

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра фінансів

Софія Теслюк

ФАНДРАЙЗИНГ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Луцьк – 2022

УДК 336.563.1(072)

Т 36

Рекомендовано до опублікування науково-методичною радою
Волинського національного університету імені Лесі Українки

(протокол № 1 від 21 вересня 2022 р.).

Рецензенти:

Грудзевич Ю.І. – к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування
Волинського національного університету імені Лесі Українки

Дзямулич М. І. – к.е.н., доцент кафедри економіки Луцького
національного технічного університету

Теслюк С. А.

Т 36 Фандрайзинг та реалізація проєктів: конспект лекцій (електронне
видання). Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки,
2022. 102 с.

Наведено навчально-тематичний план дисципліни «**Фандрайзинг та
реалізація проєктів**», зміст лекційного курсу і список використаних джерел.
Видання призначене для лекційних занять

Рекомендовано для магістрів спеціальності 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування».

УДК 336.563.1(072)

© Теслюк С. А., 2022
© Волинський національний

університет імені Лесі Українки, 2022
ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Навчально- тематичний план.....	7
Лекція № 1. Сутність, принципи та основні поняття фандрайзингу	8
Лекція № 2. Стан та перспективи розвитку фандрайзингу	25
Лекція № 3. Фандрайзингова діяльність та форми її підтримки.....	43
Лекція № 4. Особливості фондів та грантів	57
Лекція № 5. Планування та вибір стратегії фандрайзингової діяльності	64
Лекція № 6. Методичні засади розробки інвестиційних проєктів у рамках фандрайзингу.....	76
Лекція № 7. Особливості складання та реалізації бюджету проєкту.....	82
Лекція № 8. Значення фандрайзингу під час війни.....	91
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	99

ВСТУП

Дисципліна «Фандрайзинг та реалізація проєктів» належить до переліку вибіркових дисциплін циклу загальної підготовки магістра за освітньо-професійною програмою «Фінанси і кредит» та спрямована на набуття знань про організацію фандрайзингової діяльності та набуття практичних навичок щодо розробки та реалізації проєктів у рамках фандрайзингу.

До дисциплін, вивчення яких передуює дисципліні, належать: «Публічні фінанси», «Місцеві фінанси», «Фінанси», «Банківська система», «Гроші і кредит». Знання, отримані в процесі вивчення дисципліни, можуть бути використані під час написання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою навчальної дисципліни є формування теоретичних знань та практичних навичок щодо процесу залучення ресурсів на реалізацію проєктів, вироблення вміння відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань у сфері публічних фінансів

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «Фандрайзинг та реалізація проєктів» є:

- ознайомлення із теоретичними основами фандрайзингу, його правовою базою та базовими принципами реалізації;
- визначення найбільш простих та зручних шляхів досягнення поставлених цілей, за рахунок залучення ресурсів на реалізацію проєкту;
- засвоєння знань про особливості організації фандрайзингової кампанії, її планування, реалізацію та оцінювання ефективності;
- оволодіння знаннями про етапи та інструменти складання проєкту, підготовки проєктної заявки, бюджету проєкту та звітності про його виконання;
- розуміння особливостей процесу залучення коштів для фінансування проєктів за допомогою інструментів фандрайзингу, процедури розробки стратегії фандрайзингу.

Після завершення вивчення дисципліни студенти **зможуть**:

- знаходити грантові конкурси, здійснювати оцінку умов отримання фінансування;
- розробляти власний проєкту, оцінювати наявні та необхідні ресурси, ризики проєкту;
- скласти заявки на отримання фінансування;
- застосувати наукові методи проведення аналізу та оцінювання реалізованого проєкту, визначати перспективи його продовження;
- здійснювати аналіз та моніторинг реалізованого проєкту та окреслити його функціонування у перспективі;
- проводити оцінку результатів фандрайзингової кампанії.

Вивчення дисципліни «Фандрайзинг та реалізація проєктів» студентами спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» сприяє набуття ними таких компетентностей, передбачених галузевим стандартом вищої освіти, як:

1. Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК3. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК4. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК5. Здатність приймати обґрунтовані рішення.

ЗК6. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК7. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

2. Спеціальні (фахові) компетентності:

СК1. Здатність використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

СК3. Здатність застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

СК4. Здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

У результаті вивчення дисципліни «Фандрайзинг та реалізація проєктів» студенти досягнуть таких програмних результатів навчання:

ПР01. Використовувати фундаментальні закономірності розвитку фінансів, банківської справи та страхування у поєднанні з дослідницькими і управлінськими інструментами для здійснення професійної та наукової діяльності.

ПР03. Здійснювати адаптацію та модифікацію існуючих наукових підходів і методів до конкретних ситуацій професійної діяльності.

ПР04. Відшукувати, обробляти, систематизувати та аналізувати інформацію, необхідну для вирішення професійних та наукових завдань в сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПР06. Доступно і аргументовано представляти результати досліджень усно і письмово, брати участь у фахових дискусіях.

ПР09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи та страхування.

ПР12. Обґрунтувати вибір варіантів управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи та страхування та оцінювати їх ефективність з урахуванням цілей, наявних обмежень, законодавчих та етичних аспектів.

Навчально- тематичний план

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.
Тема 1. Сутність, принципи та основні поняття фандрайзингу	13/13	2/0,5	2/0,5	8/10	1/2
Тема 2. Стан та перспективи розвитку фандрайзингу	13/15	2/0,5	2/0,5	8/12	1/2
Тема 3. Фандрайзингова діяльність та форми її підтримки	13/15	2/0,5	2/0,5	8/12	1/2
Тема 4. Особливості фондів та грантів	13/15	2/0,5	2/0,5	8/12	1/2
Разом за модулем 1	52/58	8/2	8/2	32/46	4/8
Тема 5. Планування та вибір стратегії фандрайзингової діяльності	14/12,5	2/1	2/0,5	9/10	1/1
Тема 6. Методичні засади розробки інвестиційних проєктів у рамках фандрайзингу	18/13,5	4/1	4/0,5	9/10	1/2
Тема 7. Складання та реалізація бюджету проєкту	18/13,5	4/1	4/0,5	9/10	1/2
Тема 8. Фандрайзинг як метод мобілізації фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	11,5/11,5	1/0,5	1/0,5	9/10	0,5/0,5
Лекція 9. Значення фандрайзингу під час війни	6,5/11	1/0,5	1/-	4/10	0,5/0,5
Разом за модулем 2	68/62	12/4	12/2	40/50	4/6
Всього годин/	120/120	20/6	20/4	72/96	8/14

Лекція № 1
Тема «СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ
ФАНДРАЙЗИНГУ»

План лекції

1. Визначення сутності фандрайзингу та основних його понять.
2. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності.
3. Донори та способи взаємодії з ними.
4. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу.

1. Визначення сутності фандрайзингу та основних його понять

Інтелектуальний капітал був і залишається найціннішим ресурсом будь-якої країни. За результатами досліджень науковців Україна має високий рівень інтелектуального потенціалу, однак є однією з не багатьох держав, де існує велика різниця між наявним інтелектуальним потенціалом та можливістю його повноцінно реалізовувати і перетворити в готовий продукт. Це спричинено складною економічною ситуацією в нашій країні, що є наслідком трансформаційних перетворень та кризових явищ останніх десятиліть, які спровокували скорочення видатків держави на науково-дослідні роботи, фінансування науки і освіти тощо. В реалізації творчих здібностей і знань науковців через забезпечення їх необхідними ресурсами для довгострокових і середньострокових проєктів і програм можуть надати підтримку та допомогу вітчизняні і закордонні організації, фонди і установи. Тому актуальним на сьогодні є вміння знайти необхідні фонди, пробудити інтерес до свого проєкту, презентувати його, чітко сформулювати заявку, розробити програму заходів для залучення додаткових ресурсів на втілення програм, проєктів та дослідних робіт. Вирішенню даних питань, а також забезпеченню розвитку і ефективної діяльності некомерційних і громадських організацій сприяє впровадження в практику роботи неприбуткових підприємств і організацій фандрайзингу.

Термін фандрайзинг походить від англійського fundraising (словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати)) – залучення ресурсів, коштів. У літературних джерелах на

українській і російській мовах зустрічається два варіанти написання, і відповідно, вимови даної категорії – «фандрейзинг» і «фандрайзинг». Ми будемо використовувати другий варіант, оскільки він відповідає назві навчальної дисципліни «Фандрайзинг» згідно робочого навчального плану. Дослідження в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі підходів щодо категорії «фандрайзинг» дозволяє сформулювати наступне визначення: фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора.

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проєктів. Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться:

- 1) бюджетні установи;

- 2) громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ.

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури. Розкриття сутності фандрайзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, що відносяться до фандрайзингової термінології:

1. Бенефіціар – набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, на досягнення яких спрямований проєкт та визначених законодавством.

2. Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-

якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

3. Благодійна організація – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах як основну мету її діяльності.

4. Благодійний грант – цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

5. Благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи кілька видів благодійної діяльності.

6. Благодійною пожертвою визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності.

7. Волонтер – особа, що за власним бажанням, добровільно бере участь у благодійній діяльності.

8. Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності.

9. Донори (об'єкти фандрайзингу) – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

10. Заявка (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нім.) – письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

11. Заявник (applicants – англ.) (претендент, аплікант, шукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проєкту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансування) до донорської організації.

12. Контрибутор – особа, яка здійснює контрибуцію (див.: «донор»).

13. Контрибуція – благодійний внесок або пожертва, яка не носить цільового характеру, надана юридичною або фізичною особою-контрибутором у грошовій або натуральній формах.

14. Культиваци́я – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

15. Меценатська діяльність – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному законодавством України.

16. Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

17. Некомерційний (неприбутковий) проєкт – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку.

18. Програма – оголошення фондами (донорами) конкурсу з фінансової підтримки соціально значущих або суспільних проєктів на підставі заявки.

19. Проєкт – відносно незалежна, чітко визначена частина загальної програми, яка включає сукупність процесів, виконання яких сприяє вирішенню завдань по досягненню мети проєкту при залученій обмеженій кількості ресурсів.

20. Спонсор – юридична або фізична особа, яка надає на добровільній безприбутковій основі матеріальну підтримку благодійної діяльності з метою популяризації виключно свого імені, торгової марки тощо.

21. Філантроп – особа, яка займається доброчинністю.

2. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності

Поширення професії фандрайзера у світі та зростання ролі фандрайзингу у некомерційних організаціях (НКО) вимагає розширення базових основ та регулювання діяльності даного виду. В зв'язку з цим, членами Національної Гільдії фандрайзерів у 2001 р. складено Етичний кодекс фандрайзерів та у жовтні 2006 року розроблено та прийнято Декларацію етичних принципів фандрайзингу [27], метою яких є зростання всесвітнього співтовариства та співробітництва фандрайзерів, які постійно прагнуть до звітності, прозорості та ефективності. Етичний кодекс фандрайзерів передбачає дотримання наступних норм:

1. Дотримання загальнолюдських норм і цінностей.
2. Дотримання прав людини.
3. Дотримання презумпції невинності.
4. Право будь-якої людини на благодійність.
5. Право представника будь-якої віри, конфесії відгукнутися на заклик про підтримку, здійснювати благодійну діяльність. Рівність усіх конфесій перед фандрайзером.
6. Дотримання принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності.
7. Добровільність здійснення благодійних пожертв, за винятком дій чиновників по виконанню прийнятих рішень в рамках адміністративних структур.
8. Дотримання фандрайзером інтересів клієнта.
9. Орієнтація на принципи клієнта.
10. Врахування громадської думки.
11. Збереження власного іміджу та іміджу клієнта.
12. Збереження кредиту довіри до фандрайзерів і до професії.
13. Збереження власної репутації і репутації клієнта.

14. Відкритість інформації.
15. Соціальна корисність.
16. Гроші – не мета, а засіб вирішення проблеми і реалізації місії.
17. Необхідність винагороди за працю.
18. Прозорість фінансових операцій.
19. Регламентация фінансових операцій законодавством країни.
20. Справа є важливішою за професійні амбіції.
21. Неприпустимість створення нових проблем при вирішенні існуючих.
22. Створення позитивного світогляду.
23. Неприпустимість бажати іншому того, що не побажаєш собі.
24. Незалежність партнерів і чітке визначення умов взаємодії з ними.
25. Незалежність того, хто залучає і того, для кого залучаються кошти.
26. Незалежність донора від клієнта.

Згідно Декларації основними принципами роботи фандрайзера є:

Чесність – фандрайзери в будь-який час будуть діяти чесно і правдиво з метою збереження суспільної довіри і не введення донорів та клієнтів в оману.

Повага – фандрайзери завжди будуть дотримуватися поваги і зберігати честь своєї професії та організації поряд з повагою честі донорів та клієнтів.

Цілісність – фандрайзери будуть діяти відкрито і з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів та уникати будь-яких проявів негідної поведінки в професійному або людському плані.

Емпатія – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей і надихати інших до слідування таким же професійним стандартам і участі. Вони повинні цінувати право на приватне життя, свободу вибору і культурну різноманітність.

Прозорість – фандрайзери заохочують до відкритості у звітності про виконану роботу, спосіб управління благодійними пожертвами, їх розподіл і використання; вони зобов'язуються вести облік доходів і витрат охайно і зрозуміло [27].

Декларація визнає, що діяльність фандрайзерів здійснюється в різних правових системах, відповідно до законодавства країни, де вони працюють. Проте, передбачається, що фандрайзери, які визнають принципи Декларації, повинні слідувати вимогам закону (і Кодексів етики своїх організацій) відносно професійної діяльності, незалежно від того, в якому правовому полі бере початок ця діяльність.

Етичні стандарти, що регулюють фандрайзингову діяльність також передбачають:

- добровільність, повноцінність та рівноправність участі дітей та представників соціально незахищених верств населення;

- неприйнятність залучення до фандрайзингової діяльності осіб з психічними відхиленнями, коштів від організацій окультного і деструктивного характеру (сект тощо) та з кримінальним іміджем, від виробництв, які усвідомлено приносять шкоду та відверто ухиляються від дотримання вимог техніки безпеки та екологічних норм;

- оплата діяльності фандрайзера відноситься на статтю «адміністративні витрати» та оплачується з коштів, виділених на цю статтю витрат, але в розмірі, не більшому ніж 20% від загальної суми залучених коштів або оцінюється в грошовому еквіваленті і розглядається як особистий благодійний внесок фандрайзера. Заробітна плата фандрайзера може нараховуватися із засобів організації-замовника, але за його погодженням;

- будь-який перерозподіл ресурсів в рамках бюджету проєкту, на який залучалися кошти, допускається при узгодженні з донором;

- вся інформація про клієнта, яка використовується фандрайзером, повинна бути максимально відкритою, окрім особистої конфіденційної інформації та інформації про партнерів організації-клієнта. Розповсюдження персональної інформації неприпустиме без узгодження;

- донор повинен знати про витрати на організацію і проведення фандрайзингової кампанії, але має право на анонімність;

- інформація про цілі збору та про витрати коштів є відкритою, тому слід

попередити клієнтів про публічність інформації щодо використання ними залучених коштів; – маніпулювання, гіпноз, нав'язування поведінки та дії щодо створення у донора образу «жертви» неприпустимі;

– при використанні благословення церкви будь-якої конфесії необхідно ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, а не на конфесійних і релігійних переконаннях, неприпустимо створювати ілюзію, що діяльність, на яку збираються кошти, спрямована виключно на реалізацію якоїсь релігійної цінності;

– при вступі в партнерські відносини з органами державної та місцевої влади необхідне укладення письмової угоди з чітким зазначенням форми внеску і оплати.

При отриманні ресурсів від адміністративних органів необхідне чітке визначення оплати та облік економічної вигоди від угоди, заборонено вдаватися до прямого впливу адміністрації на потенційних донорів.

Виходячи із сутності та принципів фандрайзингу, завданнями його діяльності є [13; 15; 16; 19]:

1. Залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проєктів.
2. Аналіз ефективності діяльності організації.
3. Аналіз ефективності та моніторинг проєкту.
4. Збір нових ідей для майбутніх програм.
5. Підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів.
6. Підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї.
7. Інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація.

Реалізація наведених завдань здійснюється за наступними напрямками [16, с. 4]:

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;
- кошти з місцевого бюджету;
- кошти з інших фондів;

- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;
- звернення до комерційних компаній, банків; – збір пожертв; – залучення інших видів ресурсів.

3. Донори та способи взаємодії з ними

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства. Кожен донор потребує індивідуального підходу. Це обумовлено рядом факторів: сферою та видом діяльності організації (особи), історією виникнення, життєдіяльності, поставленими пріоритетами, метою, цілями і способами їх досягнення, умовами існування та розвитку тощо, які формують свої особливості та відмінні риси співпраці.

Башун О.В. пропонує наступну класифікацію донорів [19, с. 110]:

Фонд – це недержавна некомерційна організація, яка володіє первинним капіталом (або вкладом), нею керують опікуни і директори, вона надає підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

Державні донори – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави. Наприклад, Агентство по міжнародному розвитку США (USAID); Інформаційне Агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та інші. Це найбільш бюрократичні і вимогливі донори. Їх програми і допомога завжди націлені на вузько визначене коло потенційних заявників, а вимоги до оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним

заявникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора. «Напівприватні» донори – громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і здійснюють їх розподіл по організаціях-заявниках. Наприклад, IREX–\$5 міжнародна Рада наукових досліджень та обмінів, Фонд «Євразія» та інші. Сюди ж можна віднести і міжнародні організації, подібні до Всесвітнього банку.

Приватні донори – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань. Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

Першочерговим завданням на початку фандрайзингової діяльності є виявлення мотивів донорства.

Комаровський О.В. наводить наступний перелік основних мотивацій донорства: «тому що їх про це просять; персона має лідерську, провідну роль в організації; потреба покращити якість життя суспільства; віра в цілі організації; інтенсивний інтерес до конкретної програми; особистий досвід; почуття відповідальності за проблеми інших людей і суспільства в цілому; визнання; тиск рівних; захоплення професійним лідером; хороший бізнес; міркування фінансового планування; формування і підтримка позитивного іміджу» [13, с. 10].

Окрім перелічених мотивів, їх вважаємо доцільним доповнити наступними, які зустрічаються в літературі з фандрайзингу: «філантропія» – допомога за «покликом серця»; особиста зацікавленість у вирішенні проблеми (медична допомога рідних і близьких; підтримка молодих поетів тощо); прямий зиск (податкові пільги); великий суспільний інтерес до проекту; реклама; підтримання хорошої репутації; амбіції; релігійні спонукання тощо.

В додатку А посібника наведено приклад переліку мотивацій, розроблений фандрайзером Робертом Хартсуком якими керуються різні люди, під час здійснення благодійності. Підвищити відсоток позитивної відповіді, розмір допомоги і зацікавленості донора допоможе сегментація кількості потенційних донорів за узагальнюючими класифікаційними ознаками: демографічною (вік,

стать, соціально-економічна група, розмір сім'ї, дохід, релігія), географічно-демографічною (купівельний і благодійний потенціал на певній території) та за стилем життя: діяльністю, інтересами, іміджем. Досвід закордонних та вітчизняних організацій, які займаються фандрайзинговою діяльністю свідчить, що донори частіше вкладають ресурси на реалізацію конкретних програм та проєктів, ніж довгострокових та глобальних, а саме за напрямками: соціальна та медична допомога і реабілітація; допомога дітям; культура та мистецтво; екологія; соціальні послуги; освіта; захист прав громадян, сприяння розвитку громадянського суспільства та регіонів. Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, результатом якої є обґрунтування актуальності, унікальності та цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення мотиваційної потреби донора. Комаровський О.В. зазначає, що процес планування екстенсивної програми залучення потенційних донорів до організації для надання коштів називається «культивація» (cultivation). «Секрет успіху – культивувати потенційних донорів так, наче б вони самі хотіли, щоб їх культивували» [13, с. 10]. Процес «культивації» призводить до безпосередньої роботи з донором, до контакту із ним. Для налагодження контакту першочергово необхідно визначити його форму: особисті зустрічі, по пошті, телефону, факсу, E-mail. Найефективніший результат дає особисте звернення. Під час особистої зустрічі є можливість якнайширше розкрити проєкт, його значущість та доцільність, обґрунтувати статті витрат тощо. Окрім того, за допомогою особистих якостей фандрайзера, його харизми, соціальної мобільності та вміння переконувати, схилити перспективного донора на пожертву. Обов'язковість особистого звернення наголошує на важливості, серйозності та власній зацікавленості у вирішенні поставленої проблеми. Башун О.В., досліджуючи фандрайзинг наводить основні риси, які повинен мати фандрайзер [19, с. 126]: 1. Ентузіазм, що виражається не тільки словами, а й виразом обличчя, голосом тощо. Прохач насолоджується самим процесом клопотання. Він знає – люди здебільшого

бувають задоволені тим, що їх вже просять. Навіть, коли перша реакція донора негативна, зустріч закінчується вдячністю прохачеві. 2. Агресивність, але прихована. До неї повинні додаватись терпіння, чарівність, добрий гумор... Тиснути і не бути нав'язливим. Ризикувати отримати негативну відповідь, але не перервати зв'язок. «Сіяти насіння, яке, можливо, проросте через 20 років». 3. Гнучкість. Як би добре не був поінформованим прохач, він не знає, як саме сьогодні налаштований донор. Фандрайзер повинен бути чутливим. Якщо він просить кошти для бібліотеки, а потенційний донор більше цікавиться спортом, треба вміти швидко змінити тему розмови, пов'язавши її з бібліотекою. Але зайва чутливість може зашкодити. Вибачаючись, за прохання значної суми коштів, фандрайзер провокує власну поразку, оскільки більшість клієнтів спершу каже, що в них даної суми немає. 4. Врівноваженість. Професійним фандрайзером досягається після того, як природжений талант буде збалансований наполегливою працею та ретельною підготовкою. 5. Терпіння. Здатність припинити розмову у потрібний момент і дати клієнтові можливість подумати, адже мислення, яке переривається, не є продуктивним. Якщо донор думає два тижні, варто завітати до нього знову. 6. Чіткість є дуже важливою. 7. Оптимізм необхідний для впевненості у перемозі. 8. Власний стиль. Кожна людина – це індивідуальність і тому звернення до різних людей вимагає власного стилю роботи. 9. Талант вислуховувати. Намагаючись переконати когось, ми здебільшого говоримо самі. Фандрайзер повинен вміти дати людині змогу висловитись – вона краще за будь-кого знає свої проблеми. Отже, поставивши запитання, треба вміти вислуховувати співрозмовника навіть тоді, коли з ним не погоджуєтесь. 10. Патріотизм до своєї установи, відданість їй, дає змогу при зверненні схилити донорів на свій бік. Основний цикл роботи з донорами включає чотири етапи, які завжди повторюються – це: знаходження, вирощування, запит пожертв, управління. На першому етапі – знаходження – необхідно провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту. На етапі вирощування (культивації) будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит,

телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проєкту.

