

**Ринок фінансово-банківських послуг**

Альона СОКОЛОВА,  
Віта КЛИМЕНКО

**МОДЕЛЬ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
В УКРАЇНІ****Резюме**

Сформовано модель фандрайзингової діяльності в Україні. Розкрито роль фандрайзингу як засобу щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів. Розглянуто та проаналізовано перспективи та проблеми розвитку фандрайзингу в Україні. Запропоновано алгоритм розрахунку інтегрального показника результативності фандрайзингової діяльності у рамках розробки стратегії фандрайзингової діяльності організацій.

**Ключові слова**

Фандрайзинг, донор, проект, модель, неприбуткова організація, благодійні фонди, громадське об'єднання, стратегія, фандрайзингова діяльність.

**Класифікація за JEL:** L31, D64.

© Альона Соколова, Віта Клименко, 2015.

Соколова Альона, канд. екон. наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна.  
Клименко Віта, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна.

## Вступ

Одним із закономірних процесів глобалізації є поширення та становлення в країнах світу соціально орієнтованої ринкової економіки. Перехід до соціальної держави супроводжується низкою змін. У соціальній сфері істотно зростає кількість і роль організацій громадянського суспільства як осередку формування соціально відповідальної громадськості з високим рівнем громадянського самовизначення; скорочуються обмеження в забезпеченні доступу громадян до нових соціальних послуг та видів діяльності; розширюються можливості надання соціальної допомоги, реалізації соціально значущих проектів та пошуку ресурсів на безприбуткову діяльність, тобто змінюється модель соціальної структури національної економіки.

На сьогодні в Україні, в умовах наближення до соціально орієнтованої ринкової економіки, розвитку громадянського суспільства та соціальних ініціатив, великого розмаху набуває благодійність як форма соціальної відповідальності громадян перед суспільством 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.

Зростання ролі та кількості організацій громадянського суспільства (ОГС) за останні роки (табл. 1) спонукає розвиток фандрайзингу в Україні як інструменту мобілізації джерел ресурсів тим, хто їх потребує, а його дослідження є доволі актуальним завданням сьогодення. Зазначені організації здатні допомогти державі, стати її партнерами в розв'язанні гострих соціальних проблем громадян, сприяти реалізації соціальних та науково-дослідних робіт і проектів.

Однак більшість громадських об'єднань 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, менший від 10 тис. грн. [1, с. 14].

Деякі некомерційні організації існують за рахунок коштів, отриманих від платних послуг, але з часом усе ж виникає ситуація нестачі ресурсів для подальшого ефективного розвитку, пошуком яких необхідно займатися. При цьому, сектор неприбуткових організацій (НПО) фактично виконує функцію соціальних посередників-реалізаторів соціальних ідей і програм, спонукає до становлення і розвитку галузі соціального бізнесу, тобто діє між державою,

комерційними фірмами і громадянами. Це все свідчить про важливість усебічного розвитку даного сектора економіки і для держави, і для бізнесу, і для суспільства. У такій ситуації й доцільно застосувати фандрайзинг, який має бути одним з основних напрямків діяльності неприбуткових організацій та відігравати значну роль у формуванні їх джерел фінансування.

Таблиця 1

**Кількість окремих категорій неприбуткових організацій України за 2006–2013 рр.**

Форми господарювання	Роки								2014 р. до 2006 р., %
	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Організація об'єднання громадян	570	1036	1247	1393	1466	1578	4461	4470	у 7,8 рази
Громадські організації	46682	54862	59321	63899	67696	71767	74500	77286	165,6
Благодійні організації	9590	10988	11660	12267	12860	13475	14055	14999	156,4

Примітка. За даними Державної служби статистики України.

В умовах кризи в Україні та скорочення фінансування проектів і послуг ОГС з боку іноземних, приватних донорів та державного фінансування, фандрайзинг може бути адекватним засобом сприяння розвитку громадянського суспільства та забезпечення соціальних та інших важливих послуг для громадян.

Питанням розвитку фандрайзингу та дослідженню фандрайзингової діяльності присвячено роботи провідних вітчизняних та закордонних фандрайзерів: Артем'євої Т. В. [2], Балашової А. Л. [3], Башун О. В. [4], Дугласа Александра Дж. [5], Комаровського О. В. [6], Кристини Дж. Карлсон [5], Куц С. [1], Тульчинського Г. Л. [2] та інших. Проте всі вони звертали увагу на проведення фандрайзингової діяльності в окремих сферах або висвітлювали лише окремі аспекти того чи іншого питання. Тому проблеми розвитку фандрайзингу та його впровадження в економіку держави взагалі як засобу забезпечення реалізації соціально значущих програм, науково-дослідних проектів та безперебійної діяльності неприбуткових організацій залишаються акту-

льними, особливо в умовах економічної нестабільності України, що вимагає додаткових досліджень щодо умов та перспектив подальшого розвитку фандрайзингової діяльності.

