

**Рынок финансово-банковских услуг**

Алена СОКОЛОВА,  
Вита КЛИМЕНКО

**МОДЕЛЬ  
ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В УКРАИНЕ****Резюме**

Сформирована модель фандрайзинговой деятельности в Украине. Раскрыта роль фандрайзинга как средства по мобилизации финансовых и других ресурсов из различных источников для реализации социально значимых и научно-исследовательских неприбыльных проектов. Рассмотрены и проанализированы перспективы и проблемы развития фандрайзинга в Украине. Предложен алгоритм расчета интегрального показателя результативности фандрайзинговой деятельности в рамках разработки стратегии фандрайзинговой деятельности организаций.

**Ключевые слова**

Фандрайзинг, донор, проект, модель, неприбыльная организация, благотворительные фонды, общественные объединения, стратегия, фандрайзинговая деятельность.

---

© Алена Соколова, Вита Клименко, 2015.

Соколова Алена, канд. экон. наук, Полтавский университет экономики и торговли, Украина.  
Клименко Вита, Полтавский университет экономики и торговли, Украина.

**Классификация по JEL:** L31, D64.

## **Введение**

Одним из закономерных процессов глобализации является распространение и становление в странах социально ориентированной рыночной экономики. Переход к социальному государству сопровождается рядом изменений. В социальной сфере существенно возрастает количество и роль организаций гражданского общества как основного звена формирования социально ответственной общественности с высоким уровнем гражданского самоопределения; сокращаются ограничения в обеспечении доступа граждан к новым социальным услугам и видам деятельности; расширяются возможности предоставления социальной помощи, реализации социально значимых проектов и поиска ресурсов на бесприбыльную деятельность, то есть меняется модель социальной структуры национальной экономики.

Сегодня в Украине, в условиях приближения к социально ориентированной рыночной экономике, развития гражданского общества и социальных инициатив, возрастает роль благотворительности как формы социальной ответственности граждан перед обществом в виде меценатства, спонсорства и поддержки через предоставление грантов, пожертвований, материальных, информационных ресурсов и тому подобное. Распространение благотворительности и приобретение ею формы организованной деятельности привело к возникновению фандрайзинга как науки о планировании действий, которые помогут организовать действовать и меценатам, и бенефициарам.

Рост роли и количества организаций гражданского общества (ОГО) за последние годы (табл. 1) побуждает развитие фандрайзинга в Украине как инструмента мобилизации источников ресурсов тем, кто в них нуждается, а его исследование является весьма актуальной задачей современности. Указанные организации способны помочь государству, стать его партнерами в решении острых социальных проблем граждан, способствуют реализации социальных и научно-исследовательских работ и проектов.

Однако большинство общественных объединений и благотворительных организаций осуществляют свою деятельность за счет только одного источника финансирования, каковым является международный донор, 28 % не имеют финансирования, а остальные имеют годовой бюджет менее 10 тыс. грн. [1, с. 14].

Таблица 1

**Количество отдельных категорий  
 неприбыльных организаций Украины за 2006–2013 гг.**

Формы хозяйство- вания	Годы								2014 г. к 2006 г., %
	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Организа- ции объ- единения граждан	570	1036	1247	1393	1466	1578	4461	4470	у 7,8 раза
Общест- венные ор- ганизации	46682	54862	59321	63899	67696	71767	74500	77286	165,6
Благотвори- тельные ор- ганизации	9590	10988	11660	12267	12860	13475	14055	14999	156,4

Примечание. По данным Государственной службы статистики Украины.

Некоторые некоммерческие организации существуют за счет средств, полученных от платных услуг, но со временем все же возникает ситуация нехватки ресурсов для дальнейшего эффективного развития, поиском которых необходимо заниматься. При этом сектор неприбыльных организаций (НПО) фактически выполняет функцию социальных посредников-реализаторов социальных идей и программ, побуждает к становлению и развитию области социального бизнеса, то есть они действуют между государством, коммерческими фирмами и гражданами. Это все свидетельствует о важности всестороннего развития данного сектора экономики и для государства, и для бизнеса, и для общества. В такой ситуации и целесообразно применить фандрайзинг, который должен быть одним из основных направлений деятельности неприбыльных организаций и играть значительную роль в формировании их источников финансирования.