Третій етап передбачає вже безпосередньо проведення роботи по залученню коштів, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проєкту. Коли вже отримано ресурси від донора, розпочинається етап управління взаємовідносинами з донором, на якому представляється лист-подяка, звітність по проєкту та безпосередньо реалізовується проєкт. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочинати новий цикл, що може включати в себе в подальшій співпраці і взаємодію того ж самого донора з неприбутковою організацією.

На основі циклу взаємодії будується піраміда фандрайзингу, яка демонструє подальший цикл співпраці донора спільно з організацією. На першому рівні піраміди знаходяться донори, які надають допомогу організації перший, і можливо, останній раз (залежно від ефективності проходження організацією першого циклу взаємодії). Якщо донор проходить на другий рівень, у організації є шанс отримати його прихильність і перейти на новий етап взаємовідносин – третій, де знаходяться донори, які вже допомагають організації та підтримують її регулярно. Четвертий рівень посідають донори, які всеціло довіряють організації і вірять в те, що вона робить (є її прихильниками). Вони надають необхідні ресурси на кожне звернення у великих розмірах, і не лише фінансами, а й впливом та зв'язками. Піраміда є прикладом сітьового маркетингу, оскільки чим більше буде донорів на першому рівні, тим ймовірніше, що більша їх кількість залишиться на четвертому. Це дає можливість заручитися значними пожертвами та стабільною вагомою підтримкою: «80% доходу принесуть вам 20% ваших донорів» (Правило Парето у маркетингу [14, с. 48]). Велику роль у проведенні ефективного фандрайзингу відіграє участь волонтерів. Поняття «волонтер» походить від французького слова *volontaire* – «доброволець» і трактується як добровільний помічник. Волонтери – це люди, які працюють цілком безоплатно з метою благодійності, наприклад, у притулках для дітей, людей похилого віку, школах-інтернатах, притулках для тварин, клініках та диспансерах, доглядають

хворих і допомагають старим та німичним людям по господарству тощо.

Причини, які спонукають волонтерів брати участь у проведенні фандрайзингової кампанії [13, с. 12]:

1. «Тому що ви прохаєте їх. Краший шлях рекрутувати кампайнерів – це сказати їм, що вони потрібні вам.
2. Вони щиро вірять у ваші цілі, програми, послуги.
3. Вони хочуть покращити якість життя у нашому суспільстві.
4. Вони мають високий статус у вашій організації.
5. Вони прагнуть визнання.
6. Їм важко уникнути тиску рівних.
7. Вони шукають популярності у вашому професійному, політичному або місцевому товаристві.
8. Вони захоплюються вашим головним керівником.
9. Вони вважають власну участь у кампанії корисною для свого бізнесу.»

Волонтерська діяльність є невід'ємною складовою фандрайзингу, оскільки за допомогою досвідчених волонтерів можна охопити більшу кількість донорів, до яких необхідно звернутись особисто. Також волонтери можуть допомогти у проведенні додаткових благодійних акцій по зборі коштів в організаціях, закладах освіти, на вулицях, проінформувати населення чи цільові групи відносно даної проблеми та шляхів вирішення тощо, тобто в цілому допомагають фандрайзерам зекономити час та здобути більш високий результат.

4. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу

Для успішної фандрайзингової діяльності необхідно:

- «знання про соціальну сутність фандрайзингу;
- знання про методи збирання коштів;
- знання фінансових аспектів кампанії;
- вміння мотивувати донорів; – здатність керувати кампанією в цілому як проєктом» [13, с. 7];

- постійно збирати інформацію про перспективних донорів;
- використовувати здобутки і прорахунки власного досвіду у співпраці із донорами; – постійно вести пошук джерел фінансування;
- намагатися задіяти різні види ресурсів, окрім фінансових; – підтримувати відносини із донорами після закінчення проекту.

Існує декілька загальних правил успішного фандрайзингу [15, с. 67]:

1. Спробуйте знайти донорів навколо себе, встановити знайомство з ними і поступово роз'яснювати їм сутність власних проєктів;

2. Грантодавці дають гроші не організаціям, а людям. Варто встановити міцні зв'язки зі службовцями організацій, тому що тільки так можливо забезпечити довгострокове фінансування власної організації;

3. Необхідно навчитися дякувати грантодавцю, навіть якщо не отримано підтримки. Цим демонструється повага до донора, зміцнюються відносини;

4. Для професійного фандрайзингу, варто обов'язково присвячувати йому кілька годин щодня. У багатьох організаціях з'являються спеціальні посади, на які беруть службовця, в коло обов'язків якого входить розсилка інформації за проєктами, дзвінки донорам, зустрічі з ними, листування із зарубіжними фондами; в інших – існують відділи, наприклад міжнародний відділ або відділ з інвестицій.

5. Необхідно практикуватися в фандрайзингу;

6. Потрібно навчитися правильно систематизувати інформацію про донорів (картки, база даних і т. д.) і виходити з ними на контакт;

7. Варто вміти швидко змінювати суть проєкту. Оскільки є загроза, що до моменту розгляду заявки донором, її ідеї вже застаріли;

8. Ніколи не можна переривати зв'язок з грантодавцем, після отримання фінансування;

9. Доцільно повідомляти про себе тільки правду.

10. Якщо є впевненість, що заповнення заявки в фонд є єдиним засобом отримання фінансових ресурсів, необхідно навчитися правильно і поетапно працювати з фондами, знаходити консультанта і обирати правильну стратегію фандрайзингу.

Фандрайзингова діяльність повинна відповідати наступним вимогам:

1. Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути переконливими, захопливими, неухильними. Потенційні контрибутори повинні вірити в причини кампанії і позитивно реагувати на них.

2. Зразки росту і розвитку проєкту повинні бути легко сприйнятними: фандрайзеру належить демонструвати і доводити свідчення переможного просування вперед. У першому зверненні до потенційних контрибуторів необхідно представити свідчення досвіду і кваліфікації лідерів у сфері, для якої

проводиться фандрайзингова кампанія.

3. Організація або її ключові лідери, від яких очікується підтримка, повинні бути добре відомими в цільовій групі.

4. Лідери повинні бути висококомпетентними, повністю відданими меті, перевіреними відмінними фандрайзерами.

5. Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути конкретними, привабливими, орієнтованими на людей і мати значення невідкладності, терміновості. Необхідно уміти чітко пояснити, чому проєкт повинен бути підтриманий, чому він є переконливим і захоплюючим, хто виграє в результаті і чому він повинен бути підтриманий негайно.

6. Результати кампанії повинні піддаватися вимірюванню. Перспективному контрибутору потрібно висвітлити конкретно і точно, що буде зроблено із допомогою його внеску, а також вказати часові рамки дій і досягнень.

Відомі американські фандрайзери Дж. Дуглас Александер і Кристина Дж. Карлсон навели дев'ять принципів успішного фандрайзингу, якими вони особисто керуються у власній практиці – це:

1. Найефективніший спосіб отримати кошти та інші ресурси – особисте звернення.

2. Великим потенціалом володіють індивідуальні пожертви, а не підтримка з боку компаній або фондів.

3. Отримання коштів передбачає зацікавленість (безпосередню участь донора).

4. Стимулюючі пожертви можуть вирішити безліч проблем, пов'язаних із фандрайзингом.

5. Члени правління повинні подавати приклад.

6. Звернення повинно носити особистий характер.

7. Вірте у волонтерів.

8. Пропонуйте можливості.

9. Застосовуйте послідовний фандрайзинг (це процес створення позитивної рушійної сили кампанії через забезпечення, в першу чергу, значних пожертв) [12, с. 2].

Десять правил успішного фандрайзингу за Т. Крупським [36, с. 3]:

«1. Визначайте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності.

2. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання).

3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.

4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Листзапит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій.

5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2–3 сторінки і включати, інформацію про організацію та проект.

6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути більш детальною, ніж лист-запит.

7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами.

8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор.

9. Зробіть так, щоб Вас і Вашу організацію добре знали у даній галузі, зав'яжіть міцні зв'язки, створіть добру рекламу Вашої роботи.

10. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки.»

Основні помилки фандрайзингу за Т. Крупським:

1. Нечітко сформульовані цілі;
2. Неповний пакет документів, необхідних для ухвалення рішень;
3. Проект не вписується в сферу інтересів і програм донора;
4. Кошти вимагаються в негайному порядку;
5. Пропозиція надійшла після того, як донор уже сформував свій бюджет;
6. «Роздутий», неперевірений бюджет проекту;
8. Запізнення на призначену зустріч;
9. Раптові, без попередньої домовленості, візити до донора;
10. Численні дзвінки, що не мають конкретно поставленої мети;
11. Надіслані пізніше строку або невірно виконані звіти про використання коштів, що були отримані від донора раніше;
12. Не якісно підготовлена доповідь по проекту;
13. Скептичні висловлювання по відношенню до інших НПО.

Помилки фандрайзингової діяльності за О.В. Комаровським [13, с. 16]:

1. Дії кампанії не відповідають вимогам успішного фандрайзингу.
2. Керівна рада є неефективною.
3. Головний керівник – некомпетентний.
4. Нереалістичність мети.
5. Знайдено і культивовано недостатню кількість великих потенційних донорів.
6. Учасники кампанії топ-рівня, засновники та інші лідери помилково оцінені як такі, що здатні надати значну підтримку.
7. Недостатня кількість співробітників/виконавців кампанії.

8. Сума коштів, яку потенційний донор може надати, невірно оцінена.
 9. Лідери не дотримувались попередньо визначеного чіткого плану дій.
 10. Результати навчання по фандрайзингу є незадовільними. Розглянувши основні правила успішного фандрайзингу та враховуючи можливі прорахунки і причини невдалої фандрайзингової діяльності, можна спланувати ефективну фандрайзингову кампанію для залучення донорів на реалізацію проекту.
1. Призначення центральних банків та загальна характеристика їхнього статусу

Рекомендована література [1, 6, 12, 13, 14, 17].

Лекція № 2

Тема «СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ»

План лекції

1. Історія розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні.
2. Зарубіжний досвід та місце фандрайзингу в країнах світу.
3. Використання та роль ІТ-технологій та PR-технологій в фандрайзингу.
4. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні.

1. Історія розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні.

Проаналізувавши інформацію щодо сутності фандрайзингу, суміжних його понять, класифікації та мотивів донорства, можемо зробити висновок про те, що зворотнім боком фандрайзингової діяльності є благодійність. Тому, розглянувши історичні тенденції та закономірності розвитку благодійності в Україні, ми тим самим простежимо історію розвитку та причину виникнення фандрайзингу в нашій країні.

Розглянемо етапи розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні.

Перший етап – зародження благодійності (від первіснообщинного ладу до заснування Київської Русі (IX ст.)). Благодійність на цьому етапі мала вигляд неформальної взаємодопомоги у спільнотах, які стихійно створювались через необхідність людей кооперуватися щоб вижити. Добровільна форма співпраці породжувала деякі первісні фандрайзингові принципи: турбота про інших, взаємовиручка, обмін ресурсами в натуральній формі тощо. Взагалі допомога хворим, бідним та убогим – це стародавня традиція та моральний обов'язок

слов'янських народів.

Другий етап (IX ст.– кінець XVI ст.) – від заснування Київської Русі благодійність проявляється вже на суспільному рівні як соціальне явище. Найпоширенішою формою благодійності в ті часи була князівська добродійність. Благодійність князів здійснювалась через роздачу милостині, харчування на княжому дворі, розвезення продуктів по місту для нужденних, хворих, саодинок, підтримку церков, розвиток освіти та культури тощо. Поширенню благодійності сприяло у 988 р. хрещення Русі. Першим проявом благодійності як державного обов'язку, окрім пожертв окремих заможних осіб, вважається визначення Статутом 996 р. князем Володимиром Великим десятини на утримання монастирів, церков, богаділень і лікарень та спорудження Десятинної церкви і церкви Святого Василя, духовенство яких зобов'язувалося займатися громадським піклуванням. За наказом Володимира такі церкви було збудовано у Вишгороді, Берестові, Білгороді, Суздалі. Ярослав Мудрий засновував школи, бібліотеки (за свідченнями істориків мав одну з найбільших бібліотек у світі) та опікувався ними. Покровителями нужденних були також Володимир Мономах, Дмитро Донський, Олександр Невський тощо. Окрім роздачі їжі, грошей та надання притулку бідним, зазначенні князі також сприяли розвитку освіти та допомагали їй опанувати. Традиції підтримання населення через церкви та поширення освіти продовжували і галицько-волинські та польсько-литовські князі. На даному етапі розвитку благодійності найбільшого розповсюдження набула форма допомоги нужденним переважно від держави, в меншій мірі – від приватних заможних осіб. З 80-х років XVI ст. до початку XVIII ст. триває третій

етап розвитку благодійності в Україні. В цей час починають засновуватися та активно діяти братства (в Дрогобичі, Перемишлі, Більську, Холмі, Замості, Бережанах), які відкривали школи й шпиталі для бідних та утримували їх власними засобами. «Братства – це всестанові, загальнонаціональні організації, що створювались навколо церкви, сприяючи культурно-національному відродженню... світські організації, які відстоювали релігійні, політичні, національні, культурні, станові права українців. їм належали великі заслуги у справі збереження української православної традиції, у становленні громадянського суспільства, його етнонаціональної консолідації, у підвищенні рівня освіти та культури» [26, с. 161]. Вони відіграли значну роль у суспільно-політичному та культурному житті суспільства, в боротьбі проти політики національного і релігійного утисків Польщі та католицької церкви в Україні і Білорусії. У 80-х 36 роках XVI ст. було створено найвпливовіше перше Львівське Успенське Ставропігійне братство, члени якого розгорнули широку діяльність: придбали друкарню, відкривали школи

[61, с. 92; 26 с. 161]. Від 1585 р. його покровителем став князь К. Острозький, а згодом – князі Вишенські, Ружинські, Потоцькі, а також заможні купці та ремісники, зокрема Костянтин Корн, який заповідав Львівському братству 4 тис. золотих [26, с. 161]. Можна стверджувати, що дане явище свідчить про виникнення так званих перших неприбуткових організацій як нової форми допомоги та додаткового джерела ресурсів для нужденних, подібними до яких за своєю природою та функціями були братства. Окрім того, в цей час набуває широкого розвитку форма благодійності приватних осіб – меценатство. В XVI ст. найвідоміші своєю меценатською діяльністю – рід Острозьких (Костянтин Іванович Острозький та його молодший син Костянтин (Василь)). Костянтин Острозький був багатою людиною і робив щедрі пожертви на храми (спорудив дві церкви у Вільно, в Острозі заснував монастир Святої Трійці, підтримував пожертвами Києво-Печерський монастир). Костянтин (Василь) Острозький створював школи по Україні та заснував у 1576 р. в Острозі Острозьку Академію, подарувавши їй багату бібліотеку та збудував першу друкарню, для утримання якої передав свої маєтки. Найкращих випускників академії за власний рахунок відряджав продовжувати своє навчання в Європу. Українським меценатом та благодійником був випускник Острозької Академії Петро Конашевич-Сагайдачний, один із засновників Київської колегії (пізніше перетворилася на Києво-Могилянську академію). Він опікувався Київським та Львівським братством, сприяв відновленню шкіл, монастирів, церков та робив значні пожертви в ці заклади. Поряд із переліченими іменами варто зазначити імена Петра Могили, Івана Мазепи, родини Розумовських, які сприяли розвитку освіти та культури.

Четвертий етап – XVIII–XIX ст. – характеризується всебічним розвитком меценатства та спонсорства в сферах культури та освіти не лише «за покликом душі», а й для популяризації своєї персони у суспільстві. На даному етапі вагомий вклад у розбудову культури зробили Дмитро Трошинський (у Кишенях заснував приватний театр, у місті Кагарлик побудував палац, заснував бібліотеку, посадив великий парк, підтримував молодь у здобутті освіти, став одним із ініціаторів видання «Енеїди» І. Котлярьського); Єлизавета Милорадович (очолювала та утримувала у своїй садибі Добродійне Товариство у Полтаві). Відомий діяч періоду – Григорій Галаган. Він відкрив у Прилуцькому повіті Сокиринське ощадно-позичкове товариство; в 1876 р. склав детальний план початкового навчання, який був цілком прийнятий земством і завдяки якому Прилуцький повіт за кількістю учнів займав в 1870-х і 80-х роках перше місце в Полтавській губернії; пожертвував садибу в с. Дігтярі для побудови ремісничого училища на 100 чоловік за відділами: столярно-токарем, ковальським, слюсарним і модельно-литейним. Це училище існує і

сьогодні. У пам'ять померлого сина Павла, відкрив колегію Павла Галагана у Києві (1871 р.).

П'ятий етап (XIX – початок XX ст.) вважається «золотою добою» українського благодійництва через значну кількість меценатів. Це було спричинено активізацією суспільно-культурної діяльності в Україні через соціально-економічні перетворення: відміну кріпацтва, розвиток ринкових відносин та підприємництва, що є свідченням зародження в Україні підвалин громадянського суспільства. Благодійники вкладали значні кошти в мистецтво, живопис. Збирали власні колекції, проводили виставки: під час виставки церковної старовини в Петрограді збирались кошти потерпілим солдатам у Першій світовій війні. Діячі-меценати пропагували мистецькі надбання, поширювали та сприяли розвитку науки. В даний період були створені перші благодійні організації. Громадські діячі: В. Дідушицький, А. Потоцький, Л. Сапега, в 1870–80-х рр. у Львові заснували добродійну організацію ім. К. Шайнохи з метою допомоги науковцям та літераторам. На даному етапі помітну роль у громадському житті Києва відіграло Благодійне товариство, засноване у 1834 р. за приватною ініціативою київських жінок для допомоги бідним. Воно ставило за мету допомагати неімущим та убогим. Для цього товариство утримувало дешеві квартири та їдальні, будинки опіки, пансіони, швейну та ремісничу школи; нерухоме майно оцінювалось майже в 3 млн. руб., а щорічні витрати досягали 150 тис. руб. В цей час при товаристві святої Терези створювались добродійні заклади: жіночий виправний дім (заснований у 1850 р.), швацьку майстерню, школу-інтернат для дівчат (1858 р.), шпиталь для бідних дітей Св. Софії (1860–1878 рр.). Меценати та благодійники даного періоду активно допомагали школам, лікарням, піклувалися про жебраків, покинутих дітей, безпритульних, глухонімих, людей похилого віку, хворих. Здійснювались численні пожертви закладам освіти через духовні заповіді, стипендіальні фонди, благодійні організації та земства. Навідомішими благодійниками XIX – початку XX ст. були: І. Скоропадський (здійснював численні пожертви в сферу освіти, відкрив багато шкіл і гімназій, заснував жіноче початкове училище, пансіон для підготовки народних учителів. Учнями цього закладу могли стати тільки сільські діти, кращі випускники сільських училищ); родина Ханенків (підтримували мистецтво, допомогли в заснуванні у 1884 р. Київського художньо-промислового і наукового музею); Тарновський В.В. (молодший) (сприяв розвитку і фінансуванню культурних ініціатив, зібрав велику колекцію козацько-гетьманської музейної та архівної старовини і створив унікальну збірку Шевченкіади, облаштував могилу Шевченка в Каневі); родина Симиренків (спорудили лікарню на 150 ліжок, шестикласну школу, театр, у 1830 р. годували десять тисяч селян, передавали одну десяту

своїх доходів на розбудову української культури, фінансували журнали «Україна», «Рада», матеріально підтримували М. Драгоманова, М. Коцюбинського та інших метців). М. Терещенко, Є. Чикаленко, О. Тульчинський, С. Могильцев та інші, а також діячі, що жили на землях, які підлягали Австрійському королю: В. Федорович, А. Шептицький, І. Товарницький, П. Потоцький, сім'я Рильських, Д. Сігалов, В. Косовський тощо зробили великий внесок у розвиток та підтримку культури в 30–80-х роках ХХ ст.

Шостий етап розвитку благодійності розпочався на початку ХХ ст. та триває до сьогодні. Основним здобутком періоду є зародження нової для України діяльності – фандрайзингу – як засобу сприяння отриманню благодійної допомоги. Великий вклад у різноманітні сфери сучасної України зробили: Галина Підопригора, яка будує церкви, утримує дитячий притулок, допомагає бібліотекам, є віце-президентом Ліги Українських Меценатів, Яків Бердичівський, який став засновником музею О.С. Пушкіна в Києві, Олександр Брей – видавець книг, засновник в 1994 р. першого в Україні аукціонного будинку, Віктор Пінчук (у 2006 р. створив Благодійний фонд Віктора Пінчука, основною ціллю якого є надання новим поколінням можливості стати творцями майбутніх змін), Рінат Ахметов (засновник Благодійних фондів «Розвиток України» та «Ефективне управління», метою яких є підтримка найважливіших об'єктів української культурної спадщини та в розширенні доступу українських громадян до надбань світової культури, допомога дітям), Фонд Олександра Фельдмана (першим напрямком роботи фонду став захист прав дитини, з'явилися проєкти «Турнір тисячі команд», «Життя без наркотиків», адресна допомога хворим дітям, дітям-інвалідам), Сергій Тарута (засновник приватного музею національного культурного надбання «Платар»), Дмитро Андрієвський (організатор Міжнародного фестивалю театральних шкіл «Натхнення» в Києві), Ігор Воронов (влаштував першу в Україні виставку мініатюр Огюста Родена та Олександра Архипенка, експонування творів Олександра Архипенка, Пабло Пікассо, Амадео Модільяні, Альберто Джакометті, Костантина Бранкузі на виставці «Арт-Київ» тощо), Яків Рогалін (у 2002 р. співзасновник Благодійного фонду «Доброта» переміг у міжнародному конкурсі інновацій у фандрайзингу) та ін. На сьогодні, в умовах розвитку ринкової економіки, громадянського суспільства та соціальних ініціатив, благодійність набула великого розмаху у вигляді меценатства, спонсорства та підтримки через надання грантів, пожертв, матеріальних, інформаційних ресурсів тощо. Поширення благодійності та набуття нею форми організованої діяльності спричинило виникнення фандрайзингу, як науки про планування та впорядкування дій, що допоможуть організовано діяти як меценатам, так і бенефіціантам. Оскільки досвід

українського фандрайзингу, незначний, тому, на нашу думку, доцільно розглянути зарубіжний.