Отже, метою дослідження є розробка моделі впровадження та функціонування фандрайзингу в Україні як закономірного процесу розвитку неприбуткового сектору національної економіки.

### **Виклад основного матеріалу**

Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [7, с. 10].

Щоби перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботи, 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 у даній галузі, вузьке розуміння функцій ОГС, відсутність або неефективність правового регулювання, а також брак системної державної політики у сфері фінансування ОГС.

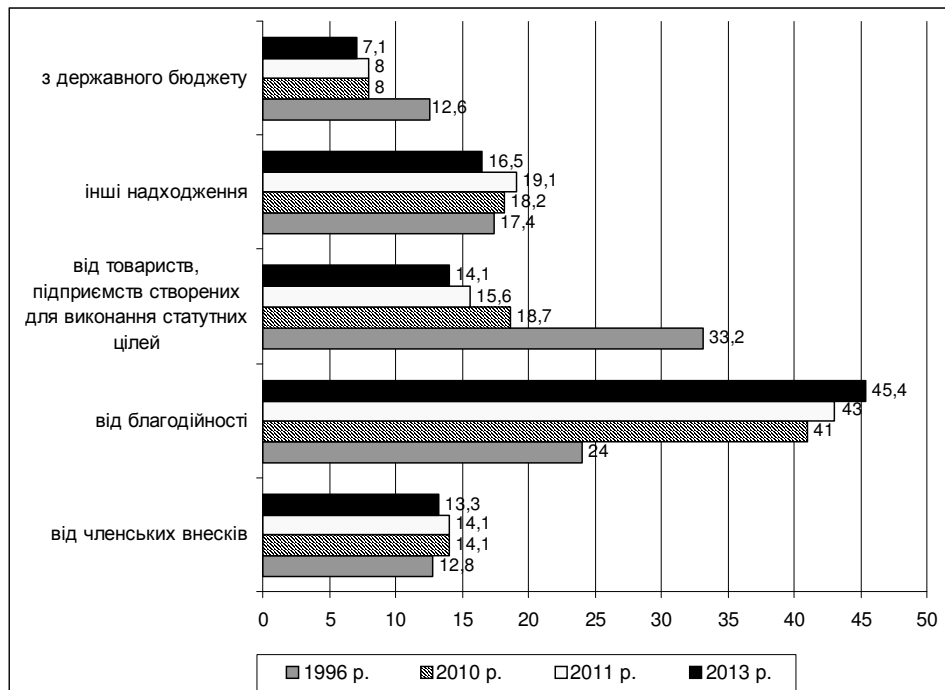
Для визначення джерел фінансування та напрямків витрат коштів громадськими об'єднаннями проаналізуємо надходження та видатки цих організацій в Україні за 1996 р., 2010 р., 2011 р. та 2013 р. (рис. 1, 2).

Для своєї діяльності громадськими об'єднаннями у 2013 р. з різних джерел було отримано 3,4 млрд грн. (на 1,6 % більше, ніж у 2012 р., та на 11,8 % більше, ніж у 2011 р.) (рис. 1). Причому надходження від благодійності становлять найбільшу частку загальної суми надходжень за 2010–2013 рр., на відміну від 1996 р. (у 1996 р. частка надходжень від господарської діяльності товариств, підприємств, створених громадськими об'єднаннями для виконання статутних цілей, становила 33,2 %, що на 9,2 % більше за надходження від благодійності). Це свідчить про підвищення ролі благодійності в суспільстві в Україні за останні роки. Надходження від благодійності в 1996 р. становили 24 % від загальної суми коштів для фінансування діяльності громадських об'єднань, у 2011 р. становили 1,5 млрд грн., або 43,2 %, а в 2013 р. – на 0,2 млрд грн., або 0,3 %, більше, ніж у 2011 р., та на 21,4 % – ніж у 1996 р., тобто 1,7 млрд грн., або 45,5 %.

Щодо надходжень від господарської діяльності підприємств, створених громадськими об'єднаннями для виконання статутних цілей, то в 1996 р. вони становили 33,2 %, у 2011 р. – 525 млн грн., або 15,6 %, а в 2013 р. – на 3,9 млн грн., або 1,5 % менше, ніж у 2011 р., та на 17,6 % – ніж у 1996 р., тобто 528,9 млн грн., або 14,1 %. З рис. 1 видно, як суттєво скоротилися з 1996 р. до 2013 р. надходження з державного бюджету на 5,5 в. п.: відповідно з 12,6 % від усіх надходжень до 7,1 %.

Рисунок 1

Структура джерел фінансування діяльності громадських об'єднань у 1996 р., 2010 р., 2011 р. та 2013 р.



