожні до запланованих. За допомогою показників ви можете отримати відповіді на питання: *хто? скільки? як часто?*

Вибір індикаторів, які б відповідали взаємним цілям партнерів, є непростим, але дуже важливим завданням. Якщо партнери не дійшли згоди стосовно збору певних даних, то їх ефективність зменшиться. Аналогічно – якщо показники використовують для оцінки ефективності партнерства, можуть виникати конфлікти, поки ці показники не будуть остаточно узгоджені ще до етапу оцінювання. Водночас індикатори мають відповідати індивідуальним цілям кожного партнера й засвідчувати, що партнерство задовольняє їхні потреби і надає значення їхній організації.

Показники, що вимірюють вплив проекту, – це одна річ, а показники, що вимірюють ефективність партнерства, – зовсім інша. Перші, очевидно, дозволять партнерам оцінити свій вплив. Другі ж показники мають зовсім іншу мету. Якщо партнерство є хорошим механізмом для залучення ресурсів різних секторів, то моніторинг і оцінка партнерства буде гарантувати, що вплив є максимальним. Партнерство – динамічний процес: ролі й обов'язки з часом змінюються. Структури, що формують партнерські відносини, мають бути достатньо гнучкими, щоб упоратися з мінливою динамікою цих відносин і контекстом, у якому працюють партнери. Важливу роль у цьому процесі має відігравати вимірювання ефективності партнерства. Так партнери будуть у змозі визначити, що працює більш вдало, які деталі партнерства потребують покращення, та внести відповідні корективи. Партнери будуть вільні оптимізувати витрати і максимально збільшити переваги партнерства. Поточний моніторинг допоможе запобігти конфліктам, якщо учасникам партнерства буде складно адаптуватись до мінливих обставин.

Критерії для вибору індикаторів моніторингу і оцінки (USAID):

1. Очевидність. Індикатор є очевидним, якщо він близький до результату, що має вимірюватись. Індикатори мають бути прийняті для використання фахівцями у відповідній сфері та/або використовуватись дослідницькими організаціями.

2. Об'єктивність. Індикатор є об'єктивним, якщо він має чітке визначення і не залежить від особи, котра проводить збір даних (різні особи використовують однакове визначення індикатора при зборі даних).

3. Практичність. Індикатор є практичним, якщо дані можна зібрати відповідно до часових рамок проекту (своєчасно) і без використання значних матеріальних ресурсів.

4. Відповідність. Кількість індикаторів, за допомогою яких відстежується результат проекту, має бути мінімальним для забезпечення наявності прогресу стосовно кінцевого результату.

Стосовно даних, котрі збираються для моніторингу і оцінки, то вони мають бути: валідними (обґрунтованими та адекватними), надійними та своєчасними.

За визначенням USAID, основними сферами для оцінки міжсекторального партнерства є: цінність і потенціал партнерства, процес партнерства, вплив партнерства. У рамках кожної зі сфер є вісім напрямів діяльності, які потрібно оцінити для визначення успішності партнерства. Оцінка **цінності та потенціалу партнерства** включає оцінку потенціалу організації, організаційної культури та зовнішнього середовища.

1. Потенціал організації. Оцінюється здатність організації виконувати завдання, які вона перед собою ставить. Упродовж оцінювання варто враховувати адміністративний і ресурсний потенціал. Також важливо оцінити можливості сталого розвитку організації.

2. Організаційна культура. Передбачається, що у партнерів однакове бачення мети партнерства, а також погоджена стратегія вирішення проблеми.

3. Зовнішнє середовище. Оцінка політичної, соціальної, економічної ситуації в країні.

Процес партнерства має також бути вимірюваним. Вимірювання цієї сфери зазвичай найскладніше. Оцінка процесу партнерства вимірює наступні напрями діяльності:

1. Комунікація в рамках міжсекторального партнерства: оцінюються відносини між партнерами з точки зору їх реакції на певні ситуації, механізми управління конфліктами, справедливість розподілу коштів і результатів проекту.