2. Зарубіжний досвід та місце фандрайзингу в країнах світу.

Історія і досвід благодійництва та фандрайзингу зарубіжних країн є необхідними для дослідження та вивчення в Україні. США. Найбільших масштабів розповсюдження благодійництва набуло у Сполучених Штатах Америки. Це було спричинено раннім розвитком демократичного суспільства в країні та організацією економіки держави – розвитком приватної власності та підприємництва, ринково-орієнтованої економіки. Свідомість громадян Америки направляється на утвердження обов'язків кожного громадянина за загальний національний добробут. Демократичний устрій США побудований на заохоченні до благодійництва, що вже історично підтверджує законодавство Америки. Башун О.В. у своєму посібнику зазначає, що в Америці щорічно в середньому пожертви становлять майже 129 млрд. дол., з них: індивідуальні внески – 105 млрд. дол. (близько 81,3% від загальних пожертв), благодійні внески, заповіти – 8 млрд. дол., корпоративні – 6 млрд. дол., від різних фондів – 10 млрд. дол. У довгостроковій програмі залучення коштів Америка орієнтується на індивідуальних спонсорів, корпорації, благодійні фонди. Дані із доповіді Джейн Ньюмен, директора Великих фондів Океанографічного інституту штату Массачусетс на Міжнародному семінарі «Інтелектуальна свобода та доступ до інформації: досвід зарубіжних країн. Залучення коштів» (Київ, вересень 1996 р.) надають уявлення про структуру спонсорства: 1) – релігія – 59 млрд. дол. (45%); 2) – освіта (бібліотеки) – 17 млрд. дол. (13%); 3) – соціальне забезпечення – 11 млрд. дол. (9%); 4) – мистецтво, культура – 10 млрд. дол. (7%) [19, с. 93].

До найвідоміших спонсорів та меценатів США відносяться: понад двісті років тому видатний американський діяч Бенджамін Франклін проводив кампанію збору коштів для невеликого добродійного інституту (з часом університет штату Пенсільванія); Джон Гарвард заповів Гарвардському університету половину свого капіталу у розмірі 800 фунтів стерлінгів та власну бібліотеку з 400 томів (з 1639 р. в честь Гарварда названо університет); банкір Ендрю Меллон створив у 1941 р. на основі своєї колекції Національну галерею мистецтв у Вашингтоні, його син, мільярдер Пол Меллон продовжив справу батька – збудував на території Йельського університету, в якому навчався, Британський центр мистецтв вартістю 12,5 млн. дол., який складався з бібліотеки, навчальних аудиторій та картинної галереї; мільярдер Генрі Форд старший жертвував десятки мільйонів доларів Чикагському університету,

Музею сучасного мистецтва та Центру виконавського мистецтва Лінкольна [12, с. 6]; промисловець Ендрю Карнегі створив 1412 бібліотек в різних містах Америки, за що на більшості бібліотек є його меморіальні дошки або бібліотекам присвоєно його ім'я [19, с. 93]; Джон Темплтон заснував Фонд Джона Темплтона, Темплтонівську премію, Темплтонівську бібліотеку в місті Сьюані у штаті Теннесі, у 1984 р. пожертвував значну суму Оксфордському центру вивчення менеджмента для перетворення його в коледж (нині Темплтон-коледж) Оксфордського університету) з акцентом на вивченні бізнесу та менеджменту, за активну участь у благодійній діяльності у 1987 році Джон Темплтон одержав від королеви Єлизавети II титул лицаря; Девід Рокфеллер здійснив найбільшу приватну пожертву Гарвардському університету – 100 млн. дол., в листопаді 2006 р. газета Нью-Йорк Таймс оцінила загальний розмір зроблених їм пожертвувань в суму понад 900 млн. дол. Одним із найвідоміших благодійників США є Джон Сорос, який започаткував свою благодійну діяльність підтримкою прагнення чорношкірої молоді ПАР навчатись в університеті Кейптауна в 1979 р. Також 1979 р. у Нью-Йорку він заснував першу фундацію – Фонд Відкритого Суспільства і на сьогодні фінансує мережу фондаций більш ніж у 50 країн Центральної та Східної Європи, колишнього Радянського Союзу, Латинській Америці, Південній Африці, Гаїті та США. Діяльність мережі спрямована на розбудову і підтримку інфраструктури відкритого суспільства. Щорічно мережа фондів Сороса витрачає приблизно 400 млн. доларів на підтримку проєктів в сфері освіти, охорони здоров'я, розвитку громадянського суспільства та ін. Сорос очолює Інститут відкритого суспільства. У 80-х роках він надавав фінансову підтримку дисидентам та організаціям Східної Європи. В Україні Дж. Сорос створив Міжнародний фонд «Відродження». Комаровський О.В. у своєму підручнику наводить наступні дані [13, с. 6]: в 1990 р. в США нараховувалося близько 450 тисяч неприбуткових організацій, що проводили фандрайзингові кампанії (більшість з них об'єднані у AAFRC – Американську асоціацію фандрайзерів, яка видає власний спеціалізований щорічний журнал «Giving USA»), за 1996–1997 рр. Колумбійський університет отримав 3 млрд. дол., Стенфорд – 4,4 млрд. дол., Принстон – 4,9 млрд. дол., Йель – 5,7 млрд. дол., Гарвард – 11,1 млрд. дол., Кембріджський університет (Велика Британія) у 1997 р. – 12 млн. фунтів стерлінгів від Біла Гейтса, а у 1998 році – 13 млн. фунтів стерлінгів від Unilever та 19,5 млн. – від British Petroleum. За останні роки в США і в Канаді налічується близько 26 тис. фандрайзерів [14, с. 9].

Фандрайзери Америки у своїй діяльності керуються декларацією принципів етики, яка називається «Заява з питань етики Ради з розвитку і підтримки освіти», а також Кодексом етики та Стандартами професійної

практики, що були прийняті Асоціацією професійних фандрайзерів. Останні два документи містять специфічні правила та пояснення суті основних понять і положень та побудовані так. Стандарти детально розтлумачують процес реалізації Кодексу. У США практикуються такі види фінансової допомоги студентам: гранти, стипендії типу Scholarship, Fellowship, Teaching Assistantship, Research Assistantship, Study/Work, Subsidized Work, позики (loans).

1. Гранти видаються виходячи з комплексного критерію, де головний – підтвердження того, що заявник дійсно потребує матеріальної підтримки для навчання. Отримання гранту покладає на отримувача деякі зобов'язання, наприклад, суворе відвідування занять або успішність не нижче певного рівня. Порушення вимог спричиняє переривання фінансування.

2. Scholarships надаються на основі попередніх досягнень студента, поточних навчальних показників та для представників певних груп (етнічних, релігійних та ін.).

3. Fellowships надаються старшокурсникам, що встигли визначитися з майбутньою спеціалізацією у відносно вузькій і конкретній області і коли їх навчання вже набуває наукового рівня (подібно до української аспірантури).

4. Teaching Assistantship, Research Assistantship передбачають роботу за сумісництвом, тобто включають допомогу університетському професору, науковому досліднику, адміністратору чи іншому працівнику в університеті.

5. Study/Work, Subsidized Work припускають будь-яку роботу в межах університетських структур. Ооплата за таку роботу зараховується як плата за навчання. Для аспірантів університети США надають такі види фінансової допомоги: – Teaching Assistantships – фінансова допомога за роботу в якості помічника викладача. – Research Assistantships – за виконання дослідницької роботи. – Fellowships – повне фінансове утримання кращих аспірантів. У 2010 р. американці пожертвували понад 290 млрд. дол. (приблизно 2% ВВП країни) і зайняли 5 місце у світовому рейтингу пожертв (73% суми надійшло від пересічних громадян), а в 2011 р. за даними CAF [38] очолили даний рейтинг (додаток Б).

Далі в світовому рейтингу благодійності, який сформований за показниками: кількістю грошових пожертв, масштабами волонтерського руху та розмірами допомоги нужденним, йдуть: Ірландія, що порівняно з 2010 р. піднялась на одну позицію і зайняла 2-ге місце, Австралія (знизилась на позицію) – третє, Нова Зеландія (– 3 позиції) – четверте та Велика Британія (+ 3 позиції) – п'яте. Україна (поряд із Японією і Чад) в рейтингу посіла 105 місце порівняно з 150 в 2010 р., Білорусія – 87 (106), Російська Федерація – 130 (138) і останнє 153 місце у Мадагаскара (у 2010 р – 152).

Розглянемо історію та стан благодійності і фандрайзингу в даних країнах.

Ірландія. Однією з найвідоміших фандрайзингових організацій країни є ТОВ «Фандрайзинг Ірландії» [45]. «Фандрайзинг Ірландії» – це об'єднання професійних фандрайзерів країни. В кінці 2006 р. невелика група пристрасних і досвідчених фахівців з фандрайзингу зібралися разом, щоб розділити спільне бачення на подальший розвиток благодійності та фандрайзингу в Ірландії. Оскільки пропозиція про необхідність створення асоціації фандрайзерів в Ірландії розглядалася між зацікавленими сторонами вже давно, то обговорення призвело до заснування організації Фандрайзинг Ірландії. Керівництво товариства працює над досягненням наступних цілей: – пропагувати передовий досвід з фандрайзингу; – включити фандрайзерів Ірландії в мережі; – представляти професію фандрайзингу в процесі розвитку благодійності та її регулювання. В 2007–2009 рр. товариство «Фандрайзинг Ірландії» представило серію успішних заходів та семінарів. У березні 2009 р. на Національній конференції із фандрайзингу була введена Ірландська премія фандрайзингу. У травні 2009 р. «Фандрайзинг Ірландії» було зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю і обрано першу Раду директорів, яку очолила Марія О'Кеннеді. 21 березня 2012 р. Раду очолив Айдан Стейсі. Фандрайзери товариства в 2011 р. проаналізували та удосконалили свій стратегічний план, за яким організація має тісно співпрацювати з урядом та іншими зацікавленими сторонами. «Фандрайзинг Ірландії» є членом Європейської асоціації фандрайзингу, що розкрило можливість доступу до цілого ряду освітніх пільг зі всієї Європи. Товариство в даний час має більше 250 індивідуальних членів і взаємодіє більше, ніж із 2000 фандрайзерами по всій Ірландії. Місія організації полягає у сприянні розвитку передового досвіду в області фандрайзингу та його пропагування, надаючи своїм членам можливості, консультації, підготовку, навчання та підтримку для реалізації свого потенціалу. Учасники «Фандрайзинг Ірландії» проводять регулярні семінари та щорічні Національні конференції з фандрайзингу. Пріоритетні напрямки діяльності організації: – підтримка фандрайзингу та його етичних стандартів; – підвищення рівня освіти, професійної підготовки і професійного розвитку фандрайзерів; – створення власного фандрайзингового сектора та співтовариства з фандрайзингу для задоволення своїх потреб; – розробка організаційних можливостей фандрайзингу Ірландії для сприяння в досягненні інших пріоритетів. ТОВ «Фандрайзинг Ірландії» є членом Європейської фандрайзингової асоціації (ЄФА).

Австралія. Благодійна та фандрайзингова діяльність в Австралії тісно пов'язана із діяльністю двох організацій: Австралійським інститутом фандрайзингу [41] та «Благодійність Австралії» [48], успішна та ефективна робота яких допомагає країні триматися на перших місцях світового рейтингу

благодійності. Високий рейтинг благодійності у Австралії також пояснюється тим, що за Індексом розвитку людського потенціалу дана країна входить у трійку перших у світі. Переважаючим видом благодійності в країні є грошові пожертви – 71% населення беруть участь у благодійності, а також допомога нужденним – 68% населення [38, с. 22]. Найперший запис про фандрайзингову діяльність в Австралії зустрічається в історії діяльності благодійного товариства штату Новий Південний Уельс, яке є найстарішою благодійною організацією країни та засноване в 1813 р. Сучасний фандрайзинг бере свій початок від створення організації «Wells Organisation», заснованої Льюїс Г Уеллс і Ешлі Хейл в США. Програма діяльності «Wells» була спрямована на фандрайзинг переважно для церкви. З часом американська компанія почала функціонувати в Канаді, яка в свою чергу в 1954 р. відкрила австралійську компанію. Пізніше «Wells Organisation» почала діяти в Південній Африці, Новій Зеландії і Англії. Діяльність «Wells Organisation» в Австралії призвела до революції щодо сутності розуміння принципів фандрайзингу в цій країні, особливо по відношенню до церкви, збільшила кількість донорів, стала дуже популярною і успішною. У 1956 р. організація мала близько 25– 30 співробітників в Мельбурні, і приблизно стільки ж у Сіднеї. Фандрайзери організації почали розширювати межі своєї діяльності від допомоги церкві до збору коштів у інших сферах діяльності. В 1968 р. на засіданні групи австралійських фандрайзерів в Мельбурні була утворена Австралійська спілка фандрайзерів (ASF). Протягом наступних двох років Статут спілки був переглянутий, що призвело до створення 2 вересня 1972 р. Австралійського Інституту Фандрайзингу (TAIF).

3. Використання та роль ІТ-технологій та PR-технологій в фандрайзингу.

Важлива роль у проведенні фандрайзингової діяльності належить інноваційним технологіям та Інтернет. Через Інтернет та електронну пошту можна здійснювати пряму розсилку (мейлінг), брати участь у краудсорсингу та краудфандингу соціальних проєктів, вести віртуальні переговори з донором тощо. Соціальні мережі стали ефективним засобом фандрайзингу (спосіб поширення інформації). Набуває популярності цифрова філантропія (проведення акції через СМС). Окрім зазначених можливостей, Інтернет – одне

з найважливіших джерел пошуку донорів: на спеціальних інформаційно пошукових серверах можна знайти інформацію про перелік фондів та грантодавчих установ, а також розмістити відомості про себе та свою діяльність (створення власного Веб-сайту).

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») – практика отримання необхідних послуг шляхом вирішення суспільно значущих завдань силами безлічі добровольців, координація діяльності яких здійснюється за допомогою інформаційних технологій. Краудсорсингом в цілому займаються неоплачувані або малооплачувані професіонали-аматори, які витрачають свій вільний час на створення контенту, рішення проблем або навіть на проведення досліджень та розробок, тобто виконують доручену їм необхідну роботу. Визначальною ознакою краудсорсингу є розподіл всього обсягу роботи на дрібні частини (модулі). Перевагами даного виду діяльності є можливість доступу до талановитих кадрів по всьому світу та орієнтація на результат (фокусування на вирішенні проблеми, незважаючи на те ким є пошукач, тобто стать, вік, національність, професія не мають значення, увага націлена на корисність даної особи-добровольця). Краудфандинг (англ. crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це процес колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу у вирішенні якоїсь суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет. Збір коштів може служити для різноманітних цілей – допомоги постраждалим від стихійних лих, вирішення чієїсь індивідуальної проблеми (збір коштів на лікування), підтримки з боку уболівальників, підтримки політичних кампаній, фінансування стартап-компаній та малого бізнесу, створення програмного забезпечення для отримання прибутку від спільних інвестицій тощо.

Краудфандингова діяльність (як інструмент фандрайзингу) починається визначенням мети та завдань проблеми, необхідної суми коштів або ресурсів,

складанням калькуляції всіх витрат, які надаються у доступ всім бажаючим, окрім того, інформація про хід збору коштів повинна бути теж відкрита загалом. Останнім часом великої популярності серед інструментів зі збору коштів стали краудфандингові платформи. Через них здійснюється фінансування соціальних проєктів, у тому числі підтримка дитячих будинків, термінове лікування дітей, допомога безпритульним тваринам тощо. Крім того, інформація на таких платформах є у відкритому доступі для всіх і навіть автоматично висвітлює кожен зміну щодо суми коштів, кількості донорів, терміну проєкту, його сутності з фотота відеорепортажами тощо. Першою краудфандинговою платформою в Україні став проєкт creatorium.eu запущений в 2013 році. Його метою є фінансування винаходів, інновацій та реального сектору економіки. Сайт суворо не прив'язаний до України і гривні, тому у здійснювати інвестиції можуть і нерезиденти. Цифрова філантропія – це новий сучасний інструмент благодійності, що полягає в застосуванні мобільних технологій. Це можливість шляхом сучасних технологій – інтернету і мобільного зв'язку – зробити благодійність масштабним рухом, полегшити доступ мільйонів людей до благодійних проєктів. Так, наприклад, шляхом перерахування коштів від населення через СМС було надано допомогу постраждалим від землетрусу на Гаїті (в проєкті взяло участь 3,5 млн. чоловік, які перерахували 35 млн. дол. США). В Україні компанія «Київстар» вже третій рік поспіль є традиційним партнером заходів Фонду Віктора Пінчука в Давосі щодо розвитку «цифрової філантропії» в світі. Телеком-оператор України «Київстар» готовий надати необхідну технічну платформу та кадрові ресурси для впровадження даного процесу в нашій країні. Однак – це потребує, окрім підтримки громадськості і благодійних організацій, всебічної підтримки держави і відповідне законодавче забезпечення, особливо відповідних змін у системі оподаткування. Компанія «Київстар» постійно підтримує соціальні ініціативи, що сприяють розвитку українського громадянського суспільства. докласти зусиль до розвитку «цифрової філантропії», виділити технічні та кадрові ресурси. Останніми світовими досягненнями в плані створення ІТ-спільноти без кордонів для

поліпшення долі людства через благодійність є Gridтехнології. Це географічно розподілена інфраструктура, що об'єднує безліч ресурсів різних типів (процесори, довготривала і оперативна пам'ять, сховища та бази даних, мережі), доступ до яких користувач може отримати з будь-якої точки світу, незалежно від місця їх розташування. При цьому передбачається колективне розділення режиму доступу до ресурсів і до послуг, з ними пов'язаних, в рамках глобально розподілених віртуальних організацій (підприємств і окремих фахівців), які разом використовують спільні ресурси. Застосування grid-технологій може забезпечити вирішення завдань з масової обробки потоків даних великого об'єму; багатопараметричного аналізу даних; моделювання на віддалених комп'ютерах; реалістичної візуалізації великих наборів даних; забезпечення безперебійної роботи складних бізнес-додатки з великими обсягами обчислень. Grid-технології вже активно застосовуються державними організаціями управління, оборони, сфери комунальних послуг, також приватними фінансовими та енергетичними компаніями. Сферами їх застосування переважно є ядерна фізика, захист навколишнього середовища, прогноз погоди і моделювання кліматичних змін, чисельне моделювання в машино- та авіабудуванні, біологічному моделюванні, фармацевтиці. Завдяки grid-технологій сучасні освітні установи мають можливість отримати безкоштовний доступ до ресурсів, які вони просто не можуть дозволити собі придбати в силу їх високої вартості, що значно розширить можливості дистанційного навчання. Останнім часом великої популярності набув маркетинговий інструмент – QR-код (англ. Quick Response – швидкий відгук), який теж є перспективним фандрайзинговим засобом збору коштів. QR-код являє собою віртуальне гіперпосилання, за допомогою якого відбувається з'єднання фізичного світу до онлайн-інформації. QR-коди складаються з 2D штрих-код матриці, в якій закодовано посилання на певний сайт, доступ до інформації якого можна дістати, навівши мобільний телефон (смартфон) на QR-код. Споживачі мобільних телефонів з відповідним «QR» програмним забезпеченням можуть сканувати QR-коди, що знаходяться в газетних і

журнальних оголошеннях, на листівках, плакатах, наклейках, продукції, білбордах, щоб отримати швидкий доступ до інформації в Інтернеті. Багато підприємств у світі вже використовують QR-коди для реклами своєї продукції та послуг на рекламних щитах, плакатах і листівках, щоб направляти людей на власні сайти. У QR-коді можна закодувати посилання на будь-яку інформацію, наприклад, про якийсь фандрайзинговий проєкт, за допомогою відповідного програмного забезпечення або за посиланням: <http://www.qrstuff.com/>.

Окрім зазначених можливостей, Інтернет – одне з найважливіших джерел пошуку донорів: на спеціальних інформаційно пошукових серверах можна знайти інформацію про перелік фондів та грантодавчих установ, а також розмістити відомості про себе та свою діяльність (створення власного Веб-сайту).