Примітка. Побудовано на основі [12, с. 9, 52–59; 13, с. 9, 54–62; 14, с. 10, 55].

Отже, надходження від благодійності становлять найбільшу частку загальної суми надходжень за 2010–2013 рр. (41,0–45,5 %). Надходження від благодійності за своєю структурою містять надходження від підприємств та організацій України (36,9 % у 2010 р.; 38,8 % у 2011 р.; 48,5 % у 2013 р. у загальній сумі надходжень від благодійності по Україні), від громадян (10,8 % у 2010 р.; 13,8 % у 2011 р.; 10,1 % у 2013 р.) та від нерезидентів (52,3 % у 2010 р.; 47,5 % у 2011 р.; 41,4 % у 2013 р.) (табл. 2). Динаміка значень структури надходжень свідчить, що за останні три роки найпотенційнішими донорами стали підприємства та організації України, тобто корпорації, бізнес-структури, вітчизняні благодійні фонди тощо, що деякою мірою спричинено збільшенням в українських корпораціях ролі корпоративної соціальної відповідальності, що й зумовлює актуальність застосування та розвитку корпоративного фандрайзингу як джерела додаткових ресурсів (як бачимо з аналізу, за 2010–2013 рр. частка надходжень від підприємств та організацій України зросла на 11,6 в. п.).

Таблиця 2

**Структура надходжень коштів до громадських організацій від благодійності за 2010–2013 рр.**

Надходження від благодійності, у тому числі	2010 р.		2011 р.		2013 р.		Відхилення, +/- в. п.	
	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	тис. грн.	частка, %	2011 р. від 2010 р.	2013 р. від 2011 р.
від підприємств та організацій України	418196	36,9	563936	38,8	827035	48,5	1,9	9,7
від громадян	122077	10,8	199955	13,8	172852	10,1	3,8	-3,6
від нерезидентів	593541	52,3	690265	47,5	705211	41,4	-4,8	-6,1
Усього надходження від благодійності	1133815	100,0	1454156	100,0	1705099	100,0	-	-

Примітка. Побудовано за даними Державного служби статистики України [12, с. 54–57; 13, с. 57–60; 14, с. 55].

Частка надходжень від благодійності громадян за аналізований період за структурою майже не змінилась (10,8 % у 2010 р. та 10,1 % у 2013 р.). Хоча, згідно із зарубіжною практикою, найперспективніший та найефективніший метод фандрайзингу – це збір приватних пожертв. Однак в Україні, як бачимо з табл. 2, даний метод розвинений недостатньо (частка надходжень від благодійності громадян – 10,1 % у 2013 р.). Проведення заходів зі збору приватних пожертв сприяє підвищенню фінансової стійкості організації, зміцненню її іміджу серед місцевої громади, підвищенню кількості членів та волонтерів, стимулюванню активності населення до співпраці у розв'язанні значущих проблем, підтриманню поточної діяльності організації, масовому проведенню окремих акції та заходів.

І, як бачимо, частка надходжень від нерезидентів за 2010–2013 рр. зменшилась на 10,9 в. п. і становила у 2013 р. 41,4 %. Як уже зазначалося, це спричинено кризовими явищами в нашій країні, проте даний вид надходжень залишається значним і потребує особливих зусиль та вмінь, щоб не втратити уже зайнятих позицій, що, знову ж таки, підтверджує важливе значення проведення поміркованої спланованої роботи щодо залучення іноземних пожертв, тобто застосування фандрайзингу.