В условиях кризиса в Украине и сокращения финансирования проектов и услуг ОГО со стороны иностранных, частных доноров и государственного финансирования, фандрайзинг может быть адекватным средством содействия развитию гражданского общества и обеспечения социальных и других важных услуг для граждан.

Вопросам развития фандрайзинга и исследованию фандрайзинговой деятельности посвящены работы ведущих отечественных и зарубежных

фандрайзеров: Артемьевой Т. В. [2], Балашовой А. Л. [3], Башун А. В. [4], Дугласа Александра Дж. [5], Комаровского А. В. [6], Кристины Дж. Карлсон [5], Куц С. [1], Тульчинского Г. Л. [2] и др. Однако все они обращали внимание на проведение фандрайзинговой деятельности в отдельных сферах или освещали только отдельные аспекты того или иного вопроса. Поэтому проблемы развития фандрайзинга и его внедрения в экономику государства вообще как средства обеспечения реализации социально значимых программ, научно-исследовательских проектов и бесперебойной деятельности неприбыльных организаций остаются актуальными, особенно в условиях экономической нестабильности Украины, что требует дополнительных исследований относительно условий и перспектив дальнейшего развития фандрайзинговой деятельности.

Итак, целью исследования является разработка модели внедрения и функционирования фандрайзинга в Украине как закономерного процесса развития некоммерческого сектора национальной экономики.

### **Изложение основного материала**

Фандрайзинг – это профессиональная деятельность по мобилизации финансовых и других ресурсов из различных источников для реализации социально значимых и научно-исследовательских неприбыльных проектов, требующая специальных знаний и навыков фандрайзера, которые могут повлиять на принятие положительного решения донора [7, с. 10].

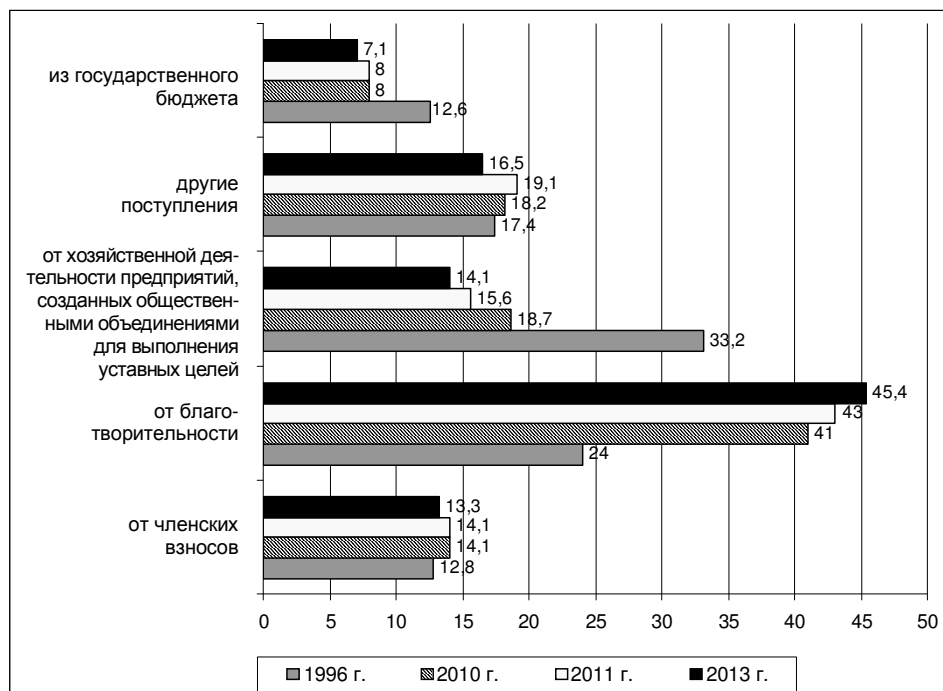
Чтобы превратить потенциальных доноров в доноров, фандрайзеру необходимо провести тщательно спланированную, организационно упорядоченную, с использованием поэтапного анализа и контроля работу, результатом которой является обоснование актуальности, уникальности и ценности реализации именно его предложения взамен на удовлетворение какой-то из мотивационных потребностей донора. Однако на сегодня фандрайзинг в Украине не может выступать организованным инструментом социальной помощи из-за отсутствия научных исследований и разработок в данной области, узкого понимания функций ОГО, неэффективности правового регулирования, а также недостатка системной государственной политики в сфере финансирования ОГО.