Засобами Інтернет через віртуальні гаманці можна перераховувати кошти бенефіціаріям. Фандрайзеру доцільно створити в Інтернеті форум, блог, окрему сторінку відносно проблеми, на яку шукаються ресурси. За допомогою мережі Інтернет зручно звітуватися перед донором та демонструвати йому свої попередні здобутки, викладаючи фото- та відеоматеріали на власному сайті або сайті громадської організації про проведення заходів, а також через електронну пошту здійснювати подяку та подальшу співпрацю (розсилку наступних проєктів, запрошення на заходи, поздоровлення зі святами тощо). Працюючи в глобальній мережі слід пам'ятати про систему захисту, безпеку транзакцій, недобросовісну конкуренцію. Для створення сайтів можна порекомендувати дотримання таких основних правил: обов'язково відображати на сайті місію і завдання організації, їх пояснення; надавати зворотню контактну інформацію та можливість гостям залишати коментарі відносно місії та діяльності організації; регулярно випускати інформаційний бюлетень, надавати гостям можливість брати участь у наступному номері; висвітлювати інформацію про стан фінансів та організаційну структуру організації; постійно оновлювати сайт із зазначенням дати останнього оновлення; забезпечити відсутність зайвої інформації та наявність актуальної; постійно перевіряти гіперпосилання;

наводити на сторінці, що завантажується першою, розділ новин; зареєструвати сайт в різних пошукових системах; забезпечити відповідність оформлення та інформації етичним і моральним нормам; не використовувати відволікаючих гіперпосилань і інформації, щоб уникнути спонтанних переходів гостей на інші сайти тощо. Для здійснення ефективної фандрайзингової діяльності необхідно її технічне та організаційне забезпечення. Технічне забезпечення включає обладнання приймального офісу, в якому можна було б здійснювати контакти, оргтехніку (багато в успіху справи залежить від оформлення і зовнішнього вигляду документів, інформаційних матеріалів, оперативного зв'язку) та досконале володіння комп'ютерними і Інтернет-технологіями. Для фандрайзингової діяльності програмісти розробили спеціальне програмне забезпечення, яке дозволяє відслідковувати та проаналізувати потенційні пожертви, донорів та результати діяльності. В комп'ютерних програмах даного забезпечення уже вирішено ряд завдань та складені звіти, що будуть корисні для здійснення фандрайзингу. В програмах можна обчислити результати фандрайзингових заходів; скласти листи-подяки для донорів; відслідкувати історію відносин організації; розробити список потенційних жертв, волонтерів, донорів; визначити донорів для наступної кампанії [12, с. 15]. До організаційного забезпечення фандрайзингової діяльності належить PR (public relations) – зв'язки з громадськістю – це вміння співробітників громадської організації будувати потрібні відносини з потрібними людьми і групами осіб. Необхідність застосування даної категорії в діяльності фандрайзера полягає в здобутті престижності – чим привабливіша організація буде для донора, тим ймовірніше отримання підтримки. Фандрайзинг заснований на встановленні і розвитку конкретних відносин з конкретними людьми, тому успіх фандрайзингу вирішальним чином залежить від ефективності PR. Фандрайзери – це спеціалісти, які повинні пропонувати проекти цікаві іншим, що вимагає формування достойного іміджу, розробку фірмового стилю, інформаційного, оформлювального дизайну, інтер'єру, однак, найголовніше – корпоративної культури та стилю поведінки персоналу. Фандрайзингова і PR кампанії подібні

між собою алгоритмами організації та проведення: включають в себе поетапний процес, який вимагає чіткого планування, системності, опрацювання деталей, контролю над виконанням всіх дій, налагодження ефективних комунікацій з використанням креативності та гнучкості. Загальна модель проведення PR-кампанії, включає: підготовчий етап, етап планування, реалізації, комунікації і заключний етап. Перелічені етапи практично співпадають з етапами фандрайзингової діяльності, тому фандрайзинг передбачає активне використання PR-методів з метою: створення сприятливого іміджу своєї організації; інформування громадськості про соціально значущі проекти (роботу організації); ефективне залучення потенційних спонсорів, громадськості та органів місцевого самоврядування. Для успішного проведення як фандрайзингової так і PR-кампанії необхідне встановлення комунікацій із засобами масової інформації (ЗМІ), які можуть забезпечити: створення та розповсюдження пресрелізів про фандрайзингову кампанію в телевізійних, радіо- та друкованих ЗМІ; безкоштовне розміщення оголошень в друкованій пресі; проведення прес-конференцій, інтерв'ю з донорами; участь співробітників організації в телевізійних і радіопрограмах; трансляція «бегиущей строки» про акції в ефірі телевізійних каналів тощо. Основні відмінності між фандрайзинговою і PR-кампаніями: предметом фандрайзингової кампанії є не групи громадськості, а конкретні особи, організації, фонди; PR-кампанія носить масовий характер, а робота фандрайзера будується переважно на індивідуальному рівні; під час проведення фандрайзингової кампанії можна користуватися додатковим засобом – залучення безкоштовної робочої сили – волонтерів; у фандрайзингу результат виконаної роботи можна оцінити, оскільки він вимірюється конкретними цифрами. Отже, для проведення ефективного фандрайзингу та масштабнішого охоплення цільової аудиторії використання ІТ та PR-технологій є важливим та необхідним, тому їх застосування є важливою перспективою розвитку фандрайзингової діяльності в Україні.

4. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні.

Зростання ролі організацій громадянського суспільства, які здатні допомогти державі у вирішенні соціальних проблем громадян та підтримці науково-дослідних робіт і проєктів сприяє розвитку фандрайзингу в Україні як інструменту пошуку джерел ресурсів тим, хто їх потребує. Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, результатом якої є обґрунтування актуальності, унікальності та цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення якоїсь із мотиваційних потреб донора. Проте, на сьогодні фандрайзинг в Україні не може виступати організованим інструментом соціальної допомоги через відсутність наукових досліджень і розробок в даній галузі. Стихійний процес надання коштів від різних категорій донорів, які переважно викликані емоційними мотивами, може перетворитися в інформаційно, науково, технологічно забезпечену контрольовану систему управління з ефективним механізмом залучення та перерозподілу коштів і інших ресурсів тим, хто їх потребує. Зростання ролі організацій громадянського суспільства, які здатні допомогти державі у вирішенні соціальних проблем громадян та підтримці науково-дослідних робіт і проєктів сприяє розвитку фандрайзингу в Україні як інструменту пошуку додаткових джерел ресурсів. При цьому діяльність фандрайзера націлюється не на випрошування грошей, а на розробку комплексу дій, заходів, прийомів у поєднанні з ефективними методами, що вимагає високого рівня володіння знаннями і навичками у багатьох сферах: менеджменті, маркетингу, стратегічному плануванні, зв'язках з громадськістю, проєктній діяльності, фінансах, правовому регулюванні тощо. Це передбачає опанування спеціалістом з фандрайзингу великого системного обсягу знань, що можливе при здобутті лише спеціальності фандрайзера в навчальному закладі відповідного напрямку та рівня.

Отже, однією із перспектив розвитку фандрайзингу в Україні є необхідність здобуття освіти фандрайзера. В Україні засновано Інститут професійного фандрайзингу, місією якого є створення середовища для ефективної, прозорої та відповідальної благодійності в Україні шляхом утвердження демократичних стандартів практики фандрайзингу. Інститут проводить курси та семінари для професійного навчання консультантів з фандрайзингу. Після завершення навчання та отримання позитивної оцінки, учасники одержують сертифікат Європейської фандрайзингової Асоціації та Інституту професійного фандрайзингу. Важливою перспективою є створення законодавчих (податкових, правових) умов, які дозволили б розширити можливості фандрайзингу та донорів. Адже відсутність сприятливого податкового законодавства (податкові пільги, стимули) для розвитку благодійництва; нестабільна система оподаткування; нерегульовані правові проблеми неприбуткових громадських організацій; відсутність інформації щодо цілей соціального проекту та системи оцінки його ефективності, а також професіоналізму у його створенні; відсутність прозорої фінансової звітності некомерційної організації; низький кваліфікаційний рівень управлінських навичок керівників неприбуткових організацій перешкоджає досягненню ефективного результату фандрайзингової кампанії. Перспективним напрямком розширення можливостей фандрайзингової діяльності є досконале опанування методик її здійснення та усвідомлення відмінностей між даними методиками для різних категорій донорів. Для бізнес-структур ефективною формою участі у благодійництві є соціальне інвестування, для приватних осіб – їх визнання; для органів влади – співпраця та взаємовигідність від реалізації проєктів у здійсненні соціальної політики тощо. Подоланню проблем з фандрайзингу може сприяти вивчення та впровадження зарубіжного досвіду з даної сфери, наприклад, закордонних інструментів фандрайзингу: проведення загальнонаціональних конкурсів, метою яких є заохочення та популяризація благодійності і меценатства; сприяння успішному розвитку індаументів, ключовою умовою якого є звільнення від ПДВ передачі благодійним

організаціям цінних паперів; оснащення комп'ютерних систем спеціалізованим програмним забезпеченням з фандрайзингу тощо. Важливим у цьому плані є поширення знань про його сутність та переваги серед громадян, поінформованість населення через проведення тренінгів, семінарів, конференцій, випуск інформаційних бюлетенів, впровадження дисципліни «Фандрайзинг» у систему освіти тощо.

Рекомендована література [1, 6, 12, 13, 14, 17].

Лекція № 3

Тема «ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ФОРМИ ЇЇ ПІДТРИМКИ»

План лекції

1. Нормативно-правові основи фандрайзингу.
2. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.
3. Види ресурсів, додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності та можливі форми підтримки.
4. Інструменти фандрайзингу.

1. Нормативно-правові основи фандрайзингу

Фандрайзингову діяльність, окрім Декларації етичних принципів і Кодексів етики, регламентують та контролюють законодавчі акти країни, на території якої вона здійснюється. Основне правило фандрайзингу, яким необхідно керуватися фандрайзерам, некомерційним організаціям і донорам будь-якої країни – це те, що донори дійсно повинні надавати ресурси на некомерційній безповоротній основі, отримуючи взамін визнання, самоствердження, знаки уваги, а не товари або послуги на відшкодування за

пожертву, дивіденди від своїх інвестицій тощо. Якщо донори будуть отримувати грошову винагороду за дарунок, то вони втратять свої податкові пільги на суму пожертви. Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні можна вважати акти, які регламентують діяльність громадських організацій, а саме благодійних та неприбуткових, що в цілому відповідають європейськими та міжнародним нормам – це: Конституція України, Господарський Кодекс України, Податковий Кодекс України, Закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про громадські об'єднання», «Про волонтерську діяльність», «Про гуманітарну допомогу», «Про кредитні спілки» та ін. З 2008 р. з метою реформування законодавства благодійної діяльності та діяльності громадських організацій, Верховна Рада України зареєструвала низку законопроектів, які були покликані сприяти удосконаленню нормативно-правового регулювання даної сфери: Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про благодійництво та благодійні організації», Проект закону «Про благодійну діяльність та благодійні організації», Проект Закону «Про волонтерську діяльність», Проект Закону «Про громадські об'єднання», які за активної участі благодійних і громадських організацій, що розробили Концепцію розвитку законодавства України про благодійну діяльність, набули чинності: Закон України «Про волонтерську діяльність» в 2011 р., Закон України «Про громадські об'єднання» в січні 2013 р., Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» у лютому 2013 р., також розроблено зміни до ряду інших законодавчих актів, які потребують удосконалення та впровадження. Крім основних законодавчих актів, державна підтримка благодійної діяльності задекларована у таких документах: Законі України «Про Концепцію державної політики в галузі культури на 2005–2007 роки» № 2460-IV від 03.03.2005; Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства (Розпорядження КМУ № 84-р від 28.05.2008); у Програмі діяльності Кабінету Міністрів України «Український прорив: для людей, а не для політиків» (Постанова КМ № 14 від 16.01.2008), Стратегії державної

політики сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні (Указ Президента України № 212/2012 від 24.03.2012) та ін. Тож, проаналізуємо діючу нормативно-правову базу у сфері фандрайзингу з метою виявлення проблем та перспектив розвитку у даному питанні. У Конституції України зазначається лише те, що: «Держава заохочує і підтримує благодійницьку діяльність щодо дітей» [2, ст. 52]. Детальніше описує благодійницьку діяльність та соціальний захист населення України Господарський Кодекс, зокрема ст. 10 свідчить, що: «У соціально-економічній сфері держава здійснює соціальну політику захисту прав споживачів, політику заробітної плати і доходів населення, політику зайнятості, політику соціального захисту та соціального забезпечення» [1, ст. 10]; ст. 131 розкриває «Особливості статусу благодійних та інших неприбуткових організацій у сфері господарювання», де зазначається, що: «Благодійною організацією визнається недержавна організація, яка здійснює благодійну діяльність в інтересах суспільства або окремих категорій осіб без мети одержання прибутків від цієї діяльності. Благодійні організації утворюються і діють за територіальним принципом» [1, ст. 131], також умови створення, права благодійних організацій, і те, що: «додаткові вимоги щодо створення, державної реєстрації, здійснення господарської діяльності та інших питань діяльності благодійних організацій встановлюються цим Кодексом, законом про благодійництво та благодійні організації (531/97-ВР), іншими законами» [там само]; ст. 336, де вказується на те, що: «Учасниками банку не можуть бути ... благодійні організації» [1, ст. 336]. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» «визначає загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на розвиток благодійної діяльності, утвердження гуманізму і милосердя, забезпечує сприятливі умови для утворення і діяльності благодійних організацій» [3, с. 1]. Цей закон вказує, що «цілями благодійної діяльності є надання допомоги для сприяння законним інтересам бенефіціарів у сферах благодійної діяльності, визначених цим Законом, а також розвиток і підтримка цих сфер у суспільних інтересах» [3, ст. 3], а також розкриває

сутність основних понять: благодійна діяльність, благодійна організація, благодійник, бенефіціар, благодійна програма, меценатство тощо. Закон України «Про громадські об'єднання» «визначає правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією України та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань». [5]. В даному нормативному акті зазначено, що «Громадське об'єднання – це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [5]. Закон України «Про волонтерську діяльність» регулює відносини, пов'язані з провадженням волонтерської діяльності в Україні та зазначає, що: «Волонтерська діяльність – добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги» [4, ст. 1], інші загальні положення, а також особливості правового статусу волонтерів та діяльність волонтерської організації. Закон України «Про гуманітарну допомогу» визначає правові, організаційні, соціальні засади отримання, надання, оформлення, розподілу і контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги та сприяє гласності і прозорості цього процесу [6, ст. 1]. У Податковому Кодексі України окремі статті визначають порядок оподаткування організацій, які надають або отримують благодійну допомогу, визначають об'єкти, базу та ставки оподаткування, перелік неоподатковуваних та звільнених від оподаткування операцій, особливості оподаткування благодійної допомоги тощо. Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться: 1) бюджетні установи; 2) громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру

неприбуткових організацій та установ. В ПДУ в розділі V про «Податок на додану вартість» вказується, що від оподаткування звільнені операції надання благодійної допомоги, зокрема безоплатне постачання товарів/послуг благодійним організаціям, утвореним і зареєстрованим відповідно до законодавства, а також надання такої допомоги благодійними організаціями набувачам (суб'єктам) благодійної допомоги відповідно до законодавства про благодійну діяльність та благодійні організації [8, Р. V, ст. 197, пп. 197.1.15]. Під безоплатним постачанням слід розуміти постачання товарів/ послуг благодійним організаціям та набувачам благодійної допомоги без будь-якої грошової, матеріальної або інших видів компенсації. У разі недотримання умов, визначених цим підпунктом, такі операції оподатковуються на загальних підставах [там само]. На товари, які надходять як благодійна допомога від вітчизняних благодійників за цілями, визначеними ст. 3 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», поширюються правила маркування. Маркування проводиться шляхом нанесення напису «Благодійна допомога. Продаж заборонено» на етикетку, ярлик або безпосередньо на зовнішню або внутрішню упаковку товару. Під час маркування товарів благодійної допомоги може використовуватися символіка благодійної організації та благодійника [там само]. Розглянемо основні позитивні моменти Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», який вступив у чинність в лютому 2013 р.. Дані зміни дублюються та переплітаються із змінами Закону України «Про громадські об'єднання», що знову ж підтверджує процес адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу, утвердження принципів громадянського суспільства та підвищення соціальної відповідальності в Україні. Отже, аналіз нормативно-правової бази благодійних та громадських організацій, одночасно і поля дії фандрайзингової діяльності, дозволяє виявити ряд позитивних моментів та позитивну тенденцію щодо наявності сприятливого середовища та умов для розвитку фандрайзингу в Україні.

2. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.

Визначаючи поняття неприбуткової організації (НПО), варто зазначити про відсутність в Україні Закону «Про неприбуткові організації». Даний закон є у проєкті, який вносився народними депутатами України – членами Комітету з питань культури і духовності та має визначати правовий статус, порядок утворення, діяльності, реорганізації та ліквідації неприбуткових організацій; права та обов'язки засновників, членів, учасників таких організацій; порядок формування органів управління цих організацій; набуття та використання ними коштів та іншого майна, а також засади їх відносин та форми підтримки органами державної влади та органами місцевого самоврядування [40]. Про неприбуткову діяльність згадується в Господарському кодексі України, а саме: «Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність)» [1, ст. 3], тобто неприбуткова. Про неприбутковість згадується і в новоприйнятому Законі України «Про громадські об'єднання»: «Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи є непідприємницьким товариством, основною метою якого не є одержання прибутку» [5, ст. 1]. Тож, визначаючи сутність, статус та основні засади діяльності неприбуткових організацій в Україні слід керуватися переліченими законами, а також законом «Про благодійну діяльність та благодійні організації». З січня 2013 р. вступив у дію Закон України «Про громадські об'єднання», що є значним кроком у напрямку адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу відносно забезпечення права на об'єднання та пристосування до принципів громадянського суспільства. Основою розробки даного закону була Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам стосовно правового статусу неурядових організацій в Європі, яка встановлює близько 100 стандартів щодо мети, створення, діяльності та припинення таких організацій. Нова редакція закону сприяла усуненню таких недоліків щодо утворення і функціонування громадських

організацій, як: – обмеження фактичної заборони на ведення комерційної діяльності (дана заборона визнана Європейським судом із прав людини такою, що не відповідає Конвенції про захист прав людини і основних свобод та не є демократичною, оскільки надання права ГО отримувати дохід від господарської діяльності дає їм можливість зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування, зокрема від іноземних донорів. Також це відповідає Податковому кодексу України, який передбачає право ГО отримувати дохід від основної діяльності, і кращій європейській практиці). Отже, на сьогодні «Громадське об'єднання зі статусом юридичної особи має право... здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню. Відомості про здійснення підприємницької діяльності громадським об'єднанням включаються до Реєстру громадських об'єднань» [5, ст. 21], тобто громадські організації та спілки можуть використовувати будь-який дохід для виконання своїх завдань, але не мають права розподіляти прибуток, що може виникнути внаслідок їх діяльності, між своїми членами або засновниками; – складну процедуру реєстрації ГО (дискримінаційна та складна процедура реєстрації громадських організацій та спілок змінилася. Згідно нового закону спрощується порядок та скорочується строк реєстрації ГО з місячного терміну до 7 днів, також зменшився перелік підстав для відмови в їх реєстрації, окрім того, скасовано плату за державну реєстрацію ГО. Кількість засновників зменшено до двох осіб); – обмеження діяльності лише для членів, що не відповідає міжнародним стандартам правового регулювання статусу ГО (згідно нового закону: «Громадське об'єднання як добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів» [5, ст. 1]. Тобто, ГО може захищати інтереси, окрім своїх членів, інтереси, що мають суспільне

значення, осіб, які не є його членами, а також залучати до своєї діяльності волонтерів) тощо. Куц С. називає дані організації організаціями громадянського суспільства (ОГС), оскільки: «згідно з канонами, прийнятими в демократичних країнах, до них (прим. авт. організацій громадянського суспільства) відносяться громадські об'єднання, благодійні організації, професійні спілки, творчі спілки, кредитні спілки тощо», через які «громадяни можуть організовано, колективно та добровільно захищати свої права, інтереси та отримувати певні послуги» [14, с. 14]. Також автор зазначає, що більшість громадських та благодійних організацій здійснюють свою діяльність за рахунок лише єдиного джерела фінансування, яким є міжнародний донор, 28% не мають фінансування, а решта мають річний бюджет менше 10 тис. грн [14, с. 14]. Деякі некомерційні організації існують за рахунок коштів, виручених від платних послуг, але з часом все ж виникає ситуація нестачі коштів чи інших ресурсів для подальшого ефективного розвитку, пошуком яких необхідно займатися. В такій ситуації і доцільно застосувати фандрайзинг, який має бути одним із основних напрямків діяльності неприбуткових організацій та відігравати значну роль у формуванні їх джерел фінансування. В зв'язку з інтенсивним розвитком громадянського суспільства діяльність неприбуткових організацій поширилася і в Україні, і в світі. Сектор НПО спонукає до становлення і розвитку галузі соціального бізнесу, завданнями якого може бути розповсюдження соціальних ідей, формування і ведення інформаційних баз даних та створення відповідної служби підбору соціальних партнерів, інформування та поширення досвіду благодійності, соціального співробітництва та фандрайзингу. НПО фактично виконують функцію соціальних посередників-реалізаторів соціальних ідей і програм, тобто вони діють між державою, комерційними фірмами і громадянами. Це все свідчить про важливість всебічного розвитку даного сектора економіки і для держави, і для бізнесу, і для суспільства. У процесі діяльності українських фондів та інших НПО виникають проблеми через недовіру щодо прозорості роботи їх керівництва. Багато донорів впевнені, що на 80–90% їх кошти привласнюють або витрачають на власні потреби. Це, в

основному, спричинено слабкою матеріальною базою і фактичною відсутністю соціального іміджу, культури спілкування, а також відсутністю вміння налагоджувати контакти, інформаційні зв'язки; недостатнім володінням документальною та правовою практикою. Дуже гостро стоїть проблема низького рівня організаційної компетентності та професіоналізму, через яку потенційні донори вважають за краще мати справу не з вітчизняними, а із зарубіжними фондами із привабливим іміджем та можливістю забезпечувати високий рівень організаційної діяльності, більш різноманітні форми роботи та співпраці.

2. Види ресурсів, додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності та можливі форми підтримки.

Однією із найважливіших проблем успішної діяльності некомерційної організації, яку має за мету подолати фандрайзинг є пошук та залучення додаткових ресурсів, яких не вистачає для розвитку. «Ресурси – це засіб для втілення мети весь обсяг засобів (фінансових, людських, інформаційних, законодавчих, технічних, технологічних, матеріальних тощо) необхідний організації для виконання своїх повноважень» та «є джерелом покриття витрат і створенням сприятливих умов, необхідних для здійснення діяльності» [16, с. 5]. Для реалізації своєї місії та досягнення поставлених завдань неприбутковій організації (НПО) необхідні такі види ресурсів: фінансові: готівка, гроші на рахунках, цінні папери; матеріально-технічні: обладнання, засоби виробництва, меблі, предмети побуту, транспортні засоби, приміщення, інформаційні носії; людські: робочі руки співробітників і добровольців, підтримка односторонніх, креативність та ККД всіх учасників діяльності; інтелектуальні: рівень професійних компетенцій співробітників і добровольців, методичні розробки, авторські методики, проєктні ідеї; комунікаційні: партнерські проєкти, робочі контакти, особисті зв'язки; інформаційні: бази даних, джерела інформації; символічні: моральна підтримка від впливових людей та організацій тощо.

Серед перелічених видів ресурсів, одним із найцінніших вважаються людські, адже люди – це генерація ідей, робочі руки, професійні знання та навички, креативне мислення, особисті та професійні зв'язки, емоції, відносини, підтримка, тобто все, що за допомогою вірного спрямування та ефективних рішень можна перетворити у гроші. Саме такі якості повинен мати професійний фандрайзер для проведення успішних фандрайзингових кампаній. Основними джерелами фінансування фандрайзингової діяльності є: – пожертвування, вкладення спонсорів; – проведення благодійних заходів по зборі коштів; – отримання грантів; – створення малих підприємств, кооперативів, акціонерних товариств з метою доходів від власної комерційної діяльності; – участь у державних та регіональних цільових програмах; – волонтерський рух; – доходи від збору членських внесків. Донори різних категорій мають певні обмеження в наданні ресурсів, наприклад [14, с. 55]: 1. Приватні особи переважно надають: одноразові дрібні пожертви; крупні пожертви; майно; купівля; волонтерство; членські внески; відрахування з заробітної плати; заповіти. 2. Корпорації – благодійні пожертви; спонсорські внески в обмін на популяризацію; соціальне спонсорство; соціальний маркетинг; роялті; безвідплатна «оренда» робочого часу співробітників або надання безкоштовних послуг фірми (корпоративне волонтерство); натуральний внесок; добровольці (волонтери). 3. Державні органи – гранти; контакти; матеріальна підтримка. 4. Благодійні фонди (в т.ч. міжнародні) – гранти; матеріальна підтримка; технічна допомога; плата за послуги. 5. Неприбуткові організації в т.ч. державні, релігійні, спілки, профспілки тощо – партнерство; матеріальна підтримка; грошова підтримка; волонтерство. 6. Власна громадська (неприбуткова) організація – членські внески; продаж послуг і товарів; соціальне підприємництво.