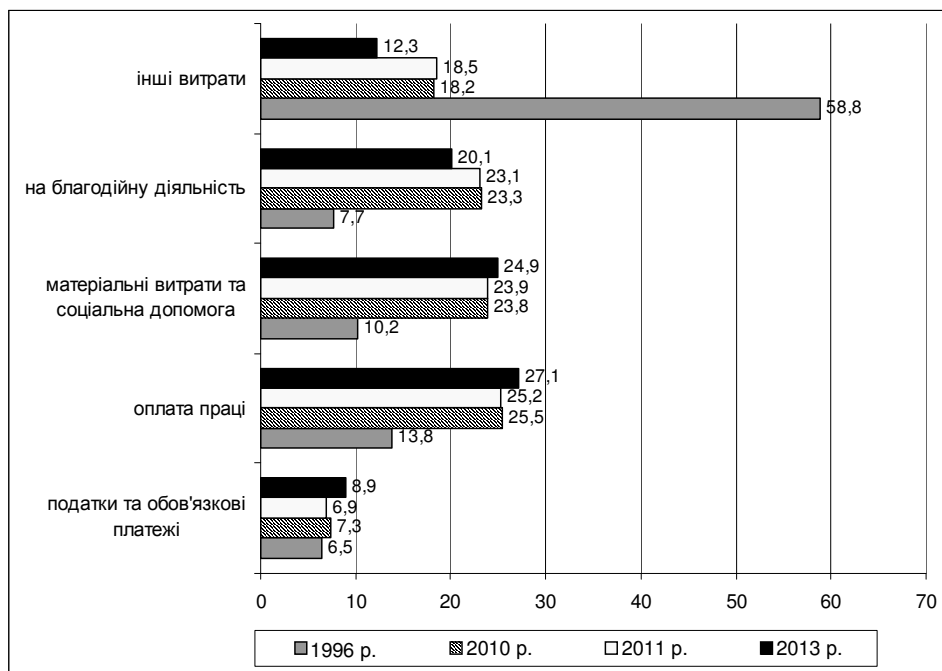
Найбільшу частку в структурі видатків громадських об'єднань становлять за 1996–2013 рр.: оплата праці – 27,1 % у 2013 р., що на 13,3 % за структурою видатків більше від 1996 р., матеріальні витрати та оплата послуг – 24,9 % у 2013 р., що на 14,7 % більше від 1996 р., витрати на благодійну діяльність – 20,1 % у 2013 р., що на 12,4 % більше від 1996 р. (рис. 2). Як бачимо і щодо видатків громадських об'єднань, значна їх частка спрямовується на благодійну діяльність.

Наявні кошти від усіх надходжень використано громадськими об'єднаннями у 2011 р. на 89,3 %; залишок становив 359 млн грн., а в 2013 р. – на 84,2 %; залишок становив 504 млн грн., тобто, як бачимо, майже всі залучені ресурси йдуть на видатки, а саме на самоутримання, не залишаючи можливості для розвитку, що вказує на потребу в збільшенні фінансування об'єднань.

Стихийний процес надання коштів від різних категорій донорів, які переважно спричинено емоційними мотивами, може перевтілитися в інформаційно, науково, технологічно забезпечену контрольовану систему управління з ефективним механізмом залучення і перерозподілу коштів та інших ресурсів тим, хто їх потребує. Тому розробка моделі фандрайзингової діяльності в Україні як структурно організованого інструменту соціальної допомоги та впровадження фандрайзингу в практику роботи ОГС, на нашу думку, сприятиме вирішенню перелічених проблемних питань соціального сектору економіки, а також забезпеченню розвитку й ефективної діяльності некомерційних організацій та громадських об'єднань.

Рисунок 2

Структура напрямків використання грошових коштів  
громадськими об'єднаннями в 1996 р., 2010 р., 2011 р. та 2013 р.



Примітка. Побудовано на основі [12, с. 9, 52–59; 13, с. 9, 54–62; 14, с. 10, 55].

Нами було сформовано можливу модель фандрайзингової діяльності в Україні (рис. 3). Дану модель побудовано за принципом урахування всіх можливих деталей ефективного функціонування фандрайзингу в Україні, у тому числі й зарубіжного досвіду, тобто таку, що відображає сфери застосування, управління, співпраці, інструменти, джерела здійснення фандрайзингу та основні елементи поля його діяльності.

Охарактеризуємо загальні компоненти моделі розвитку фандрайзингу в Україні.

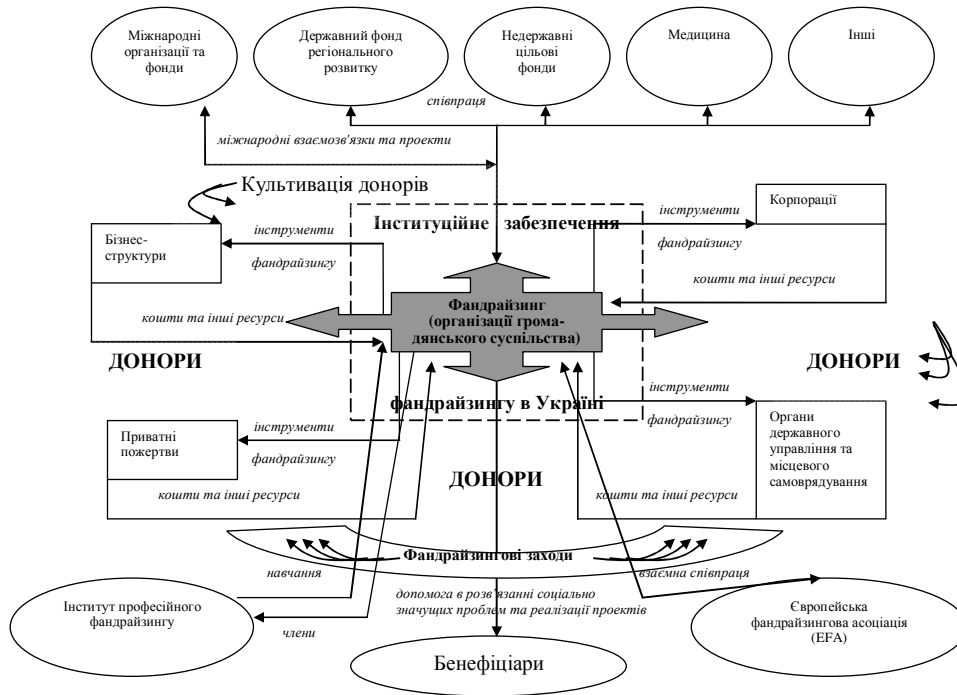
Одним із важливих елементів моделі є Інститут професійного фандрайзингу, який функціонує в Україні. Його місією є створення середовища для ефективної, прозорої та відповідальної благодійності в Україні шляхом утвердження демократичних стандартів практики фандрайзингу [8]. Інститут