Для определения источников финансирования и направлений расходов общественных объединений проанализируем поступления и расходы данных организаций в Украине за 1996, 2010, 2011 и 2013 года (рис. 1, 2).

Для своей деятельности общественными объединениями в 2013 г. из разных источников было получено 3,4 млрд грн. (на 1,6 % больше, чем в 2012 г., и на 11,8 % больше, чем в 2011 г.) (рис. 1).

Рисунок 1

**Структура источников финансирования деятельности  
 общественных объединений в 1996, 2010, 2011 и 2013 годах**



Примечание. Разработано на основании данных [12, с. 9, 52–59; 13, с. 9, 54–62; 14, с. 10, 55].

Причем поступления от благотворительности занимают наибольшую часть общей суммы поступлений за 2010–2013 гг., в отличие от 1996 г. Это свидетельствует о повышении значения благотворительности в обществе в Украине за последние годы. Поступления от благотворительности в 1996 г. составили 24 % от общей суммы средств для финансирования деятельности общественных объединений, в 2011 г. – 1,5 млрд грн., или 43,2 %, а в 2013 г. – на 0,2 млрд грн., или 0,3%, больше, чем в 2011 г., и на 21,4 % – чем в 1996 г., то есть 1,7 млрд грн., или 45,5 %. Что касается поступлений от хозяйственной деятельности предприятий, созданных общественными объединениями для выполнения уставных целей, то в 1996 г. они составили 33,2 %, в 2011 г. – 525 млн грн., или 15,6 %, а в 2013 г. – на 3,9 млн грн., или 1,5 %, меньше, чем в

2011 г., и на 17,6 % – чем в 1996 г., то есть 528,9 млн грн., или 14,1 %. Из рис. 1 видно, как существенно сократились с 1996 г. по 2013 г. поступления из государственного бюджета на 5,5 в. п.: соответственно с 12,6 % от всех поступлений до 7,1 %.

Итак, поступления от благотворительности занимают наибольшую долю общей суммы поступлений за 2010–2013 гг. (41,0–45,5 %). Поступления от благотворительности по своей структуре включают поступления от предприятий и организаций Украины (36,9 % в 2010 г.; 38,8 % в 2011 г.; 48,5 % в 2013 г. в общей сумме поступлений от благотворительности по Украине), от граждан (10,8 % в 2010 г.; 13,8 % в 2011 г.; 10,1 % в 2013 г.) и от нерезидентов (52,3 % в 2010 г.; 47,5 % в 2011 г.; 41,4 % в 2013 г.) (табл. 2). Динамика значений структуры поступлений свидетельствует, что за последние три года наиболее потенциальными донорами стали предприятия и организации Украины, то есть корпорации, бизнес-структуры, отечественные благотворительные фонды и т. д. Это в определенной степени вызвано увеличением в украинских корпорациях роли корпоративной социальной ответственности и обуславливает актуальность применения и развития корпоративного фандрайзинга как источника дополнительных ресурсов (как видно из анализа, за 2010–2013 гг. доля поступлений от предприятий и организаций Украины возросла на 11,6 п. п.).