Найпоширенішими формами благодійництва є меценатство та спонсорство. Згідно Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»: «меценатська діяльність – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному цим Законом та іншими

законами України» [3, ст. 1]. «Спонсорство – добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами набувачів благодійної допомоги з метою популяризації виключно свого імені (найменування), свого знака для товарів і послуг» [3, ст. 1]. Особливою формою благодійництва є філантропія – «доброчинність, добровільна безкорислива допомога та покровительство нужденним» [13, с. 17], в більшості випадків, за покликом душі. Однією з головних вад благодійницького фандрайзингу, на відміну від грантового, є практична неможливість одержати довгострокове фінансування; – співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами (у даному випадку мається на увазі не благодійність чи спонсорство, а взаємовигідна спільна робота НПО та донора – чи то державної, чи то недержавної структури).

3. Інструменти фандрайзингу.

Фандрайзинг в рамках діяльності некомерційних організацій або фандрайзерів може здійснюватися двома основними шляхами: – за рахунок самофінансування (членські внески, проведення благодійних заходів, надання різного роду платних послуг (забезпечення інформацією, проведення семінарів, тренінгів)) та виконання договірних робіт (експертиза, обстеження, проведення археологічних досліджень) та ін.); – за рахунок отримання фінансової підтримки від зовнішніх джерел (гранти, кошти з місцевого бюджету, участь у державних (або регіональних) цільових програмах, спонсорство та ін.). В обох варіантах використовуються різні інструменти (методи) для досягнення цілей, а саме [3; 10; 14–19; 64]:

1. Благодійні сервітути (благодійники мають право встановлювати сервітути земельних ділянок або іншого нерухомого майна на користь благодійних організацій або інших бенефіціарів за умови їх використання для цілей благодійної діяльності).

2. Використання мережі Інтернет (дозволяє підтримувати постійний зв'язок з донорами засобами електронної пошти та отримувати оперативну інформацію щодо різного роду заходів та програм, що пропонуються донорськими організаціями).

3. Вуличні збори (скриньки/скарбнички для пожертв встановлюються

стаціонарно в різних громадських місцях – магазинах, банках, кінотеатрах, пошті тощо. Переносні скриньки для пожертв використовуються під час спеціальних акцій по збору коштів від населення. Специфіка цього інструменту полягає в тому, що він може здійснюватися без присутності збирача. Проте метод малоефективний).

4. Гроші з бюджету (щоб отримати гроші з бюджету, громадська організація може брати участь в грантових конкурсах, які передбачені бюджетом, якщо вона відповідає критеріям відбору учасників конкурсу).

5. Ендавмент (сума коштів або вартість іншого майна, призначених для інвестування або капіталізації на визначений термін, та пасивні доходи від такого інвестування або капіталізації, призначені для використання у благодійній діяльності в порядку, визначеному благодійниками або уповноваженими ними особами).

6. Заявка на грант (повний опис проєкту з супровідною документацією та бюджетом).

7. Інші інструменти: телебачення, капітальні кампанії, промокампанії, qr – коди, автомати для платежів/банкомати, картки належності, дисконтні картки, автоматичне перерахування решти у банках під час розрахунків за бажанням клієнта, електронні перерахування за допомогою web-money, благодійні телефонні лінії, збори через дзвінки на мобільні телефони, благодійні SMS-акції тощо.

8. Краудсорсинг (делегування конкретних функцій невизначеному колу осіб. Вирішення суспільно значущих проблем здійснюється за допомогою участі великої кількості добровольців, які частіше координують свої дії засобами інформаційних технологій).

9. Краудфандинг (колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій).

10. Листи до благодійників. З цього інструменту починається робота більшості фахівців фандрайзингу. Найпростіша форма – безособовий лист. Інший варіант – особисте звернення в листі, коли відомі реквізити потенційного донора. Даний лист може передаватися при особистій зустрічі, за посередництва секретаря або через факс, залежно від бажання та можливостей донора. До листа доцільно додавати позитивні відгуки про організацію, перелік реалізованих раніше проєктів тощо. До конверту варто вкласти чисту поштову картку з маркою і своєю власною адресою. Такий підхід приваблює потенційного донора, оскільки полегшить йому процедуру відповіді, яку можна проігнорувати. Головна функція листа – спонукати донора вийти на особисту зустріч.

11. Особисті зустрічі «обличчя до обличчя» (високоєфективний інструмент, хоч і потребує великих витрат часу та професійних якостей фандрайзера).

12. Партнерські проекти (надсилання листа, який описує варіанти спільної участі в цікавому для потенційного спонсора проекті).

13. Перерахування грошей за банківськими квитанціями (даний інструмент фандрайзингу відносно новий, але вже добре себе зарекомендував. Головною незручністю інструменту є складність дій потенційного донора для здійснення пожертви: щоб перерахувати гривню, необхідно отримати квитанцію, заповнити її, вистояти чергу і потім перерахувати пожертву. При цьому можливі помилки в заповненні графі про призначення платежу співробітниками банку або зняття з суми пожертви відсотків за банківське обслуговування).

14. Публічні збори (добровільний збір цільової допомоги у формі коштів або майна серед невизначеного кола осіб, зокрема, з використанням засобів електронного зв'язку або телекомунікації, для досягнення цілей).

15. Разові акції прямого збору пожертв (поділяються на акції, що спрямовані на безпосередній, прямий збір і акції, які мають відстрочений ефект надходження коштів (аукціон проектів, пропозицій і т.д.). Для прямих акцій характерний безпосередній контакт з цільовою аудиторією, її залучення до вирішення проблеми. Під час прямих акцій легко привертається увага журналістів, залучаючи, таким чином, ще один інструмент фандрайзингу).

16. Реклама (малоефективний метод фандрайзингу; може бути реалізований у вигляді розміщення спеціальних статей, відеороликів, установки рекламних щитів, поширення буклетів, календарів, розклеювання плакатів, що відображають інформацію про ту чи іншу проблему).

17. Розпродаж або розповсюдження сувенірів, значків, атрибутів, декоративних виробів з певною символікою даної проблеми тощо.

18. Розсилка листів подяки (використовується для встановлення тісніших контактів з учасниками благодійних заходів з метою подальшої співпраці на регулярній основі).

19. Спадщини, спадкові відкази і спадкові договори для благодійної діяльності (благодійні організації можуть бути спадкоємцями на підставі заповітів та заповідальних відказів. Прийняття благодійними організаціями спадщини або заповідального відказу, звичайна вартість яких менша, ніж вартість зобов'язань спадкодавця-благодійника, або які не можуть бути використані для благодійної діяльності, можливе на підставі рішення суду за позовом благодійної організації або іншої зацікавленої особи).

20. Стаття в газеті (інструмент, що застосовується фандрайзером в разі

зіткнення з найбільш терміновими, критичними ситуаціями. Найбільш ефективний для збору пожертвувань від фізичних та юридичних осіб для ліквідації наслідків форс-мажорних обставин. Активно використовується державними та муніципальними установами при великих катастрофах, війнах тощо).

21. Телефонне спілкування (досить ефективний метод фандрайзингу у Західній Європі, США, Англії, але в Україні метод зводиться до «нетелефонної розмови»).

22. Членські внески (регулярні надходження від засновників (членів, учасників), що визначаються установчими документами некомерційної організації. У Статуті заздалегідь повинні бути обумовлені суми грошових надходжень, їх розміри і форми. Членські внески можуть бути одноразовими (при вступі в організацію) і постійними (регулярними): річними, місячними, квартальними тощо. Якщо ж некомерційна організація не має членства, фандрайзер все одно може скористатися цим інструментом. Можна збирати внески від членів чи учасників будь-якого соціального проєкту, події незалежно від форми реєстрації громадської чи некомерційної організації. Інструменти не є рівноцінними і універсальними для різних категорій донорів.

Доцільність застосування того чи іншого інструменту залежить від конкретної ситуації та умов, які необхідно враховувати під час вибору конкретного інструменту:

- часові рамки проєкту;
- часові рамки надходження коштів до організації;
- попередню оцінку ефективності даного інструменту і можливість з його допомогою зібрати необхідну суму коштів;
- вартість людських і фінансових ресурсів організаційного етапу фандрайзингової діяльності для застосування даного інструменту;
- вплив даного інструменту на імідж і репутацію організації в місцевому співтоваристві та інших фінансуючих організаціях;
- можливі проблеми з податками;
- оцінку наявних джерел фінансування.

Рекомендована література [1, 6, 12, 13, 14, 17].

Лекція № 4

Тема «ОСОБЛИВОСТІ ФОНДІВ І ГРАНТІВ»

План лекції

1. Визначення та класифікація фондів, основні особливості їх пошуку.
2. Сутність поняття «грант» та класифікація грантів. Грантодавчі установи.
3. Інформаційні джерела на пошук грантів та особливості роботи з ними

1. Визначення та класифікація фондів, основні особливості їх пошуку.

Термін «фонд» (англ. – fund) означає суму коштів, заощаджених або приготованих для виконання конкретних визначених цілей і за вдань. Благодійний фонд – вважається новою для України організаційно-правовою формою благодійної організації і будується за принципами [16, с. 6; 3, ст. 13]: 1. Фонд володіє капіталом, який формується його засновниками (grantmaker – засновник фонду, фізична чи юридична особа). 2. Фонд інвестує акумульований капітал, а прибуток на конкурсній основі у вигляді грантів спрямовує на фінансування суспільно корисних програм і проектів. 3. Фонд не є бюджетною структурою і контроль за його діяльністю здійснює, як правило, незалежна Наглядова рада. 4. Фонд створюється на довгостроковій основі і не потребує пошуку нових фінансових ресурсів для реалізації поточних програм. Фондами можуть бути державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні фонди, комерційні структури, релігійні, наукові та інші громадські некомерційні організації, які володіють первинним капіталом (або вкладом), та надають підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

На практиці існує декілька класифікацій фондів, систематизувати які можна наступним чином:

– за джерелами фінансування: асоційовані (корпоративні) фонди, які створюються і фінансуються певною комерційною структурою (наприклад IBM Foundation, Xerox Foundation, Hewlett Packard); державні (міждержавні) фонди

(донорські організації), які створюються і фінансуються урядом однієї або кількох країн (USAID, TACIS); незалежні (приватні) фонди, які створюються і фінансуються приватною особою або групою осіб, як правило, споріднених (MacArthur Foundation, Фонд Віктора Пінчука, Фонд Олени Франчук тощо).

– за видами здійснюваної діяльності: фонди, що надають гранти, основною метою діяльності яких є організація і проведення грантових програм (Mott Foundation); фонди прямої дії, які отримують фінансування для реалізації власних програм: надання послуг, проведення досліджень, тренінгів тощо (International Foundation for Social Adaptation); фонди, які надають гранти і одночасно реалізують власні програми (Freedom House); посередницькі фонди – громадські організації, які фінансуються державними чи приватними фондами та розподіляють фінанси заявникам, що задовольняють вимоги фонду чи програми (фонд Євразія, Програму TACIS, ПАУСІ, Національний демократичний інститут (Україна)); фандрайзингові фонди – організації, основною метою діяльності яких є пошук фінансування для реалізації грантових або власних програм. Основна відмінність фандрайзингових фондів полягає в тому, що вони не мають постійних спонсорів (засновників), які забезпечують їх фінансування, а займаються фандрайзингом разом з іншими неприбутковими організаціями.

– за географічною ознакою: місцеві фонди, які надають допомогу на певній території (села, міста, району, області тощо) (ротарі-клуб); національні або державні, діяльність яких фінансується із бюджету своєї держави (Агентство з міжнародного розвитку США, Інформаційне агентство США, Посольство США, Посольство Канади, Посольство Королівства Нідерландів, Програма Матра КАП тощо); національні фонди – організації, діяльність яких поширюється на всю територію країни; міжнародні фонди – діяльність яких фінансують декілька держав (прикладом такої структури є Світовий Банк).

– за сферою інтересів: екологічні; фонди розвитку місцевих громад; фонди соціальної адаптації тощо. – за соціальною орієнтацією фонди, що надають допомогу: інвалідам; пенсіонерам; сиротам; жінкам; вченим тощо. – віртуальні

фонди – благодійні організації, які здійснюють програми грантів безпосередньо в режимі on-line. Благодійні фонди можуть бути і суб'єктами фандрайзингу, тобто самі збирають кошти юридичних і фізичних осіб на реалізацію певних суспільно-значущих проєктів та об'єктами – виступають у якості донорів фінансових або інших ресурсів після відповідного звернення до них осіб або організацій, що займаються фандрайзингом. Також слід розрізняти власне фонди (мають кошти і надають їх у вигляді грантів) та організації посередники (не мають власних коштів, а сприяють в розподілі залучених фінансових ресурсів, інформують громадськість, допомагають при оформленні заявок, контролюють витрати коштів, надають звіти донору). Загальні правила звернення в фонд: 1. Виходячи з класифікації фондів, необхідно обрати «свій» фонд, тобто такий, що відповідає інтересам благодійної організації. Для цього доцільно використовувати довідники, особисті контакти, рекомендації та Інтернет. Аналіз альтернативних варіантів дозволить зупинитися на трьох-чотирьох найдоцільніших фондах. Пошук зручно здійснювати за такими основними напрямками: – тематичним (вузько спеціалізовані фонди, що проводять конкурси на отримання грантів по чітко визначеній темі); – типу підтримки (фонди, що обмежуються у видах надання допомоги, наприклад, фінансування будівництва, техніки, надання стипендій приватним особам на навчання, дослідження тощо); – типу одержувачів грантів (деякі фонди надають допомогу тільки хворим на цукровий діабет, а інші поширюють свою увагу і на проєкти, пов'язані з розвитком громадянського суспільства); – географічним (діяльність, що поширюється на окремі частини світу, країни, регіони, області); – за часовими межами (фонди, які визначають тривалість проєкту, на який можуть виділити кошти); – часткової участі (деякі фонди вважають, що грантоотримувачі повинні вносити свій фінансовий або матеріально-технічний внесок в проєкт, окрім безпосередньої участі).

2. Здійснення першого контакту з фондом. Обравши фонд, необхідно зв'язатися з відповідальною особою для отримання їх довідника та інших матеріалів (річних звітів, інформаційних бюлетенів, періодичних видань). Це

можна зробити по телефону, через e-mail, факсом або листом. Цінним джерелом інформації про фонд є видання самих фондів, в яких можна ознайомитися з річними звітами, інформаційними бюлетенями, списком грантових програм, прес-релізами, рекомендаціями щодо заповнення та подання апікаційних форм тощо. Особливу увагу доцільно звернути на встановлені програмні, географічні пріоритети, обмеження та інші характеристики.

3. Аналіз матеріалів про фонд та визначення сумісності інтересів фонду з діяльністю, яка повинна отримати фінансування.

. Деякі фонди можуть вимагати попередній лист-запит. Листзапит – це міні-заявка, як правило, на 2–3 сторінках, де викладено інформацію про необхідну суму коштів; організацію, включаючи історію, поточні та виконані проекти, структуру; короткий опис проекту, який повинен бути профінансований; бюджет організації та бюджет проекту; копія реєстраційного документу організації-заявниці.

5. Представлення повної заявки (якщо фонд дає інструкції по заповненню, суворо їх дотримуватись).

6. Не надсилати у фонд дані, які не вимагаються.

7. Організації, хоча б на місцевому рівні, необхідно подбати про свій імідж, рекламу.

8. Після отримання гранту потрібно чітко дотримуватися вимог щодо звітності та оцінки роботи.

2. Сутність поняття «грант» та класифікація грантів. Грантодавчі установи.

Існує декілька визначень поняття «грант»:

Грант (англ. «grant» – дар, дотація, стипендія) – це цільова фінансова дотація, що надається вченим на проведення наукових досліджень [15, с. 71].

2. Грант – це безоплатна цільова субсидія, що надається на конкурсній основі організації, ініціативній групі або індивідуальній особі для реалізації заявленого проєкту в тій чи іншій сфері діяльності [там само].

3. Грант – благодійний внесок або цільове пожертвування, надане фізичними і юридичними особами в грошовій і натуральній формах [15, с. 72].

4. Грант – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи [10, с. 30].

5. Грант – кошти, техніка або інші ресурси, що безповоротно передається донором (фондом, корпорацією, державною установою або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи.

На відміну від позики грант не треба повертати [19, с. 92]. В Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» зазначено, що «Благодійним грантом визнається цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником» [3, ст. 13].

Переваги та недоліки грантів

Переваги грантів	Недоліки грантів
<ul style="list-style-type: none"> – грант дозволяє отримати достатньо велику суму коштів на тривалий період часу; – підготовка і подальша реалізація гранту виступає як помітний дисциплінуючий чинник для колективу ВНЗ, НПО та сприяє чіткому розподілу і закріпленню обов'язків серед працівників; – в разі встановлення продуктивних взаємин між ВНЗ або НПО та грантодавцем, належного виконання реципієнтом відповідних програм чи проектів, грантодавець і надалі буде схильний фінансувати проекти даної організації. 	<ul style="list-style-type: none"> – у кожного фонду (грантодавця) є свої обмежені пріоритети, які, можуть змінюватися; – процес прийняття рішення щодо надання або неподання гранту триває, як правило, досить довгий час; – грантові кошти надходять до реципієнта поетапно і досить повільно (на відміну від благодійного внеску, який надається одразу повністю без суттєвих додаткових умов); – у багатьох випадках грантова підтримка не передбачає покриття експлуатаційних та накладних витрат; – кошти, одержані у вигляді гранту, тісно прив'язані до цілей конкретного проекту

3. Інформаційні джерела на пошук грантів та особливості роботи з ними

Багато неприбуткових організацій мають як позитивний, так і негативний досвід роботи з фондами, і, як правило, системного підходу до вирішення даної проблеми не існує. Кожен фонд – це люди, які вимагають індивідуального звернення.

Вся діяльність по фандрайзингу в даному напрямку має досить хаотичний характер, але систематизувати інформацію та спрямувати основні зусилля фандрайзера можуть наступні кроки:

1. Здійснити пошук первинної інформації про конкурси, які проводяться на території регіону, округу чи країни. Таку інформацію можна отримати безпосередньо в фондах і грантодавчих організаціях (їх контакти є в Інтернет).

2. Провести аналіз первинної інформації, звертаючи особливу увагу на географію конкурсу (на якій території він проводиться), принципи відбору

учасників, пріоритети даного конкурсу, обмеження за статтями фінансування (не фінансується заробітна плата співробітників, придбання обладнання, оренда офісних приміщень тощо), терміни подачі заявок та вимоги до їх оформлення.

3. Зіставити первинну інформацію з наявними проєктними ідеями і напрацюваннями та відповідність напрямів діяльності, визначених Статутом з напрямками конкурсу.

4. Організувати роботу проєктної групи.

5. Оформити і подати заявку відповідно до вимог положення про конкурс.

Інформаційними джерелами на пошук грантів виступають: – фонди; – міністерства (у міністерствах можна знайти детальну інформацію про фонди – це Міністерство загальної та професійної освіти, Міністерство закордонних справ, Міністерство внутрішніх справ, Міністерстві охорони здоров'я, оскільки фонди, що діють в Україні, обов'язково повинні зареєструватися в цих міністерствах. Дана інформація не є конфіденційною); – представництва зарубіжних країн (у представництвах, консульствах та посольствах іноземних держав в Україні також є досить повна інформація про фонди і різних донорів, їх пріоритети, проєкти, програми та гранти. У посольствах є ресурси: бібліотеки, культурні центри, читальні зали і приміщення для роботи науково-дослідного характеру, які можна використовувати); – бібліотеки (бібліотеки США, Франції та Німеччини, Великобританії, мають великий обсяг інформації про фонди. Вони забезпечені ком'ютерною системою пошуку і за ключовими словами: Фонди, Філантропія, Освіта, Фінансування, Фандрайзинг, Гранти, Фінансова допомога тощо, можна знайти цікаву необхідну інформацію. Багато бібліотек є консультаційними центрами по фандрайзингу); – центри фондів (Foundation Center – служба містить бібліотеки та бази даних, випускає довідники, має можливість пересилки поштою цього довідника, як і ряду інших, по запиту. Звернення в FC здійснюється англійською мовою. European Foundation Center надає інформацію за європейськими фондами. Звернення в EFC англійською та французькою мовами); – Інтернет (інформацію про фонди може надати Internet. Практично кожен фонд має web-сторінку, де про нього

можна дізнатися: від історії створення та засновників до новітніх програм і форми заявки проєкту конкретного типу. Найпоширенішу інформацію про закордонні фонди та особливості роботи з ними, можна знайти на офіційних сайтах: Foundations.org. [43]: <http://www.foundations.org/>, Fundraising INFO.com. [44]: <http://www.fundraisinginfo.com/>, Grantstation [46]: <http://www.grantstation.com/>, Guidestar [47]: <http://www.guidestar.com/>); – в консультаційних центрах (мають бібліотеки по фондах, які працюють в нашій країні і за кордоном, надають консультації в оформленні документів з фандрайзингу та написанню заявок в конкретні фонди, допомагають в оформленні документів для подачі в фонд, проводять семінари по збору коштів); – в міжнародних урядових організаціях (корисним джерелом інформації про фонди та програми фінансування можуть стати міжнародні урядові організації ООН, Європейський Союз (ЄС), Рада Європи (РЄ), ЮНЕСКО, US AID, USIA та ін., ряд з яких мають представництва в Україні)

Рекомендована література [1, 6, 12, 13, 14, 17].

Лекція № 5

Тема «ПЛАНУВАННЯ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЇ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

План лекції

1. Визначення проблем і потреб проєкту та шляхів їх розв'язання.
2. Формулювання мети та завдань проєкту.
3. Логічна схема проєкту, план проєкту та інструменти його оцінки.
4. Вироблення стратегії фандрайзингу.
5. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу

1. . Визначення проблем і потреб проєкту та шляхів їх розв'язання..