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.

Рисунок 3

### Модель фандрайзингової діяльності в Україні



Примітка. Розробка автора.

Функціонування і подальший розвиток Інституту професійного фандрайзингу є дуже важливим в утвердженні професійної фандрайзингової діяльності та практики в Україні, оскільки в процесі діяльності українських фондів та інших НПО виникають проблеми через недовіру щодо прозорості роботи їх керівництва. Багато донорів упевнені, що на 80–90 % їхні кошти привласнюють або витрачають на чийсь власні потреби. Це, здебільшого, спри-

чинено слабкою матеріальною базою і фактичною відсутністю соціального іміджу, культури спілкування, а також уміння налагоджувати контакти, інформаційні зв'язки; недостатнім володінням документальною та правовою практикою.

Наступною проблемою є низький рівень організаційної компетентності та професіоналізму, через який потенційні донори вважають за краще мати справу не з вітчизняними, а із зарубіжними фондами з привабливим іміджем та можливістю забезпечувати високий рівень організаційної діяльності, більш різноманітні форми роботи та співпраці. Розв'язанням цих проблем і займається Інститут, тому його розвиток у нашій країні та сприяння застосуванню фандрайзингової діяльності в ОГС є обов'язковим та невід'ємним процесом їх ефективного функціонування.

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основні з яких – благодійні фонди, приватні особи, органи державного управління та місцевого самоврядування, корпорації та бізнес-структури. Основне завдання фандрайзера – пошук та забезпечення участі донора в розв'язанні суспільних проблем, поданих у вигляді безприбуткового проекту, спонукання до соціального інвестування.

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 безприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду на цілі, загалом спрямовані на благо всього суспільства [7, с. 17].

Кожен донор потребує індивідуального підходу. Це зумовлено низкою факторів, таких як сфера та вид діяльності організації (особи), історія виникнення, життєдіяльності, поставлені пріоритети, цілі та способи їх досягнення, умови існування та розвитку тощо, що формує свої особливості та відмінні риси співпраці для кожного донора.

Діяльність фандрайзера спрямована не на випрошування грошей, а на розробку комплексу дій, заходів, прийомів у поєднанні з ефективними методами, що вимагає високого рівня володіння знаннями і навичками в багатьох сферах: менеджменті, маркетингу, стратегічному плануванні, зв'язках із громадськістю, проектній діяльності, фінансах, правовому регулюванні тощо. Це передбачає опанування спеціалістом з фандрайзингу великого системного обсягу знань, що можливе під час вивчення дисципліни «Фандрайзинг» у системі освіти або здобуття спеціальності фандрайзера в навчальному закладі відповідного напрямку та рівня.

Наступною компонентою та важливою складовою моделі є інституційне забезпечення фандрайзингу в Україні, а саме створення законодавчих (податкових, правових) умов, які дали б змогу розширити можливості фанд-

райзингу 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 проєкту та системи оцінки його ефективності, а також професіоналізму в його створенні, відсутність прозорої фінансової звітності некомерційної організації, низький кваліфікаційний рівень управлінських навичок керівників неприбуткових організацій перешкоджає досягненню ефективного результату фандрайзингової кампанії.

Фандрайзингову діяльність, окрім Декларації етичних принципів і Кодексів етики, регламентують та контролюють законодавчі акти країни, на території якої вона здійснюється. Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні можна вважати акти, які регламентують діяльність неприбуткових організацій та об'єднань, а саме благодійних та громадських, що загалом відповідають європейським 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» та ін.

З цього приводу варто зазначити про відсутність в Україні Закону «Про неприбуткові організації». Даний закон є в проєкті та має визначати правовий статус, порядок утворення, діяльності, ліквідації неприбуткових організацій; права та обов'язки засновників, членів, учасників таких організацій тощо. Визначення НПО ми можемо знайти в Податковому Кодексі України, де зазначено, що «неприбуткові підприємства, установи та організації – підприємства, установи та організації, основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а провадження благодійної діяльності та меценатства і іншої діяльності, передбаченої законодавством» [9, ст. 14].