2. Комунікація поза міжсекторальним партнерством: відносини і співпраця учасників партнерства з іншими компаніями та організаціями. Партнери повинні вміти вести переговори з іншими організаціями, що не входять до партнерства, за допомогою формальних і неформальних засобів. Важливо оцінити наявність механізмів, що сприяють ввічливій комунікації між партнерськими організаціями і організаціями, що не входять до партнерства.

Вплив міжсекторального партнерства має бути оцінений на трьох рівнях: вплив на загальну проблему, вплив на учасників партнерства, вплив на суспільство.

1. Вплив на загальну проблему: вимірювання результатів, котрих досягли партнери у вирішенні певної проблеми.

2. Вплив на учасників партнерства: важливо оцінити, яким чином партнерство вплинуло на учасників як на індивідуальному, так і на колективному рівні.

3. Вплив на суспільство: довготерміновий вплив міжсекторального партнерства на суспільство стосується змін у громаді в цілому.

Правильне інформування про результати успішного партнерства може принести істотні вигоди для публічного іміджу обох сторін. Це дієвий спосіб стимулювати співробітників, зміцнити лояльність до бренду, продемонструвати лідерські позиції і бачення майбутнього. Є декілька способів, як поінформувати ключових стейкхолдерів про успішність проекту:

- написати прес-релізи про основні етапи реалізації проекту;
- розмістити і постійно оновлювати інформацію про реалізацію партнерського проекту на веб-сторінках обох організацій;
- включити основні деталі партнерства до звітів з корпоративної соціальної відповідальності.

Список використаних джерел

1. Власенко Е. Корпоративное волонтерство / Е. Власенко // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 12. – с. 86-91
2. Горбунов О. Сотрудничество предприятий и ВУЗов как механизм преодоления негативных последствий кризиса / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://www.mba.nnov.ru/conf/031/>
3. Державно-приватне партнерство в Україні: чи можливий альянс влади і капіталу? / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // http://sug.kiev.ua/blognews.php?id_blog=19
4. Залучення приватних інвестицій у державний сектор / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=567&pub=4088
5. Куликов П. Освітньо-промислові групи як інструмент фінансового стимулювання у галузі освіти і науки / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // http://www.rusnauka.com/17_APSN_2009/Economics/48237.doc.htm
6. Куліш А. Мистецтво написання прес-анонсу / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://www.civicua.org/news/view.html?q=1495522>
7. Мельник М. Партнерство держави і бізнесу як фактор ділової активності в Україні / М. Мельник // Вісник КНТЕУ. – 2010. – №3. – с. 23-39
8. Міжкорпоративний університет / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://company.mts.com.ua/ukr/icu.php>
9. Офіційний сайт Центру зв'язків з роботодавцями та сприяння працевлаштуванню студентів «Перспектива» / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://kneu-job.com.ua>
10. Офіційний сайт Центру кар'єри та працевлаштування НаУКМА / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://jcc.ukma.kiev.ua>
11. Прус Л. Застосування ендаумент-фондів у формуванні фінансового потенціалу некомерційних організацій/[Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.nbu.gov.ua>
12. ДТЕК підводить підсумки п'ятирічної роботи / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://www.scm.com.ua/en/media-centre/news/view/539/>
13. Рисин Е. Расширение форм сотрудничества ВУЗов и бизнеса как основа развития инновационного потенциала: зарубежный опыт для России / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: // <http://www.it-expo.org/ru/2009-04-29-11-17-26/3-2009-04-29-11-16-21/7-2009-04-29-12-09-58>
14. Brandstetter R. Successful partnerships / R. Brandstetter. – OECD, Vienna, 2006. – 36 p.
15. Charles Chanya Partnering for Results - Assessing the Impact of Inter-Sectoral Partnering / C. Charles, S. McNulty. – 1999. – 52 p.
16. Murphy John Employee Volunteering Profitable for Business and Communities / J. Murphy. – Mornington Peninsula Community Connections. Mt. Martha, Victoria, 2002. – 13 p.