Доля поступлений от благотворительности от граждан за анализируемый период по структуре почти не изменилась (10,8 % в 2010 г. и 10,1 % в 2013 г.). Хотя, в соответствии с зарубежной практикой, перспективный и эффективный метод фандрайзинга – это сбор частных пожертвований, однако в Украине, как видно из табл. 2, данный метод развит недостаточно (доля поступлений от благотворительности граждан – 10,1 % в 2013 г.). Проведение мероприятий по сбору частных пожертвований способствует повышению финансовой устойчивости организации, укреплению ее имиджа среди местной общины, повышению количества членов и волонтеров, стимулированию активности населения к сотрудничеству в решении значимых проблем, поддержанию текущей деятельности организации, массовому проведению отдельных акции и мероприятий.

И, как видим, доля поступлений от нерезидентов за 2010–2013 гг. уменьшилась на 10,9 п. п. и составила в 2013 г. 41,4 %. Как уже отмечалось, это вызвано кризисными явлениями в нашей стране, однако данный вид поступлений остается значительным и требует особых усилий и умений, чтобы не потерять уже занятые позиции, что опять же подтверждает важное значение проведения спланированной работы по привлечению иностранных пожертвований, т. е. применения фандрайзинга.

Таблица 2

**Структура поступлений средств в общественные организации  
 от благотворительности и за 2010–2013 гг.**

Поступления от благо- творительности, в т. ч.	2010 г.		2011 г.		2013 г.		Отклонение, +/- п. п.	
	тыс. грн.	доля, %	тыс. грн.	доля, %	тыс. грн.	доля, %	2011 г. от 2010 г.	2013 г. от 2011 г.
от предприятий и организаций Ук- раины	418196	36,9	563936	38,8	827035	48,5	1,9	9,7
от граждан	122077	10,8	199955	13,8	172852	10,1	3,8	-3,6
от нерезидентов	593541	52,3	69026 5	47,5	705211	41,4	-4,8	-6,1
Всего поступле- ний от благотво- рительности	1133815	100,0	1454156	100,0	1705099	100,0	—	—

Примечание. Построено по данным Государственной службы статистики Украины [12, с. 54–57; 13, с. 57–60; 14, с. 55].

Наибольшую долю в структуре расходов общественных объединений занимают за 1996–2013 гг.: оплата труда – 27,1 % в 2013 г., что по структуре расходов на 13,3 % больше 1996 г., материальные расходы и оплата услуг – 24,9 % в 2013 г., что на 14,7 % больше 1996 г., расходы на благотворительную деятельность – 20,1 % в 2013 г., что на 12,4 % больше 1996 г. (рис. 2). Как видим, по расходам общественных объединений значительная их часть тоже направляется на благотворительную деятельность.