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. Нова редакція закону сприяла усуненню таких недоліків щодо утворення і функціонування громадських об'єднань, як обмеження фактичної заборони на ведення комерційної, складна процедура реєстрації ГО, обмеження діяльності лише для членів, що не відповідає міжнародним стандартам правового регулювання статусу ГО, тощо [11, с. 276].

Основні моменти Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», який вступив у чинність у лютому 2013 р., дублюються та переплітаються зі 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 організацій та громадських об'єднань і одночасно поля дії фандрайзингової діяльності дає змогу виявити низку позитивних моментів та позитивну тенденцію щодо наявності сприятливого середовища та умов для впровадження моделі розвитку фандрайзингу в Україні.

Крім зазначених рекомендацій щодо інституційного забезпечення, необхідно зупинитися на перспективах застосування у фандрайзингу ІТ-технологій, тобто новітніх інструментів.

Важлива роль у проведенні фандрайзингової діяльності належить саме інноваційним технологіям. Через Інтернет та електронну пошту можна здійснювати пряму розсилку (мейлінг), брати участь у краудсорсингу (отриманні необхідних послуг шляхом вирішення суспільно значущих завдань силами безлічі добровольців, координація діяльності яких здійснюється за допомогою інформаційних технологій) та краудфандингу (процесі колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу в розв'язанні якоїсь суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет) соціальних проектів, вести віртуальні переговори з донором тощо. Соціальні мережі стали ефективним засобом фандрайзингу. Набуває популярності цифрова філантропія, застосування QR-кодів, Grid-технології та діяльність бізнес-янголів [11, с. 278].

У ході аналізу передумови побудови національної фандрайзингової моделі видно широкий спектр можливостей її розвитку як на рівні окремої організації, так і в національному та міжнародному масштабах. Найбільш значними можливостями є глобалізація, утвердження засад громадянського суспільства в Україні, широкомасштабний розвиток фандрайзингу в зарубіжних країнах, високі темпи розвитку інноваційних технологій, креативність молодих спеціалістів, розвиток інтеграції, прагнення до об'єднань, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, наявність та впровадження нових інструментів фандрайзингу, комбінування різних джерел ресурсів.

Перспективним напрямком розширення можливостей фандрайзингової діяльності є досконале опанування методик її здійснення та усвідомлення відмінностей між цими методиками для різних категорій донорів. Для бізнес-структур ефективною формою участі в благодійництві є соціальне інвестування, для приватних осіб – їх визнання; для органів влади – співпраця та взаємовигідність від реалізації проектів у здійсненні соціальної політики тощо.

Подоланню проблем з впровадження моделі фандрайзингу може сприяти вивчення та впровадження зарубіжного досвіду з даної сфери, наприклад, закордонних інструментів фандрайзингу: організація загальнонаціональних конкурсів, метою яких є заохочення та популяризація благодійності й меценатства; проведення міжнародних конференцій з фандрайзингу та участь у них представників України (наприклад, Міжнародна фандрайзингова

група (International Fundraising Group) такі конференції проводить з 1981 р., і вони зарекомендували себе ефективною формою обміну досвідом та отримання нових знань у сфері мобілізації ресурсів для розв'язання гострих соціальних проблем); сприяння успішному розвитку індаументів, ключовою умовою якого є звільнення від ПДВ передання благодійним організаціям цінних паперів; оснащення комп'ютерних систем спеціалізованим програмним забезпеченням із фандрайзингу тощо. Важливим у цьому плані є поширення знань про його сутність та переваги серед громадян, поінформованість населення через проведення тренінгів, семінарів, випуску інформаційних бюлетенів, впровадження дисципліни «Фандрайзинг» у систему освіти тощо.

Фандрайзинг як область наукових знань має міждисциплінарний статус. Він розвивається на стику двох наук: менеджменту і психології. Знання основ психології дають змогу обрати потенційного донора і знайти оптимальні підходи до встановлення з ним партнерських відносин, а основи менеджменту – розробляти успішні фандрайзингові стратегії з використанням одного або декількох методів залучення додаткових ресурсів, що в процесі освоєння основ фандрайзингу вимагає особливого формування професійних компетенцій з методики наукового проектування та стратегічного планування, спрямованих на залучення ресурсів для неприбуткової організації, особливо сценарного прогнозування. Від вибору тактики діяльності некомерційної організації, тобто вироблення стратегії її фандрайзингової кампанії, залежить успіх реалізації як окремого проекту, так і її загальної місії. Тому ОГС для узгодженості дій власне своєї діяльності та ефективної реалізації як загальної місії, так і конкретних проектів, першочергово потрібно опанувати основи стратегічного планування.