Одним із найважливіших завдань фандрайзингу є визначення проблем і потреб проєкту, оскільки часто самі проєкти, розроблені відносно існуючої в суспільстві проблеми, можуть спонукати до створення неприбуткових організацій та фондів. Ефективний фандрайзинг залежить від сталості організації: донор завжди звертає увагу на історію діяльності, на глибину вирішення проблеми, кількість згуртованих навколо неї людей, її значущість. Розпорошеність ідей, їх глобальність та далека визначеність у часі, завжди відштовхують. Критеріями вибору ефективних програм є наступні [16, с. 10]: – ретельний, в широкому діапазоні аналіз всього кола проблемних питань; – проведення попередніх досліджень спектру завдань, які необхідно розв'язати для усунення проблем; – вартість обраних заходів; – аналіз наявної інформації щодо вартості та ризику негативних наслідків, а також аналіз кожної альтернативи з точки зору її можливих позитивних наслідків; – перш ніж прийняти рішення, зробити повторну оцінку позитивних і негативних наслідків усіх проблемних питань.

Розглядаючи проблему, на вирішення якої спрямовано проєкт досвідчені фандрайзери рекомендують відповісти на наступні запитання:

- В чому полягає проблема? / Чому це є проблемою?
- Де з'явилася проблема? / Чому з'явилася саме там?
- Коли з'явилася проблема? / Чому з'явилася саме тоді?
- Кого стосується проблема? / Чому стосується саме їх?
- Як проявляється проблема? / Чому проявляється саме так?

При цьому варто зібрати детальну інформацію стосовно певних компонентів зовнішнього середовища, в якому планується реалізація проєкту, і які складають його основу – це: – населення – чисельність, вік, стать, структурованість; – середовище – умови, що впливають на здоров'я, погодні умови; – інфраструктура – лікарні, школи, дороги, підприємства, заклади харчування; – ресурси – матеріальні та людські; – рівень розвитку громади – культурний, релігійний, політичний, соціальний; – економіка – наявність коштів, їх джерела та розподіл; – думки, ідеї та вподобання – думка населення щодо потреб та наявних можливостей. Щоб отримати позитивні результати дослідження (у плані їх повноти та достовірності), при вивченні потреб та проблем, потрібно подолати етапи: підготовки, збору інформації, аналізу інформації та написання звітів. Дані результати досліджень допоможуть здійснити чітку характеристику ситуації, яка вимагає змін і вирішення у виконанні проєкту, та сфокусуватися на проблемі конкретної організації або фонду, а не суспільній, що має всеохоплююче державне або міжнародне значення. При цьому, реалізація проєкту повинна усувати причини виникнення проблеми, а не її наслідки. Під час планування фандрайзингу визначення

потреб можна проводити за допомогою таких методів [16, с. 12]: опитування, фокус-групи (обмін думками між людьми, яких хвилюють одні й ті ж проблеми), спостереження, вивчення повідомлень засобів масової інформації, робота з документами. Опитування. Опитування за способом проведення поділяється на анкетування, що передбачає самостійне заповнення респондентом («носієм» інформації) відповідної анкети, та інтерв'ю, у ході якого респондент в усній формі відповідає на запитання актор'юера, який фіксує відповіді. Інтерв'ювання за методикою проведення може бути особистим, телефонним або проведеним за допомогою електронних засобів інформації. Анкетування є індивідуальним, груповим, поштовим або проведеним за допомогою засобів масової інформації. Фокус-група (фокусоване групове інтерв'ю). Цей метод збору даних може бути корисним, якщо потрібно висвітлити різні, можливо альтернативні позиції стосовно піднятих проблем та шляхів їх вирішення та встановлення рівня популярності проекту серед різних суспільних груп. Організуючи фокус-групи дослідник збирає зазвичай 6–12 представників цільової групи, які, на його думку, у той чи інший спосіб прямо або опосередковано пов'язані з проектом. Протягом досить короткого часу (1–1,5 години) дослідник послідовно пропонує питання для обговорення за попередньо розробленим сценарієм і спостерігає взаємодію учасників між собою: оприлюднення різних позицій, переконливість аргументації на їх захист, процес зміни позицій, висловлення різних версій стосовно однакових фактів, процесів і результатів проекту, узгодження і загострення суперечностей, пошук і відпрацювання спільних точок зору, прояви взаємостосунків учасників фокус-груп між собою тощо. Спостереження. Такий метод збору інформації більш доцільно використовувати у природних умовах реалізації проекту і здійснювати його систематично. Вивчення повідомлень засобів масової інформації. Цей метод застосовується для з'ясування рівня інформованості громадськості та громадську думку щодо проблеми, з якою пов'язаний проект. Також вивчення інформації щодо діяльності інших організацій по вирішенню цієї проблеми.

Корисним є аналіз не лише змісту повідомлень, а і характер їх оприлюднення. Робота з документами. Цей метод дає змогу визначити офіційні передумови, умови і параметри впровадження проекту. Документальними джерелами слугують законодавчо-нормативні акти, які регулюють проектну діяльність у чинному правовому полі, документи планування і обліку діяльності та ресурсів, інформаційні матеріали, створені у ході розробки проекту тощо. Переваги цього методу у тому, що: – документи є єдиним офіційним джерелом, на їх основі можна відобразити цілі, завдання, об'єкти, види діяльності, очікувані результати і ресурси проекту, окреслити поле

діяльності і напрямки реалізації проєкту; – документи створюються одночасно з документованими подіями, тобто відбивають ті реалії, що були на час їх створення, про які довідатися іншими методами буває неможливо; – документи не змінюються з часом, тому об'єктивно свідчать про попередні події; – збирати дані із документів значно дешевше і легше, ніж іншими методами, які потребують спеціальних організаційних заходів, підготовки і ресурсів; – документи містять багато даних стосовно різних аспектів питання, яке вивчається; – документальні дані уже певною мірою систематизовані. Кожен з цих методів має свої переваги та недоліки. Щоб вирішити, який метод все ж таки застосовувати, необхідно провести аналіз кожного з них, враховуючи фінансову складову (кошти на технічні засоби, оплату праці тих, хто буде задіяний у дослідженні), наявність людських ресурсів (кількість людей, які братимуть участь у дослідженні) тощо. Заповнюючи заявку до фонду належну увагу необхідно приділити визначенню і конкретизації проблеми. Інформацію потрібно подавати не взагалі, а з кількісними та якісними параметрами масштабів проблеми у регіоні (статистичні дані, публікації в ЗМІ, відгуки щодо розв'язання тощо). Разом із визначенням проблем та потреб необхідно виокремити окрему групу суспільства (цільову групу, бенефіціаріїв), що найбільше страждає в ситуації, на розв'язання якої спрямований проєкт. Може бути декілька груп людей, кожна з яких володіє певними характеристиками, але під час залучення ресурсів необхідно, перш за все, мати чітке уявлення саме про ту групу, якій шукає підтримку організація. Бар'єри сприйняття звернення в сфері фандрайзингу та PR пов'язані з соціально-психологічним станом цільової аудиторії, з дією механізму психологічного сприйняття проблем, висвітлених в проєкті. Цільова аудиторія формується з урахуванням визнання певної проблеми, здатної нашкодити загальному інтересу певного кола людей. Американський дослідник Джеймс Груніг виокремив три чинники, які сприяють розширенню комунікацій і спілкуванню людей між собою, перетворюючи приховану громадськість в активну аудиторію. Серед цих факторів він називає: 1. Усвідомлення проблеми. 2. Усвідомлення обмежень. 3. Рівень задіяності. Реалізація та досягнення даних чинників в межах цільової аудиторії надає фандрайзеру можливість розробляти звернення до донора через низку PR-складових. Класифікувати цільові групи можна за різними ознаками: соціологічними, соціально-психологічними, демографічними тощо, наприклад: – особи і групи людей, об'єднані в різні структури та організації (трудові колективи, учні, студенти, співробітники органів влади та бізнес компаній і т.д.); – за рівнем матеріального добробуту – забезпечені, середній клас, малозабезпечені та т.д.; – за віком – молодь, середній вік, літні люди або від 17 до 35 і т.д.; – населення в цілому і його групи, наприклад, за професійною

ознакою (вчителі, лікарі, шахтарі і т.д.); – населення країни/регіону/міста/села/мікрорайону; – родина, друзі та найближче оточення людей, які підтримують діяльність організації тощо. Для визначення цільової аудиторії для фандрайзингової діяльності існує широкий спектр різних критеріїв: 1. Географічний. 2. Демографічна. 3. Психографічний. 4. Критерій прихованої влади. 5. Критерій статусу. 6. Критерій репутації. 7. Критерій членства. Проте до основних критеріїв вибору цільової групи відносять: відповідність групи ідеології проєкту, його цілям, чинникам, які найбільше детермінують кризові ситуації клієнтів соціальної роботи, особливостям (відмінним, ідентифікаційним рисам) внутрішньої структури групи. Для найбільшого соціального ефекту важливо реалізовувати проєкти та вносити позитивні зміни не для представників цільової групи, не замість них, а разом з ними, залучаючи їх до творчої діяльності та пошуку, спрямованих на поліпшення якості їх власного життя та бажання впровадження змін

2. Формулювання мети та завдань проєкту.

Чітко визначивши проблеми і потреби, що спонукали до створення проєкту, необхідно сформулювати його мету та завдання. Під метою слід розуміти формулювання проблем та потреб у вигляді твердження загального типу про бажаний стан об'єкта, якого необхідно досягти як кінцевий результат реалізації проєкту. Мета – це: «детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього; коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проєкту; основа тих завдань, на виконання яких буде спрямована діяльність організації; позитивний кінцевий результат, який планується і буде здобутий, після вирішення поставленої проблеми» [16, с. 17].

Мета будується за такою схемою: «Що зробити для досягнення мети і яким чином це зробити?» [16, с. 17]. Мета проєкту може бути і коротко-, і довгостроковою. Т

ермін реалізації довгострокової мети залежатиме від виконання короткострокової.

Мета проєкту повинна відповідати на запитання:

- Чи достатньо значуща і актуальна мета, щоб її здійснювати?
- Чи є дана мета передумовою успіху?
- Чи відповідають засоби досягнення і мета між собою?
- Наскільки мета реальна та відповідає напряму діяльності і потенціалу організації?
- Чи прослідковується логічна послідовність між метою та етапами її здійснення?
- Чи відповідають очікувані результати вирішенню мети? – Чи матиме мета розвиток після реалізації проєкту у майбутньому? Формулювання мети повинне вміщатися в одне-два речення, які логічно пов'язані та витікають з потреб та проблем. В мету необхідно включити очікуваний результат (позитивний ефект або зміни, що мають бути наслідком вирішення існуючої проблеми); власне, саму проблему, яка потребує вирішення; цільову групу населення, якій адресовано проєкт; головний засіб отримання очікуваного результату. Чіткі, конкретні заходи, що піддаються вимірюванню у процесі реалізації проєкту, без виконання яких його мета не буде досягнута, називаються завданнями проєкту. Завдання, як і мета, мають бути реалістичними та формулюватися гранично чітко і ясно. Вони повинні містити кількісні дані про корисність проєкту, щоб після виконання кожного завдання можна було легко оцінити, що досягнуто і яка частина проєкту реалізована. Завдання – це кінцевий результат вирішення або покращення ситуації, що очікується досягнути по завершенню діяльності. Основне питання, на яке повинно відповідати завдання проєкту: яка різниця між теперішнім станом справ і тим, що буде в майбутньому? Серед критеріїв відповідності завдань меті проєкту є: 1. Зв'язок з проблемою. 2. Доцільність. 3. Відповідність місії. 4. Зацікавленість клієнтів. 5. Виправданість завдань. 6. Дотримання етики. 7. Відповідність кінцевих результатів до заявленої цілі. 8. Кваліфікація персоналу. 9. Підтримка у суспільстві. Завдання приносять найбільшу користь, коли вони чітко сформульовані і прямо відповідають таким вимогам: 1. Чіткість, конкретність, певність, дієвість. 2. Вимірність – підлягають оглядовому

підтвердженню. 3. Реалістичність – можна досягти за допомогою наявних ресурсів. 4. Гідність – не бути надто дрібними. 5. Адекватність – відповідність потребам громади. Формулювання завдання повинно починатися дієсловами, які означають завершення – здійснити, провести, впровадити, надати, підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виготовити, встановити тощо, уникаючи слів, які показують процес: підтримати, поліпшити, підсилити, сприяти, координувати, перебудовувати тощо. Приклад формулювання мети та завдань: «Метою проєкту (проведення круглого столу) є визначення пріоритетних заходів щодо збільшення участі освіченої молоді у розвитку основних сфер міста шляхом стимулювання та визнання їх активності в створенні власних проєктів» Завдання: 1. Згуртувати органи влади, організації, науковців та діячів м. Полтави, які займаються заохоченням та підтримкою громадських ініціатив до розвитку міста. 2. Проінформувати про можливості і досвід впроваджених на сьогодні фінансово-економічних та організаційних механізмів залучення громадськості. 3. Проінформувати про створення громадської організації Центр наукових досліджень та реалізації соціальних проєктів «Перспектива». 4. Продемонструвати підтримку Представництва Фонду ім. Гайнріха Бьоля в Україні. 5. Представити Проєкт Полтавського міського конкурсу проєктів розвитку міста як форми стимулювання публічної громадської активності, самоорганізації та самореалізації. 6. Привернути увагу ЗМІ до майбутнього Проєкту. 7. Залучити до майбутнього Проєкту нових учасників, експертів, спонсорів.

3. Логічна схема проєкту, план проєкту та інструменти його оцінки.

Логічна схема проєкту формується у вигляді таблиці, яка дозволяє визначити чітку концепцію проєкту, критерії та методи оцінки його компонентів, виявити зовнішні актори, що впливають на його виконання. Таблицю будують з ціллю покращення власного розуміння проєкту. Вона допомагає скласти остаточний проєктний документ (заявку) і успішно

реалізувати проєкт. Логічна схема проєкту повинна забезпечувати взаємозалежність та послідовність формулювання і визначення основних характеристик проєкту між собою: мета проєкту встановлює відповідні завдання, які разом з метою передбачають використання тих чи інших методів та обумовлюють етапи (кроки) виконання. Приклад логічної схеми проєкту наведено в додатку Е. Результатом планування фандрайзингової діяльності має стати робочий (календарний) план проєкту, який буде чітко відображати часові рамки проєкту. Робочий план представляється у вигляді таблиці подій (заходів) проєкту із зазначенням послідовності, календарних строків їх виконання та відповідальних осіб (за вимогою). Кожен захід окремо і весь комплекс заходів, що проводяться, повинні відповідати виконанню поставленої мети, сприяти вирішенню визначених проєктом завдань

Наступною методикою є оцінка проєкту за критеріями QQTL, за якою проєкт оцінюється за критеріями: кількість (quantity), якість (quality), час (time), місце (location). Досить часто для оцінки застосовують спосіб декларування, який вимагає відповіді на запитання: що, хто, до якого часу, скільки? [65]. Для аналізу планування фандрайзингової кампанії доцільно застосовувати наступні методологічні інструменти: SWOT-аналіз (визначає вплив факторів зовнішнього середовища та співвідношення між виявленими можливостями та загрозами макросередовища із сильними та слабкими сторонами організації); PEST-аналіз (дозволяє врахувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори макросередовища); метод STEP-аналізу, що розглядає зовнішнє середовище організації з точки зору суспільних, технологічних, економічних та політичних проблем та перспектив, а також «дерево проблем», аналіз культури організації тощо. До загальних рекомендацій щодо написання заявки по проєкту можна віднести: 1. Проєкт необхідно писати чітко та ясно, використовуючи слова, які означають завершеність (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виробити); перевіряти власний проєкт за схемою NAOMIE, критеріями SMART, QQTL, за допомогою способу декларування; уникати жаргонних слів, побутових висловів та

вужькоспеціалізованих термінів професійного спрямування; перевіряти орфографію; дотримуватись впевненого та сміливого тону; думки висловлювати коротко, конкретно, цікаво та «від душі» без використання шаблонів. 2. Рекомендований приблизний обсяг окремих розділів заявки: презентація організації – до 1 стор.; формулювання проблеми – до 1 стор.; мета проєкту – до 1 абзацу; завдання проєкту – від 0,5 до 1 стор.; робочий план проєкту – до 1 стор.; методи виконання проєкту – до 1 стор.; бюджет – до 2 стор.; додаткові дані – до 10 стор.

4. Вироблення стратегії фандрайзингу.

Вироблення стратегії фандрайзингової кампанії полягає в виборі тактики стратегічного планування, спрямованої на залучення ресурсів для неприбуткової організації, особливо сценарного прогнозування. Першою складовою вибору та розробки стратегії фандрайзингу є повноцінне бачення та розуміння мотиваційних причин допомоги донора, які будуть враховані в стратегічному плануванні організації.

«Фандрайзинг – це не «випрошування» ресурсів благодійної організації, а «продаж» вашого продукту (послуги, проєкту, програми, ідеї тощо)» [16, с. 26] взамін на задоволення мотиваційних спонукань донора. Дане правило зумовлює і підкреслює важливість повноцінної широкомасштабної презентації цінності пропонованого проєкту, його привабливості для грантодавця, яка проявляється через здатність задовольнити потреби організації пропонованим продуктом. Тому при розробці стратегії фандрайзингу доцільно застосувати метод SWOTаналізу, за допомогою якого можна визначити найбільш сильні якості організації (пропонованого проєкту) для уникнення зовнішніх її загроз, і слабкі сторони, які необхідно подати за рахунок виявлених можливостей, щоб донор зрозумів, що їх наявність матиме лише позитивний вплив на реалізацію проєкту. Оскільки основою фандрайзингової діяльності є стратегічне управління, доцільності набуває розробка сценаріїв розвитку подій. Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. Це є важливим в реалізації фандрайзингового проєкту націленого на позитивний результат, який діє протягом деякого часу, що зумовлює вплив зовнішнього середовища та

виникнення ризиків. Процес підготовки сценарію складається з наступних етапів:

1. Створення уявлення про всю систему, в якій планується і буде реалізовуватися проєкт, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дає змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (зокрема, географічного розташування), інтересів угруповань, які стосуються функціонування системи.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися. В алгоритмі фандрайзингової діяльності— це власне виникнення потреби в фінансових та інших ресурсах організації, цільової аудиторії тощо на реалізацію певного проєкту.

3. Розвиток системи базових послань і критеріїв. Базові послання та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розробки кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах. 5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розробки. 6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу під час обрання того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такій ситуації.

8. Розробка сценарію чи сценаріїв, зокрема й альтернативних. До методів розробки сценаріїв належать: метод послань, метод системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод логіки можливого розвитку тощо. Для фандрайзингової діяльності особливої уваги набуває «метод Сааті», який під час розробки сценаріїв рекомендує застосовувати технологічні прийоми неструктурованого процесу прийняття рішень (Non-structured.

Decision Making). Особливістю цього методу є необхідність додержання умови фокусування (зосередження) різноманітних уявлень експертів стосовно досліджуваного процесу на основі «причинної» перспективи процесів, які закладаються у сценарій. Таке «зосередження» досягається за допомогою використання ієрархічних мереж для кожного зі сценаріїв. «Метод Сааті» використовується в різних модифікаціях як для досягнення фокусування в окремому сценарії, так і для сукупності сценаріїв розвитку подій, а також наслідків розв'язання (або відсутності розв'язання) проблем. Нерідко у сценарії треба передбачити розвиток взаємозалежних, але суперечливих подій, особливо така ситуація може виникнути під час планування фандрайзингової діяльності при визначенні завдань проєкту та їх узгодженості між собою. Зв'язки між цими більш-менш залежними подіями доцільно аналізувати в матричній формі, залучаючи експертні оцінки, які б характеризували майбутнє на певному проміжку часу, що допомагає зробити матриця перехресного впливу подій. Використання зазначеного методу передбачає проходження деяких етапів: 1. Визначення переліку найважливіших подій, які здатні вплинути на розвиток певного процесу або явища: $P_1 + P_n$. 2. Оцінювання ймовірності здійснення кожної події (вони визначаються як прості або вихідні імовірності): $P(P_1) - P(P_n)$. 3. Побудова матриці перехресного впливу розмірами $N \times N$, де N – кількість обраних для аналізу подій. Матриця перехресного впливу визначає взаємовплив обраних подій.

5. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу

Важливим етапом діяльності неприбуткової організації після вибору стратегії фандрайзингу є збір інформації про організації, які мають благодійні програми та надають гранти. Методика пошуку та визначення потенційних донорів, а також способи їх залучення докладно описані в темі 4 «Фонди та гранти» посібника. Перелік Web-сторінок, де систематизовано інформацію практично про всі існуючі у світі фонди і благодійні організації [16, с. 27]: – на Web-сервері Центру фондів (<http://fdncenter.org>) за допомогою посилання Links to Nonprofit Resources, а потім Grantmaker Information ви отримаєте доступ до списків Web-ресурсів більше 200 фондів, що надають благодійну допомогу; – пошук по ключовому слову у рефератах Web-сторінок: <http://fdncenter.org/grantmaker/priv.html>.; – пошукова система YAHOO – інформація

про гранти, виділена в окрему категорію: [//www.yahoo.com/yahoo/Education/Grants/](http://www.yahoo.com/yahoo/Education/Grants/); – ресурсні центри: «Гурт» [24]: <http://www.gurt.org.ua>, та Програми «Творчий Центр Каутенпарт»: <http://www.viaduk.net/> ссс, де можна знайти оголошення про конкурси, умови конкурсів, багато іншої інформації. У кожного донора (фонду) є власні вимоги до конкурсу, які висуваються до заявника: хто допускається до конкурсу на отримання гранту – неприбуткові організації, органи влади, приватні особи тощо; визначені фондом пріоритетні теми проєктів – удосконалення державного чи місцевого управління, економічний розвиток, соціальні проєкти, екологічні програми тощо; максимальний розмір гранту; інші вимоги; також наводиться необхідна для подачі форма заявки та листа – запити з коротким викладенням інформації щодо проєкту (за вимогою). Існує два основних види розгляду заявок фондами [16, с. 28]: поточний і конкурсний. При поточному розгляді заявок є можливість доопрацювання проєктів у випадках якщо фонд зацікавлений у проєкті і по деяких незначних аспектах потрібне доопрацювання. Однак, це зовсім не означає, що при даному розгляді заявок не існує конкурсу (існують чіткі часові рамки подачі, розгляду заявок і конкурсного відбору. До конкурсу допускаються не всі заявки, а тільки ті, які задовольняють вимоги конкурсу, без можливості доопрацювання). Необхідно також враховувати, що фінансовий рік деяких фондів розпочинається у жовтні і закінчується у вересні. Тому конкурсні програми розпочинаються і завершаються, як правило, у ці терміни. Виявити можливості підтримки ідеї проєкту та подання повної заявки на грант можна, надіславши до відповідного фонду лист-запит (letter of enquiry – лист, який пояснює діяльність організації і містить її прохання про фінансування), структуру якого буде наведено нижче.