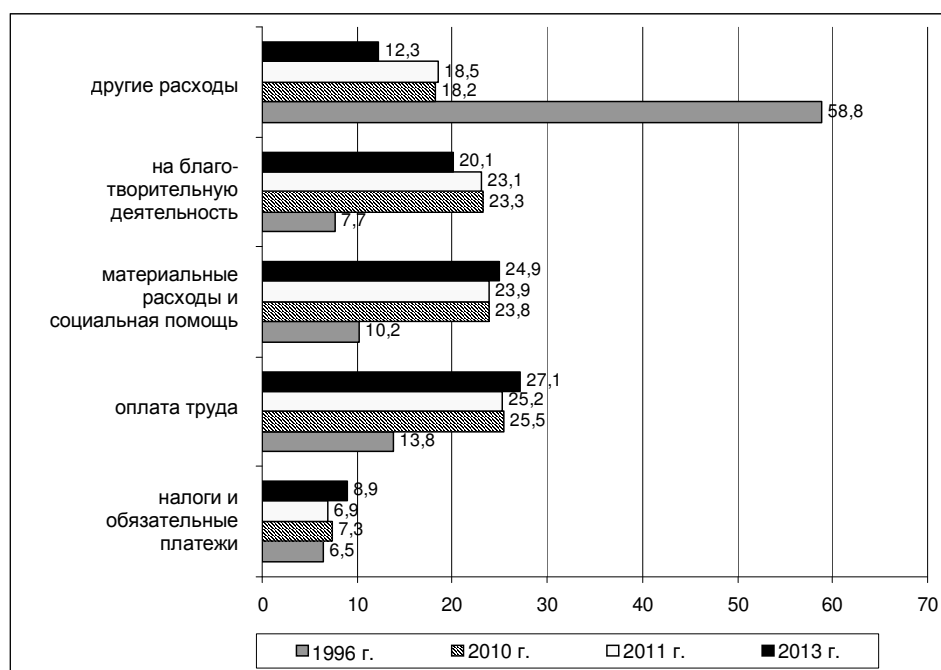
Имеющиеся средства от всех поступлений использованы общественными объединениями в 2011 г. на 89,3 %; остаток составил 359 млн грн., а в 2013 г. – на 84,2 %; остаток составил 504 млн грн. То есть, как видим, почти все привлеченные ресурсы идут на расходы, а именно на содержание, не оставляя возможности для развития, что указывает на потребность в увеличении финансирования объединений.

Стихийный процесс предоставления средств от различных категорий доноров, преимущественно вызванных эмоциональными мотивами, может превратиться в информационно, научно, технологически обеспе-

ченную контролируемую систему управления с эффективным механизмом привлечения и перераспределения средств и других ресурсов тем, кто в них нуждается. Поэтому разработка модели фандрайзинговой деятельности в Украине как структурно организованного инструмента социальной помощи и внедрение фандрайзинга в практику работы ОГО будет, по нашему мнению, способствовать решению перечисленных проблемных вопросов социального сектора экономики, а также обеспечению развития и эффективной деятельности некоммерческих организаций и общественных объединений.

*Рисунок 2*

**Структура направлений использования денежных средств общественных объединений в 1996, 2010, 2011 и 2013 годах**



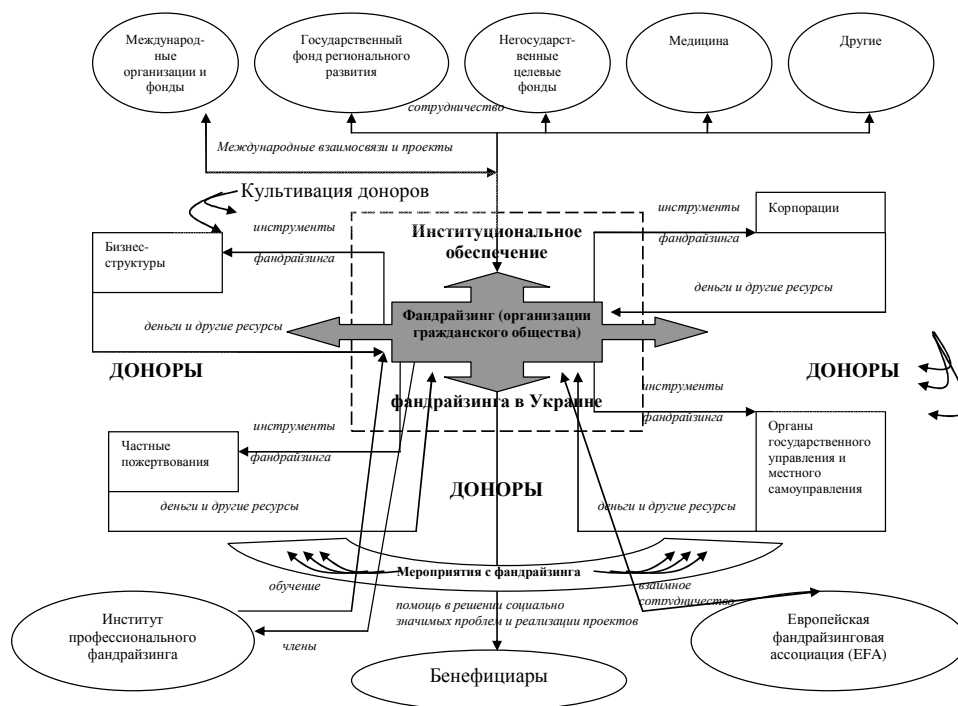
Примечание. Разработано на основании данных [12, с. 9, 52–59; 13, с. 9, 54–62; 14, с. 10, 55].