Подоланню проблем досягнення позитивного ефекту фандрайзингової кампанії на мікрорівні, тобто окремої організації, сприятиме розробка стратегії фандрайзингу як повноцінного бачення та розуміння мотиваційних причин допомоги донора, які потрібно врахувати в стратегічному плануванні.

«Фандрайзинг – це не «випрошування» ресурсів благодійної організації, а «продаж» вашого продукту (послуги, проекту, програми, ідеї тощо)» [10, с. 26] взамін на задоволення мотиваційних спонукань донора. Це правило зумовлює і підкреслює важливість повноцінної широкомасштабної презентації цінності пропонованого проекту, його привабливості для грантодавця, яка проявляється через здатність задовольнити потреби організації пропонованим продуктом.

Відомий фандрайзер США Мол Уорвік пропонує неприбутковій організації п'ять стратегій поліпшення її самодостатності [1, с. 27]:

1. Зростання – забезпечення динамічного зростання доходів організації. Для цього організація повинна визначити довготривалі цілі, її команда має бути сформована та керована сильними лідерами, вона здатна управляти багатьма джерелами ресурсів, у тому числі невеликими, у ній налагодже-

но всі організаційні служби. Стратегія зростання вимагає доволі великих інвестицій, але гарантує постійний дохід, у тому числі й на організаційні потреби. Механізм реалізації стратегії – поштова розсилка.

2. Залучення донорів організації через проведення заходів та надання послуг, які цікаві донорам. В організації розробляють програми волонтерства, проведення публічних заходів, сервіси для членів (випускників). Така організація має хороший публічний імідж, відома якістю послуг, впливова в громаді. Інструменти реалізації стратегії – розсилки серед членів, залучення нових членів, телефонний фандрайзинг, розсилка інформаційних бюлетенів тощо.

3. Знаність організації в громаді та її імідж – стратегія, спрямована на поліпшення знань про організацію серед їй подібних. Передбачає привернення широкої уваги громадськості, консультування із зацікавленими особами. Прийнятна для організації з міцною підтримкою одного-двох донорів, з доволі невеликим числом прямих бенефіціаріїв, наприклад, для дослідницьких закладів, зацікавлених у розширенні послуг та адвокації. Допоможе в реалізації стратегії робота зі ЗМІ, а також проведення спеціальних заходів, робота з бізнесом щодо реалізації соціально-спрямованого маркетингу.

4. Ефективність у залученні коштів – організація процесу залучення коштів побудована так, щоб ресурси, вкладені у фандрайзинг, приносили найвищу віддачу. Така стратегія допомагає організаціям, які починають свою діяльність, коли потрібно забезпечити функціонування основних систем чи впровадження інноваційних послуг. Базується на вивіреному, досконалому фінансовому плануванні. Інструментом такої стратегії буде: отримання грантів, для більш розвинених організацій – устанавлення систем регулярних пожертв або пожертв на робочих місцях. Прийнятна для тих, хто надає соціальні послуги.

5. Стабільність – розрахована на роки вперед стратегія отримання постійних доходів, яка дала б змогу організації витратити мінімальні кошти на фандрайзинг. Такі організації не планують розширення послуг, мають добре ім'я в громаді та постійне коло донорів, що беруть участь у їхній діяльності. Інструментом такої стратегії є ендавмент (постійний капітал) або система диверсифікованого фандрайзингу.

Ідеальну стратегію обрати неможливо, тому вони комбінуються і поділяються на основні та додаткові, а також залежать від того, на якому з етапів розвитку перебуває НПО.

На наш погляд, у процесі планування фандрайзингового проекту та виборі стратегії фандрайзингу для організації необхідно визначати оцінку ефективності фандрайзингової діяльності, тобто рівня досягнення позитивного ефекту реалізації проекту. Таку оцінку може здійснювати керівництво організації або незалежний оцінювач (аудитор) та, для більшої прозорості ді-

яльності, висвітлювати, наприклад, на власному сайті, її результат, який буде цікавим як для донорів, так і для бенефіціантів та партнерів. З набуттям поширення та вдосконалення методики оцінювання можливе проведення рейтингування ОГС, що стриятиме підвищенню їх активності та стимулюватиме розвиток через конкуренцію.