Рекомендована література [4, 8, 11, 13, 14, 17].

Лекція № 6

Тема «МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У РАМКАХ ФАНДРАЙЗИНГУ»

План лекції

1. Поняття проєкту та його особливості.
2. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб.
3. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.

1. Поняття проєкту та його особливості.

Поняття проєкту є одним з базових елементів концепції проєктного аналізу. Розглянемо значення терміну "проєкт" та його змістовне навантаження в проєктному аналізі. Різноманітність тлумачень поняття "проєкт" свідчить про нерівнозначність підходів авторів до його визначення.

Так, 1987 року Інститутом управління проєктами (США) було запропоновано таке визначення: "Проєкт є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення". Вадами цього визначення було визнано як те, що спосіб вирішення завдання обумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, так і те, що у визначенні проєкту не згадано засоби його реалізації.

Наведемо ще кілька спроб визначення поняття "проєкт", які зустрічаються в літературі. Так, наприклад, "проєкт містить в собі задум (проблему), засоби її реалізації (вирішення проблеми) і одержані внаслідок її реалізації результати".

Або ще:

"проєкт — це сукупність певних елементів (об'єктів матеріальної й нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечує досягнення поставлених цілей".

Ці визначення можна вважати універсальними, методично виваженими й достатньо повними. До їх вад можна віднести те, що в них практично відсутній змістовий аспект.

"Проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях".

Ознаки проекту. Проект, як і будь-яка діяльність, має ряд властивих йому рис, наявність яких допоможе здійснити ефективну реалізацію проекту. Основні риси проекту:

- виникнення, існування та закінчення проекту у певному оточенні;
- зміна структури проекту в залежності від етапу його життєвого циклу;
- наявність певних зв'язків між елементами проекту як системи.

Виходячи з визначення проекту виділяють такі головні ознаки проекту:

- зміна стану проекту задля досягнення його мети;
- обмеженість у часі;
- обмеженість ресурсів;
- неповторність.

Зміна стану означає, що реалізація проекту завжди пов'язана зі змінами у будь-якій системі і є цілеспрямованим її перетворенням з існуючого стану на бажаний, який визначено в меті проекту.

Мета проекту — це бажаний та доведений результат, досягнутий у межах певного строку при заданих умовах реалізації проекту.

Визначення мети проекту передбачає постановку задачі, що вимагає:

- визначити результати діяльності на певний строк;
- дати цим результатам кількісну оцінку;
- довести, що ці результати можуть бути досягнуті;
- визначити умови, за яких ці результати мають бути досягнуті.

Мета проекту має свою структуру, яка може бути подана як ієрархія цілей проекту.

Обмеженість у часі означає, що будь-який проект має термін початку і термін завершення.

Обмеженість ресурсів означає, що будь-який проект має свій обсяг матеріальних, людських та фінансових ресурсів, які використовуються за встановленим і лімітованим бюджетом.

Неповторність означає, що заходи, які необхідно здійснити для реалізації проекту, мають такий рівень інновацій, комплексності й структурованості, який дозволяє відрізнити як один проект від іншого, так і проект від програми та плану.

2. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб.

Вироблення стратегії фандрайзингової кампанії полягає в виборі тактики стратегічного планування, спрямованої на залучення ресурсів для неприбуткової організації, особливо сценарного прогнозування. Першою складовою вибору та розробки стратегії фандрайзингу є повноцінне бачення та розуміння мотиваційних причин допомоги донора, які будуть враховані в стратегічному плануванні організації.

«Фандрайзинг – це не «випрошування» ресурсів благодійної організації, а «продаж» вашого продукту (послуги, проєкту, програми, ідеї тощо)» [16, с. 26] взамін на задоволення мотиваційних спонукань донора. Дане правило зумовлює і підкреслює важливість повноцінної широкомасштабної презентації цінності пропонованого проєкту, його привабливості для грантодавця, яка проявляється через здатність задовольнити потреби організації пропонованим продуктом. Тому при розробці стратегії фандрайзингу доцільно застосувати метод SWOTаналізу, за допомогою якого можна визначити найбільш сильні якості організації (пропонованого проєкту) для уникнення зовнішніх її загроз, і слабкі сторони, які необхідно подати за рахунок виявлених можливостей, щоб донор зрозумів, що їх наявність матиме лише позитивний вплив на реалізацію проєкту. Оскільки основою фандрайзингової діяльності є стратегічне управління, доцільності набуває розробка сценаріїв розвитку подій. Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. Це є важливим в реалізації фандрайзингового проєкту націленого на позитивний результат, який діє протягом деякого часу, що зумовлює вплив зовнішнього середовища та виникнення ризиків. Процес підготовки сценарію складається з наступних етапів:

1. Створення уявлення про всю систему, в якій планується і буде реалізовуватися проєкт, включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Таке уявлення дає змогу ідентифікувати систему та її найважливіші підсистеми в масштабах часу, простору (зокрема, географічного розташування), інтересів угруповань, які стосуються функціонування системи.

2. Точне визначення «відправної точки», з якої сценарій починає розроблятися. Цей етап передбачає оцінювання та вибір початкового рубежу для системи, для якої сценарій буде складатися. В алгоритмі фандрайзингової діяльності— це власне виникнення потреби в фінансових та інших ресурсах організації, цільової аудиторії тощо на реалізацію певного проєкту.

3. Розвиток системи базових посилянь і критеріїв. Базові посилення та критерії включаються до сценаріїв (наприклад, оцінки соціальних, політичних, юридичних, економічних та технологічних процесів і факторів, що їх формують).

4. Визначення цілей розробки кожного сценарію і можливостей його використання конкретними замовниками в певних умовах. 5. Вибір типу сценарію, включаючи «відправні точки» та методологію розробки. 6. Збирання представницьких вибірок необхідної інформації для визначення стратегічних проблем, що визначаються.

7. Точне визначення механізмів, через які система може змінюватись. Це може охоплювати причинно-наслідкові зв'язки подій та рішень, які приймаються в тій чи іншій системі для проведення стратегічних змін. Головним підходом для підприємства може бути механізм балансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства, пошук шляхів і напрямків балансування, визначення факторів, які впливають на зміни в системі, та механізмів їхнього впливу під час обрання того чи іншого шляху змін, можливі реакції системи на порушення балансу і дії щодо запобігання такій ситуації.

3. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.

Бажано, щоб усі результати мали кількісні або якісні показники. Кількісний результат (що буде зроблено?) фіксує кількість зроблених послуг, учасників заходів, одержувачів конкретної допомоги, кількість випущених книг тощо.

Якісний результат (що змінилося?) має відображати позитивні зміни, які відбудуться в результаті проведення заходів, надання послуг та ін. Опишіть всі результати, але виберіть найбільш вагомі. Пам'ятайте, що результати мають бути вимірюваними. Спробуйте відповісти, наскільки краще (більше / менше / сильніше) стало та ін. Краще навести декілька хороших і конкретних результатів, ніж множину неясних і розпливчастих.

Якщо при описі проблеми ви вказали дані, які характеризують стан справ до проєкту, ви можете продемонструвати, яким чином ситуація має змінитися на краще завдяки реалізації саме вашого проєкту. Оцінювання. Заявка, що буде містити план оцінки ефективності проєкту та механізм оцінки його результатів, буде свідчити про те, що ваша організація професійно і відповідально підходить до виконання запропонованого проєкту. Поперше, варто оцінити ступінь ефективності роботи в цілому, щоб зрозуміти, наскільки вдалося досягти поставлених цілей. подібна оцінка називається оцінкою результатів. Подруге, оцінка може проводитися для одержання відомостей про перебіг проєкту. Це потрібно для коригування проєкту безпосередньо в процесі виконання. Така оцінка називається оцінкою ходу роботи.

Вимірювані завдання готують підґрунтя для ефективної оцінки. Якщо вам складно визначити, які критерії краще використовувати для оцінки проєкту, заново перегляньте Мету і завдання. Імовірно, вони недостатньо конкретні. Багато планів оцінки проєктів суб'єктивні за своєю суттю. Суб'єктивні оцінки зазвичай говорять нам про те, що люди думають про проєкт, але рідко оцінюють конкретні результати його роботи. Суб'єктивізм часто впливає на оцінку результатів. Він особливо помітний, якщо ви самі оцінюєте результати своєї роботи, відчуваючи, що від очевидних гарних результатів залежить ваше подальше фінансування. 13 Один із способів досягти більш об'єктивної, а найчастіше й більш професійної оцінки полягає в тому, щоб запросити будьяку сторонню організацію зробити оцінку за вас. Іноді можливо, щоб така організація сама запропонувала план оцінки, що може бути пред'явлено донору як частина вашої заявки. Це не тільки забезпечить більш об'єктивну оцінку, але й підвищить рівень довіри до вас. Механізм оцінювання — це набір інструментів, за допомогою яких буде оцінюватися досягнення запланованих результатів у ході виконання проєкту та після його закінчення. Загальна ефективність проєкту складається з декількох складових, головними серед яких є економічність і результативність. Економічність — це міра прояву господарності. Вимірювання економічності відбувається шляхом співставлення витрат і отриманих продуктів та результатів. Наприклад, витрати на видання одного примірника довідника для жителів та витрати на підвищення рівня знань і вмінь одного службовця, який бере участь в проєкті, потрібно зіставити із покращенням рівня обслуговування населення. Це дасть змогу оцінити те, як отриманий ефект від реалізації проєкту співвідноситься із здійсненими витратами.

Результативність — це міра змістовності проведених заходів. Результативність вимірюється рівнем того, які заплановані результати проєкту

були досягнуті, наскільки вони є стабільними, а також як вони впливають на оточення. Хороший проєкт результативно і надовго вирішує проблеми, з приводу яких він реалізовувався, та має позитивний вплив на своє оточення. Життєздатність проєкту/подальше фінансування. Подальше фінансування — ще одна важлива складова проєкту. Жоден донор не прагне фінансувати вас постійно. Організація, яка вирішить підтримати ваш проєкт, хоче з самого початку мати гарантію того, що діяльність, яку ви розпочали, продовжиться й після закінчення проєкту (хоча деякі види діяльності, якщо з їхньою допомогою були успішно досягнуті цілі, можуть припинитися або значно змінитися у міру зміни ситуації). Донори зазвичай бажають знати, звідки ви візьмете кошти після закінчення періоду надання гранта. Запевнень, що ви будете прагнути знайти нового донора, недостатньо. Ви повинні представити план, який переконав би донора, що ваша організація має (або одержить) досить коштів для продовження реалізації проєктних завдань після закінчення строку гранта. Дійсно, якщо вже зараз ви обмежені в коштах, то, що буде, коли ваш проєкт буде запущено? Може бути, що нинішнє фінансування не піде вам на користь, якщо наступного року вам буде потрібно запитувати ще більші суми, ніж у нинішньому.

Пам'ятайте, найкращий план майбутнього фінансування — це план, який не вимагає наступної підтримки від донора. Принаймні, можете спробувати описати заходи щодо рекламування та значного поширення досягнутих проєктом результатів. Ціль — переконати грантодавця в тому, що інформованість інших потенційних донорів і громадськості про діяльність проєкту дозволить вам залучити їх увагу на тому рівні, який дозволяє сподіватися, що надалі ідея буде підтримана кимнебудь і ще, або, як мінімум, буде мати певний резонанс у суспільстві. Найчастіше цього виявляється цілком достатньо для грантодавця. В іншому випадку, подумайте над відповідями на наведені нижче питання. Які існують негрантові джерела фінансування після закінчення проєкту? Чи знайдуться місцеві приватні або державні установи, які готові продовжити фінансування, якщо ваш проєкт виявиться успішним? Чи

можете ви одержати письмове підтвердження такої готовності? Чи здатний сам проєкт дати необхідні кошти, наприклад, за рахунок плати за послуги, що надаються в рамках проєкту, забезпечення клієнтів інформацією тощо? Чи не готовий хтонебудь оплачувати послуги, що виконуються вами, за ваших клієнтів? План реалізації проєкту. Одним із показників якості проєкту є коректність планування і розташування за часом заходів та інших дій, з яких він складається

Рекомендована література [4, 8, 11, 13, 14, 17].

Лекція № 7

Тема «ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БЮДЖЕТУ ПРОЄКТУ»

План лекції

1. Особливості складання бюджету проєкту. Види звітності.
2. Результат фандрайзингової компанії.
3. Моніторинг та оцінювання

1. Особливості складання бюджету проєкту. Види звітності.

Звітність. Підготовка та подання звітів є важливою частиною будьякого проєкту. У заявці на грант має бути зазначена частота подання звітів, а також ким вони будуть представлені і яку форму будуть мати. Необхідно вказати вид звітів, наприклад, регулярні чи остаточні звіти. Запросіть у донора вимоги до форми звітності, підтримуйте тісний контакт із донорами електронною поштою, телефоном та іншими засобами. Видатки на це залежать від обсягів проєкту. Не має значення періодичність ведення звітів — вони ведуться щомісяця або щорічно. У будьякому разі ваш звіт має відображати рівень здійснення проєкту. В іншому випадку наведіть причини невиконання.

Бюджет. При розгляді заявок експертна рада конкурсу в першу чергу звертає увагу: – на загальну вартість проєкту; – запитувані кошти; – внесок самої організації у витрати з його реалізації; – залучені кошти спонсорів і тощо. Різні донори висувають різні вимоги до складання бюджету. Приватні фонди зазвичай запитують менш докладні відомості, ніж державні установи. Тому перед розробкою бюджету проєкту уважно перечитайте вимоги донора до його складання. Знайте, що бюджет вашого проєкту буде найретельніше досліджуватися за декількома позиціями, а саме: • відповідність вимогам донора (анкета, форма таблиці, валюта обрахування та ін.); • відповідність зазначених сум витрат з різних видів робіт реальному стану справ і цінам на даний момент; • ступінь фінансової участі здобувача гранта стосовно запитуваної суми (розмір власного внеску); • співвідношення витрат на адміністративні видатки та прямі витрати з реалізації проєкту тощо.

Плануючи бюджет, корисно заглянути в розділи Мета і завдання та Методи для вироблення підходящого плану.

Наприклад, програма, що не вимагає оплачуваних працівників для свого виконання, буде дешевшою, ніж програма з постійним штатом. Усякий бюджет має опиратися на мету і завдання та запропоновану методологію. у контексті проєкту складіть список необхідних посад, використовуваного обладнання, транспортних видатків та ін. Це важливо врахувати, інакше може виявитися, що бюджет і проєкт не збігаються. Дуже часто проєктанти задають донорським організаціям запитання на зразок: «На яку суму ми можемо розраховувати при розробці бюджету нашого проєкту?». У принципі, бюджет проєкту має автоматично впливати з того, що ви плануєте здійснити. Однак найчастіше, донорські організації лімітують межі гранта, указуючи максимально, а іноді й мінімально можливі суми. У випадку, якщо можливий розмір гранта вже зазначений, вам необхідно привести у відповідність масштаби вашого проєкту та обсяг виконуваних завдань із зазначеною сумою. Пам'ятайте, що максимально можливий розмір гранта не означає, що вам необхідно розрахувати бюджет, виходячи з усієї зазначеної суми. Потрібно

дотримуватися балансу між реальними фінансовими потребами вашого проєкту та можливостями й бажаннями донора.

Як правило, бюджет проєкту складається із трьох основних частин: оплата праці, основні витрати та непрямі витрати.

1. Оплата праці

1.1. Заробітна плата Виплати штатним працівникам організації, які будуть працювати повний або неповний робочий день над реалізацією саме цього проєкту. Не всі донорські організації ліберально ставляться до цієї статті бюджету. Часто перевагою користуються такі проєкти, в яких оплата праці здійснюється за рахунок організації, що буде реалізовувати проєкт, або проєкт здійснюється на громадських засадах (для з'ясування цього радимо вам вивчити філософію надання грантів донором). Нарахування здійснюються згідно з чинним законодавством країни, де буде реалізовуватися проєкт. Для чого необхідно вказувати повну суму й частину, внесену за рахунок інших ресурсів? Є декілька причин. Для донора важливо знати, що ви вносите свій матеріальний внесок, крім проведення робіт з проєкту. Насамперед, це дає можливість оцінки того, чи має ваша організація будьякі ресурси для продовження виконання робіт після завершення фінансування. Ваші ресурси (добровольці, співробітники, приміщення, устаткування, заробітна плата та ін.) дають можливість грантодавцю зменшити витрати на ваш проєкт і направити кошти на інші проєкти. Пам'ятайте, що особистий матеріальний внесок організації для донора є найкращою гарантією ваших намірів довести проєкт до кінця. Матеріальний внесок з інших джерел фінансування свідчить про зацікавленість інших організацій у реалізації цілей вашого проєкту, а також про ваші організаційні здібності фандрайзера (тобто як спеціаліста із залучення коштів).

17 Якщо ви використовуєте роботу добровольців, то документуйте її так само, якби вона оплачувалася, і віднесіть ці дані до власного внеску організації. Ведіть докладні записи про всю зроблену роботу.

1.1. Гонорари і контракти У цьому розділі вказуються витрати на оплату праці тих людей, або організацій, які залучаються для виконання окремих дій за

проектом. Як правило, це відбувається, коли самі організатори проекту не в змозі виконати певні види робіт. Наприклад: бібліотека підключається до мережі Інтернет. Для інсталяції обладнання та програмного забезпечення наймається інженерпрограміст або провайдерський вузол. Для здійснення оплати укладається договір підряду або контракт на реалізацію робіт, а після завершення складається акт приймання робіт.

2. Основні витрати

2.1. Обладнання

У цьому розділі наводиться список обладнання, необхідного до придбання або оренди, для використання його при реалізації проекту. Намагайтеся вказувати доцільне обладнання із зазначенням технічних характеристик, наприклад: Ноутбук Asus K56CB;15.6'' / Intel Pentium 2117U (1.8 ГГц) / RAM 4 ГБ / HDD 500 ГБ / NVIDIA GeForce GT740M 2 ГБ / DVD-RW / LAN / Wi-Fi / BT / веб-камера / DOS. У розділі Обладнання вказуються лише ті матеріальні кошти, які будуть внесені до реєстру основних коштів організації (поставлені на її баланс), зокрема офісна оргтехніка, меблі та ін. Обов'язково попередньо з'ясуйте, чи заохочується донором оренда обладнання, чи віддається перевага його придбанню.

2.2. Матеріальне забезпечення

у цей розділ вписують видаткові матеріали, зокрема канцелярські предмети, реактиви, тонери, картриджі та ін. при зазначенні обладнання та матеріального забезпечення наводиться ціна одиниці, їх кількість і загальна вартість.

2.3. Відрядження і транспортні видатки

Включайте сюди всі видатки, пов'язані з поїздками. Розписується кожна поїздка із зазначенням маршруту руху, вартості квитків в обидва кінці, кількість днів, число осіб, що відряджаються, сума добових видатків і витрат на проживання. Не пишьте відразу значні суми без відповідного уточнення, щоб не викликати у донорської організації зайвих питань. Добові видатки припустимі лише в рамках, визначених відповідно до чинного законодавства України. пам'ятайте, що у разі успіху, керівника проекту та головного бухгалтера можуть чекати щонайменше два відрядження — на підписання договору з донором та підсумкове звітування.

2.4. Інші видатки

У цьому розділі вказуються видатки, котрі не увійшли до попередніх категорій. Наприклад, можуть бути включені видатки з проведення семінарів,

конференцій, поліграфічні послуги, оплата послуг зв'язку, оренда приміщення, оплата комунальних послуг, придбання літератури тощо. 18 Якщо проектом передбачається проведення семінару або конференції, то обов'язково має бути розроблена програма заходу, визначені спікери тощо. Якщо проектом передбачається придбання літератури або електронних носіїв інформації, то необхідно привести список з даними про назву, автора, кількість примірників, ціні за одиницю та загальну вартість. 3. Непрямі витрати У цьому розділі, як правило, вказуються витрати, безпосередньо не пов'язані з будь-якою конкретною діяльністю за проектом, але необхідні для нормального функціонування організації та успішного виконання її завдань. Далеко не всі донорські організації погоджуються оплачувати непрямі витрати. Уточніть, які правила та стандарти фінансування існують у донорських організаціях перед тим, як вимагати компенсації цієї статті витрат Додатки. До додатків звичайно належать три типи документів: 1) відомості про організацію (обов'язково); 2) відомості про виконавців (обов'язково); 3) додаткові матеріали (бажано)

2. Результат фандрайзингової компанії.

Третій етап алгоритму фандрайзингової діяльності. Якщо донор згоден надати допомогу, то на цьому етапі обов'язково необхідно подякувати донору; провести аналіз, оцінку та моніторинг попередніх етапів фандрайзингу; реалізувати проект; відзвітуватися по проекту. Результатом та основним завданням фандрайзингової кампанії є не просто написання конкурентоспроможної заявки та отримання гранту, а і якісне виконання пропонованого проекту.

Після присудження гранту: – співробітники фонду (грант-аналітики) повинні ретельно перевірити бюджет проекту ще раз; – необхідно підготувати коротку версію проекту, яка послужить додатком до договору про грант. Договір та додатки затверджуються підписами сторін. У короткій версії проекту будуть вказані найважливіші його елементи: мета, завдання, основні заходи, очікувані результати та бюджет; – потрібно скласти розпорядок виплат

по гранту, оскільки часто кошти гранту виплачуються частинами (траншами); – відвідати спеціальний семінар з управління грантом (багато фондів збирають на нього заявників, неявка може спричинити припинення фінансування). Якщо результатом фандрайзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її причину та домовитися про зустріч для детального роз'яснення помилок з метою урахування їх у майбутніх кампаніях.