Для визначення ефективності фандрайзингової діяльності ми пропонуємо застосування такої формули (1) розрахунку інтегрального показника результативності фандрайзингової діяльності ( $I_{РФД}$ ), що включає найбільш суттєві фактори, які прямо або опосередковано впливають на результат кампанії, проте висвітлюють ефективність незалежно від розміру організації – це рівень кваліфікації персоналу з фандрайзингу (частка наявності в штаті організації сертифікованих фандрайзерів), масштабність застосування фандрайзингу (частка фандрайзингових заходів, проведених організацією за відповідний період), ефективність діяльності організації (частка реалізованих проєктів за відповідний період), співвідношення надходжень і видатків організації; рівень донорства самої організації (частка видатків організації на благодійну діяльність), наявність в організації фандрайзингового відділу:

$$I_{РФД} = \frac{O_{\phi}}{C_{\text{пр}}} + \frac{З_{\phi}}{З_{\text{е}}} + \frac{П_{\text{р}}}{П_{\text{е}}} + \frac{B}{H} + \frac{B_{\phi}}{B} + \Phi B, \quad (1)$$

де  $O_{\phi}$  – освіта сертифікованого фандрайзера;

$C_{\text{пр}}$  – чисельність працівників організації загалом;

$З_{\phi/\text{е}}$  – кількість проведених організацією заходів відповідно з фандрайзингу / загалом;

$П_{\text{е/р}}$  – кількість проєктів організації відповідно всього запропонованих / реалізованих;

$B, B_{\phi}$  – відповідно видатки організації загалом, витрати на благодійну діяльність;

$H$  – надходження організації загалом;

$\Phi B$  – наявність в організації фандрайзингового відділу (показник за наявності відділу становить – 1, за відсутності – 0).

Якщо інтегральний показник результативності фандрайзингової діяльності ( $I_{РФД}$ ) входить у проміжок 0–2,5, то результат розпочатої кампанії становитиме відповідно 0–50 % успішного проходження проєкту за етапами фандрайзингової діяльності та його реалізації, якщо  $I_{РФД}$  входить у проміжок 2,51–5 і більше, то вищий позитивний результат кампанії – наблизений до 100 % і вище.

## **Висновки**

Розробка моделі фандрайзингової діяльності в Україні як структурно організованого інструменту соціальної допомоги та впровадження фандрайзингу в практику роботи ОГС, на нашу думку, сприятиме вирішенню безлічі проблемних питань соціального сектору економіки, а також забезпеченню розвитку й ефективної діяльності організацій громадянського суспільства. На наш погляд, удосконалення інституційного забезпечення фандрайзингової діяльності, усебічне застосування ІТ-технологій, підтримка органів влади, вивчення та впровадження зарубіжного досвіду з даної сфери, підвищення рівня поінформованості населення і неприбуткових організацій про фандрайзингову діяльність та збільшення досліджень щодо даного явища в науковому та освітньому середовищі допоможе вдосконалити та поширити фандрайзинг в Україні з метою забезпечення реалізації соціально значущих програм, науково-дослідних проектів та безперебійної діяльності неприбуткових організацій. Розрахунок інтегрального показника результативності фандрайзингової діяльності в рамках розробки стратегії фандрайзингової кампанії організацій надасть зацікавленим сторонам проекту можливість прозорого оцінювання, а також рейтингування організацій громадянського суспільства на основі ефективності діяльності, незважаючи на розміри організацій, що стрийтиме підвищенню їх активності та стимулюватиме розвиток.

## **Література**

1. Куц С. Фандрайзинг АВС : посібник для початківців / С. Куц. – К. : Центр філантропії, 2008. – 92 с.
2. Артемьева Т. В. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 286 с.
3. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации: конспект лекций / А. Л. Балашова. – М. : МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
4. Башун О. В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / Наук. ред. В. С. Білецький, докт. техн. наук. – Донецьк : УКЦентр, 1999.– 204 с.
5. Дуглас Александер Дж. Основные принципы фандрейзинга / Александер Дж. Дуглас и Кристина Дж. Карлсон. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.



6. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах : навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ, 2007. – 54 с.
7. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 188 с.
8. Офіційний сайт Інституту професійного фандрайзингу. – Режим доступу : <http://fundraiser.org.ua/> – Заголовок з екрану.
9. Податковий кодекс України : прийнятий Верховною Радою України 2 груд. 2010 р. № 2755-VI : текст із змін. станом на 1 січ. 2012 р. / М-во юстиції України. – Офіц. вид. – К. : Укрправінформ, 2012. – 455 с.
10. Фандрайзинг : навч. посіб. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. – 95 с.
11. Міщенко С. Г., Соколова А. М. Інституційне забезпечення фандрайзингу в Україні та перспективи розвитку / С. Г. Міщенко, А. М. Соколова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 1 (56). – С. 275–281. – (Серія «Економічні науки»).
12. Громадські організації в Україні у 2010 році : Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2011. – 152 с.
13. Громадські організації в Україні у 2011 році : Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2012. – 157 с.
14. Діяльність громадських об'єднань в Україні у 2013 році : Статистичний бюлетень. – К. : Державна служба статистики України, 2014. – 151 с.

Стаття надійшла до редакції 2 лютого 2015 р.