Типові помилки при написанні проєктів [16, с. 48]: «1. Ніколи не пишiть проєкти поспiхом. Розробка проєкту вимагає часу, необхідного для збору iнформацiї, розробки цiлей, завдань, стратегiї i робочого плану. Тому проєкти, пiдготовленi на основi минулорiчної заявки, як правило мiстять досить багато помилок i неузгоджень мiж метою проєкту, його завданнями i робочим планом. 2. Не потрiбно намагатися виграти всi конкурси, якi потрапляють у поле зору вашої органiзацiї. Всеяднiсть органiзацiй, якi займаються частково вирiшенням рiзних проблем, може викликати здивування донора. Якщо, для прикладу, останнiй проєкт органiзацiї був присвячений реабiлiтацiї дiтей-iнвалiдiв, зараз органiзацiя займається проблемами свободи слова та розвитком громадянського суспiльства, а новий проєкт подається на конкурс по профiлактицi ВiЛ/СНiДу, то може виникнути питання – чи можна розраховувати на дiйсно професiйний рiвень виконання цiєю органiзацiєю даних проєктiв, чи можливе продовження розпочатих робiт у майбутньому. Бiльш того, одразу помiтно, що проєкт розроблено не тому, що органiзацiя займається цiєю проблематикою, а тому, що було оголошено конкурс i проєкт був швидко написаний для участi у конкурсі. 3. Часто органiзацiя смiливо заявляє, що є першою хто береться за вирiшення унiкальної проблеми у своєму мiстi чи рiгонi, що до неї нiхто не займався цiєю проблемою, що її проєкт – унiкальний.

Такi амбiцiйнi заяви є перебiльшенням, i заявник або свiдомо замовчує про те, що вирiшенням цих проблем уже займається iнша органiзацiя, або органiзацiя не знайома з ситуацiєю у своєму рiгонi i не знає чим живуть iншi органiзацiї. I перше, i друге суттєво пiдриває довіру донора до такої органiзацiї. 4. Бажання зробити щасливим все людство вiдразу i глобальнi проєкти, метою

яких є зміна чого-небудь докорінно у національному масштабі, рідко отримують підтримку. Якою б гарною не була ідея, проєкт має бути реалістичним.

Донори зацікавлені щоб проєкт було завершено своєчасно і з найкращими результатами. Досягнути цієї мети вам допоможе чітка уява про те, скільки заходів, враховуючи ваші організаційні можливості, ви зможете реалізувати у визначений для проєкту відрізок часу.

5. Намагайтеся при написанні проєкту дотримуватися схеми: проблема – шляхи вирішення – проєкт (мета, завдання, методи, реалізація, ресурси) – результат проєкту. Між проблемою і результатом вашого проєкту повинен існувати чіткий зв'язок: у результаті реалізації проєкту і досягненні його мети проблема, яку ви порушили, буде частково або повністю вирішена. Абстрактність проєкту може «відвернути» донора. Навіть такі поняття, як «підвищення громадянської свідомості» «пропаганда поваги прав людини», мають бути якимось чином відображені в реальних, абсолютно конкретних акціях, подіях, кроках, людях, і, головне – після реалізації проєкту адекватно оцінені і відображені в конкретних показниках.

6. Коректно відносьтеся до розробки бюджету проєкту. При розробці бюджету проєкту приймайте до уваги, що адміністративні витрати повинні бути в межах 20% загальної суми гранту. Розглядаючи проєкт, бюджет якого на витратні матеріали і витрати на послуги споживача становить менше 50%, а зарплати керівника проєкту і різних консультантів вдвічі і більше перевищують зарплати простих виконавців проєкту і, зарплата виконавців набагато перевищує середню по країні; коли видатки на придбання обладнання перевищують видатки на послуги цільовій групі – донор зробить висновок, що цей проєкт не підготовлений для виконання запланованої мети по розв'язанню зазначеної проблеми»

3. Моніторинг та оцінювання

На третьому етапі алгоритму фандрайзингової діяльності проводиться оцінка результатів та моніторинг проєкту. Оцінюється ступінь ефективності

проєкту в цілому та масштаб досягнення поставлених цілей. Донору важливо знати, як саме можна буде оцінити успішність виконання проєкту. При визначенні якості проєкту необхідно здійснити два процеси: оцінку його результатів та моніторинг.

Після закінчення проєкту в процесі оцінки його результатів необхідно визначити: – наскільки досягнуті цілі проєкту; – наскільки змінилася ситуація, описана в розділі «Визначення проблеми»; – наявність важливого позитивного або негативного ефекту, не врахованого раніше; – наскільки ефективно та влучно підібрані засоби (методи) вирішення проблеми; – які фактори сприяли успіху проєкту, а які заважали його реалізації.

При написанні заявки, слід вказати відповідального за оцінку результатів, спосіб її представлення донору та критерії оцінки. Для здійснення ефективної оцінки результатів під час написання проєкту, доцільно визначати завдання так, щоб вони підлягали вимірюванню. Якщо при написанні зазначеного розділу складно визначити, які критерії краще використовувати в оцінці проєкту, то необхідно знову переглянути цілі і завдання та конкретизувати їх. Під час оцінки проєкту важливо уникати суб'єктивізму. Він особливо помітний, якщо проєкт оцінює автор, на якого впливає усвідомлення того, що від хороших результатів залежить подальше фінансування організації. Один із способів досягти більш об'єктивного професійного оцінювання – запросити для цього сторонню організацію, це також підвищить довіру до власника проєкту.

Моніторинг – це постійний контроль за виконанням проєкту. «Моніторинг повинен «супроводжувати» проєкт від етапу його планування, підготовки, безпосередньої реалізації і до етапу досягнення кінцевої мети проєкту (додаток Л). Моніторинг є інструментом оцінювання ефективності реалізації проєкту. Порівнюючи те, що виконано з цілями і завданнями на визначений відрізок часу, моніторинг дозволяє визначити недоліки, які вчасно потрібно усунути. Моніторинг також забезпечує елементи аналізу відносно того, чому реалізація проєкту має певні проблеми, визначає перешкоди та пропонує заходи для їх подолання, шляхи досягнення запланованих цілей» [16,

с. 40]. Важливо написати план моніторингу вже в заявці і здійснювати оцінку проєкту з самого початку. Рекомендований обсяг розділу: 0,5–1 стор.

Критерії оцінки розділу «Оцінка та моніторинг»: 1) з розділу ясно, як буде оцінюватись успішність досягнення мети і контроль над виконанням проєкту; 2) зазначені показники (критерії), що визначають наскільки точно досягнуті цілі; 3) який план оцінки і корегування методів роботи в процесі виконання проєкту; 4) визначено відповідальних за оцінку, наведено критерії їх відбору; 5) пояснюється, які способи аналізу будуть застосовуватися (ревізії, інспекції, експертизи); 6) чітко встановлені критерії успіху проєкту; 7) вказана форма звітності.

Методи швидкої оцінки та спостереження, які доцільно застосовувати при моніторингу і оцінці проєкту [16, с. 41]: 1) метод швидкої оцінки, або експрес-оцінки, орієнтований на отримання інформації з тих питань, що є актуальними, швидко і без особливих витрат. Його актуальність полягає не лише в необхідності усвідомлення та ґрунтовного аналізу, а й зумовлена потребою в розробці дій, методів втручання, коригування соціальної політики та її складових. 2) спостереження. Найбільш ефективними варіантами спостереження є неформалізоване спостереження, структуроване спостереження, спостереження-участь: – неформалізоване спостереження. Спостерігач упродовж певного часу спостерігає за процесом впровадження проєкту, не контактуючи з його учасниками. Він занотовує у довільній формі факти і явища, які спостерігав, і в описовому вигляді викладає свої враження стосовно побаченого – процесів і результатів окремих видів діяльності та проєкту в цілому, об'єктів проєкту, персоналу, якості менеджменту тощо. Таке спостереження відносять до якісних методів збору даних; – структуроване спостереження. Якщо в ході спостереження будь-якого процесу проєктної діяльності, спостерігач не лише занотовує у вільній формі явища, що відбуваються у його присутності, а чітко реєструє їх за визначеною формою/структурою, таке спостереження вважається структурованим; – спостереження-участь. Основною характерною ознакою цього методу

спостереження є те, що спостерігач не лише вступає у контакт з тими людьми, діяльність яких спостерігає, а й бере безпосередню участь у подіях, що відбуваються. Така участь створює можливість для психологічного наближення до персоналу і користувачів проєкту, побутових контактів, відчуття дії проєкту «із середини», кращого розуміння мотивів діяльності, процесів і результатів. Після оцінки, моніторингу та реалізації проєкту, розпочинається четвертий етап алгоритму фандрайзингової діяльності – розвиток проєкту після закінчення фінансування. Згідно досліджень позитивних рішень щодо надання грантів фонди віддають перевагу проєктам, що матимуть розвиток після закінчення фінансування. Одним із розділів заявки є розділ «Стійкість проєкту» або «Подальше фінансування проєкту».

Даний розділ включає конкретний план фінансування проєкту в майбутньому із зазначеними ресурсами, за рахунок яких заявник сподівається зберегти і розширити досягнення даного проєкту. Найкращий план майбутнього фінансування той, який не потребуватиме подальшої підтримки від донора. Важливо представити донору конкретну переконливу інформацію, що у організації буде достатньо коштів після закінчення терміну надання гранту. В плані подальшого фінансування доцільно зазначити: перелік можливих джерел фінансування після закінчення проєкту; наявні місцеві приватні або державні установи, які готові продовжити фінансування, якщо проєкт буде успішним; чи може організація представити письмове підтвердження майбутньої допомоги; перелік ресурсів, які організація зможе забезпечити самостійно після реалізації проєкту (за рахунок плати за послуги, що надаються в рамках проєкту, забезпечення клієнтів інформацією тощо). Рекомендований обсяг розділу: 0,5–1 стор. П'ятий етап передбачає забезпечення подальшої співпраці і взаємодії з тим же донором. До заходів, направлених на підтримання стосунків можна віднести: аукціони, бали або танці, обіди, святкова тематика, турніри, прийоми і презентації, камерні вечори, пікніки, покази або шоу, лотереї, вітальні листівки до свят тощо. Якщо результатом фандрайзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її

причину та домовитися про зустріч для детального роз'яснення помилок з метою урахування їх у майбутніх кампаніях.

Лекція № 8

Тема «ЗНАЧЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ПІД ЧАС ВІЙНИ»

Події 24 лютого суттєво відобразились на стані української економіки. Міжнародний валютний фонд заявив, що загибель людей, збитки критично важливій інфраструктурі, збої в торгівлі і відтік біженців призведуть до падіння валового внутрішнього продукту як мінімум на 10% у 2022 році. Цей прогноз ґрунтується на якнайшвидшому припиненні бойових дій. Продовження війни може спричинити **втрати української економіки від третини до половини ВВП**. В таких умовах дуже актуальною є фандрейзингова діяльність, яка безпосередньо зорієнтована на пошук джерел забезпечення неприбуткових програм і проєктів, за допомогою яких вирішуються важливі соціально-економічні проблеми.

В умовах війни ефективним та дієвим інструментом залучення зовнішнього фінансування для подолання наявних соціально значущих проблем та реалізації суспільно важливих проєктів, що втілює принципи інклюзивного розвитку у практиці публічного управління є фандрейзинг. Ця технологія зовнішнього фінансування передбачає використання різних джерел та способів залучення ресурсів (грошових, матеріальних, трудових та інших).

Популяризації фандрейзингу сприяють такі фактори як:

- зростання кількості громадських організацій;
- зростання кількості грантів для України, що було спровоковано загальносвітовими наслідками COVID-19, а ,на разі, і війною в нашій державі.

У відповідь на критичну ситуацію, викликану військовими діями російської федерації проти України, українські та міжнародні фонди та

організації почали активно реагувати та оголошувати конкурси грантів швидкого реагування.

Зокрема Міжнародна рада досліджень і обмінів (IREX) у відповідь на вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року впроваджує Програму «Український фонд швидкого реагування». Програма розроблена для вирішення нагальних критичних потреб та підвищення стійкості українського уряду, громадянського суспільства та цивільного населення. В основі програми – співпраця з місцевими неурядовими організаціями для визначення та адресування наявних криз та потреб у гуманітарній допомозі. Усі запропоновані проекти повинні відповідати головній меті Програми – підвищити стійкість України або задовольнити нагальні потреби, які виникли в результаті російського вторгнення, допомогти громадянам та інституціям України розбудувати стійкість зараз та після завершення бойових дій [1].

Також вищезгаданою організацію в рамках дворічної програми «Єднання заради дії», яка запрацювала ще в січні 2021 року і була орієнтована на ВПО, було оголошено кілька грантів на суму 70 000 дол. для надання підтримки внутрішньо переміщеним особам різних вікових категорій.

Конкурс грантів швидкого реагування був оголошений також Українським жіночим фондом (УЖФ) для посилення спроможності жіночих/феміністичних організацій реагувати на нагальні гуманітарні проблеми, з акцентом на потреби вразливих груп жінок та дівчат [2].

Український соціальний венчурний фонд (USVF) запускає Грантову програму швидкого реагування для соціальних підприємств, спрямовану на підтримку діяльності соціальних підприємств в умовах війни. USVF пропонує smart гранти соціальним підприємствам, яким необхідно трансформувати своє виробництво й зосередитись на потребах цивільного населення або інших осіб, які постраждали внаслідок військових дій. Smart гранти також можуть бути надані соціальним підприємствам, які намагаються вирішувати гострі потреби різних вразливих груп або інші соціальні чи екологічні проблеми та продовжують свою діяльність в умовах військового стану [3].

USVF (Ukrainian Social Venture Fund) створено для інвестування та підтримки соціальних підприємств, бізнес-моделі яких базуються на досягненні соціальних, екологічних та економічних змін. Війна в Україні розширила деякі з цих проблем до безпрецедентного масштабу і створила абсолютно нові виклики.

Також варто зазначити, що фандрейзинг – це нова та перспективна професія. І хоча зараз вакансій фандрейзера з фіксованою ставкою небагато, але оплата праці у вигляді відсотка від суми залучених коштів (в середньому 25%) є досить хорошим способом забезпечити власний дохід в змінних умовах.

Фандрейзинг в умовах війни – це потужний інструмент для вирішення соціальних та екологічних проблем, відродження культурного фонду країни, розвитку територіальних громад та інших важливих питань в умовах нестачі державних коштів.

Рекомендована література [13,21,24].

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Бенефіціар (набувач благодійної допомоги) – фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада, що одержує допомогу від благодійних організацій та інших благодійників для задоволення цілей, на досягнення яких спрямований проект.

Благодійна діяльність – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

Благодійний грант – допомога у формі коштів чи інших валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

Благодійник – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права, яка добровільно здійснює один чи кілька видів благодійної діяльності; Благодійницький фандрайзинг – діяльність по забезпеченню як фінансових, так і інших матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання разової підтримки від спеціальних благодійних фондаций, бізнесових структур, окремих фізичних осіб.

Благодійність – добровільна безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб у поданні набувачам матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги; специфічними формами благодійництва є меценатство, спонсорство і волонтерська діяльність.

Волонтерська діяльність – добровільна, безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги.

Грант – це ресурси (кошти, послуги, технічне забезпечення), які надаються шукачеві на безповоротній основі. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності.

Гранти в натуральній формі – благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям у вигляді матеріальних цінностей, а не грошових коштів.

Гранти з частковим фінансуванням – благодійна допомога, яка передбачає обов'язкове залучення додаткових джерел фінансування (інші донорські організації або власні кошти неприбуткової організації)

Гранти загальної підтримки – благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям на підтримку їх основної діяльності, забезпечення стабільності і розвитку.

Гранти на програми або проекти – благодійна допомога, яка надається для реалізації конкретного проекту або програми. Грантовий фандрайзинг – це система заходів з пошуку фінансових засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання цільового фінансування в рамках установлених конкурсних програм.

Грантодавець – приватна особа або організація, що розглядає заявку на грант та надає їх.

Громадська організація є видом суспільної самоорганізації (громадян та/або юридичних осіб), що створюється з метою реалізації суспільних інтересів у визначеній статутном сфері, галузі чи секторі діяльності, а також задоволення і захисту законних спільних інтересів своїх членів. Громадські організації є неприбутковими.

Державні донори – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави. Наприклад, Агентство по міжнародному розвитку США (USAID); Інформаційне Агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та інші. Це найбільш бюрократичні і вимогливі донори.

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

Завдання проекту – це засоби поліпшення описаної у постановці проблеми ситуації. Завдання повинні бути максимально конкретизованими, реалістичними та досяжними.

Заявка (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нем.) – письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

Заявник (applicants – англ.) (претендент, аплікант, шукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проекту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансування) до донорської організації. Звернення, клопотання, прохання – це найвідповідальніший етап фандрайзингової діяльності і є безпосереднім проханням допомоги у донора. Ендаумент (endowment) – сума коштів або вартість іншого майна, призначених для інвестування або капіталізації на визначений термін, та пасивні доходи від такого інвестування або капіталізації, призначені для використання у благодійній діяльності в порядку, визначеному благодійниками або уповноваженими ними особами.

Краудсорсинг – делегування конкретних функцій невизначеному колу осіб. Вирішення суспільно значущих проблем здійснюється за допомогою участі великої кількості добровольців, які частіше координують свої дії засобами інформаційних технологій.

Краудфандинг – це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій.

Культивація – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

Лист-запит – це міні-заявка, як правило, на 2–3 сторінках, де викладено інформацію про необхідну суму коштів; організацію, включаючи історію, поточні та виконані проекти, структуру; короткий опис проекту, який повинен бути профінансований; бюджет організації та бюджет проекту; копія реєстраційного документу організації-заявниці.

Некомерційна (неприбуткова) організація – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками. Некомерційний (неприбутковий) проект – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку. Очікувані результати проекту – це опис очікуваних змін в суспільстві (цільовій групі), в навколишньому середовищі або конкретній ситуації, які відбудуться в результаті реалізації проекту. Перспективні гранти – благодійна допомога, яка надається неприбутковій організації в розмірі, що дорівнює статутному фонду організації, але виплачується по частинах (частка виплати дорівнює сумі прибутків які отримала б організація за рік, якщо б статутний внесок був зроблений одноразово). Повна заявка – це основний документ, в якому повноцінно та різнобічного розкривається суть, актуальність проекту, опис заявника, мета та завдання проекту, методи їх досягнення, відповідальна особа, очікувані результати, бюджет проекту, обґрунтування його реалізації тощо. Посередницькі гранти – благодійна допомога, яка надається спонсором для проведення соціально-орієнтованої політики від його імені. Початкові гранти – благодійна допомога, яка надається неприбутковим організаціям на початковому етапі їх розвитку з метою забезпечення їх стабільності та розвитку; або гранти на створення нових організацій (нових напрямків у рамках діючої організації)

Приватні донори – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань. Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

PR (public relations) – зв'язки з громадськістю – це вміння співробітників громадської організації будувати потрібні відносини з потрібними людьми і групами осіб.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Бабій О.Я. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань: посібник. К.: 2017. 168 с.
2. Бабій О.Я. Фандрайзинг для новачків: з чого почати отримувати гранти для своєї громади. Фактор. 2017. №5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/may/issue-5/article-27472.html>
3. Бабій О.Я., Петрик О.В., Скорохода М.Р. Гранти 2017. Каталог донорських організацій: навч.-практичний посібник. Бурштин: Клуб сталого бізнесу, 2017. 89 с.
4. Боднарчук І. Фандрайзинг як система пошуку джерел фінансування для громадських організацій: український та зарубіжний досвід. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/fandrajzynch-yak-systema-poshuku-dzherel-finansuvannyadlya-hromadskyyh-orhanizatsiy-ukrajinskyj-ta-zarubizhnyj-dosvid/>
5. Волосович С. В., Василенко А. В. Краудфандінг як інноваційний метод фінансування проєктів. Modern Economics. 2017. №4. С.13-19
6. Дзуліт З. П., Стасів Н. В., Моторнюк У. І. Джерела фінансування фандрайзингу та пріоритетні напрями його реалізації в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2018. № 899. С. 85-90.
7. Кобзарев О. Фандрейзинг: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
8. Кулініч О.В., Ткачов Д.С. Соціальне проєктування та грантрайтинг. Х.: Управління інноваційного розвитку та іміджевих проєктів, 2018. 42 с.
9. Ресурсний центр ГУРТ: Портал суспільно активних громадян URL: <https://gurt.org.ua/>

10. Офіційний сайт Fundraising INFO.com. Режим доступу: <http://www.fundraisinginfo.com/> – Заголовок з екрану.
11. Офіційний сайт Fundraising Ireland. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.fundraisingireland.ie/> – Заголовок з екрану.
12. Офіційний сайт Grantstation. Режим доступу: <http://www.grantstation.com/> – Заголовок з екрану.
13. Офіційний сайт Guidestar. Режим доступу: <http://www.guidestar.com/> – Заголовок з екрану.
14. Офіційний сайт Philanthropy Australia. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.philanthropy.org.au> – Заголовок з екрану.
15. Офіційний сайт Philanthropy New Zealand. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.philanthropy.org.nz/> – Заголовок з екрану
16. Офіційний сайт Європейської фандрайзингової асоціації <http://www.efanet.eu/>.
17. Офіційний сайт Українського форуму благодійників [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://ufb.org.ua/>.– Заголовок з екрану.
18. Офіційний сайт Центру філантропії [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.philanthropy.org.ua/>.– Заголовок з екрану.
19. Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (INTERNATIONAL RESOURCE & EXCHANGES BOARD) IREX URL: <https://www.irex.org/project/ukraine-rapid-response-fund>
20. Соколова А.М. Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства: сутність та структура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2 (74). С. 108-115.
21. Теслюк С.А. Фандрейзинг в Україні в умовах війни. XVI Міжнародна науково-практична конференція «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень». 17 травня 2022 р. С.299-301.
22. Теслюк С. А., Матвійчук Н. М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1183>

23. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг: навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.
24. Фандрейзинг під час війни: де шукати гроші та культурні та креативні проєкти. URL: <https://vctr.media/ua/fandrejzyng-pid-chas-vijny-de-shukaty-groshi-na-kulturni-ta-kreatyvni-proyekty-149896/>
25. Toal R. Fundraising Essentials: Creating the perfect fundraising mix for your NGO URL: <http://www.fundsforngos.org/free-resources-for-ngos/fundraising-essentialscreating-perfect-fundraising-mix-ngo/>.
26. Why fundraising should be central to your CSR Strategy? 2014. URL: <http://blog.justgiving.com/why-fundraising-should-be-central-to-your-corporate-social-responsibility-strateg>
27. Lake R. Angel Investing vs. Crowdfunding: How to Raise Money for Your Startup?.2016. URL: <https://www.investopedia.com/articles/investing/010416/angel-investing-vs-crowdfunding-how-raise-money-your-startup.asp>

Навчальне електронне видання

Теслюк Софія Анатоліївна

ФАНДРАЙЗИНГ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ

Конспект лекцій

Обсяг 5,3 обл.-вид. арк.