Нами сформирована возможная модель фандрайзинговой деятельности в Украине (рис. 3). Данная модель построена по принципу учета всех возможных деталей эффективного функционирования фандрайзинга в Украине, в том числе и зарубежного опыта, то есть отражает сферы применения, управления, сотрудничества, инструменты, источники осуществления фандрайзинга и основные элементы поля его деятельности.

Рисунок 3

### Модель фандрайзинговой деятельности в Украине



Примечание. Разработка автора.

Охарактеризуем общие компоненты модели развития фандрайзинга в Украине.

Одним из важных элементов модели является Институт профессионального фандрайзинга, функционирующий в Украине. Его миссией является создание среды для эффективной, прозрачной и ответственной благотворительности в Украине путем утверждения демократических стандартов практики фандрайзинга [8]. Институт проводит курсы и семинары для профессионального обучения консультантов по фандрайзингу. После завершения обучения и получения положительной оценки участники получают сертификат Европейской фандрайзинговой Ассоциации и Института профессионального фандрайзинга.

Функционирование и дальнейшее развитие Института профессионального фандрайзинга очень важно в утверждении профессиональной фандрайзинговой деятельности и практики в Украине. Поскольку в процессе деятельности украинских фондов и других НПО возникают проблемы из-за недоверия и прозрачности работы их руководства, многие доноры уверены, что 80–90 % их средств присваиваются или тратятся на чьи-то собственные нужды. Это, в основном, вызвано слабой материальной базой и фактическим отсутствием социального имиджа, культуры общения, а также умения настраивать контакты, информационные связи; недостаточным владением документальной и правовой практикой.

Следующей проблемой является низкий уровень организационной компетентности и профессионализма, из-за чего потенциальные доноры предпочитают иметь дело не с отечественными, а с зарубежными фондами с привлекательным имиджем и возможностью обеспечивать высокий уровень организационной деятельности, более разнообразные формы работы и сотрудничества. Решением данных проблем и занимается Институт, поэтому его развитие в нашей стране и содействие применению фандрайзинговой деятельности в ОГО является обязательным и неотъемлемым процессом их эффективного функционирования.

Объектами фандрайзинга выступают различные категории доноров, основными из которых являются благотворительные фонды, частные лица, органы государственного управления и местного самоуправления, корпорации и бизнес-структуры. Основная задача фандрайзера – поиск и обеспечение участия доноров в решении общественных проблем, представленных в виде бесприбыльного проекта, побуждение к социальному инвестированию.

Доноры (объекты фандрайзинга) – это международные организации, государственные учреждения, коммерческие структуры, общественные некоммерческие организации (религиозные, научные и т. д.), частные благотворительные фонды или частные лица, предоставляющие гражданам и неприбыльным организациям на некоммерческой безвозвратной основе не-

обходимые дополнительные ресурсы различного вида на цели, которые направлены в целом на благо всего общества [7, с. 17].

Каждый донор требует индивидуального подхода. Это обусловлено рядом факторов, таких как сфера и вид деятельности организации (лица), история возникновения, жизнедеятельности, поставленные приоритеты, цели и способы их достижения, условия существования и развития и т. п., что формирует свои особенности и отличительные черты сотрудничества для каждого донора.

Деятельность фандрайзера нацеливается не на выпрашивание денег, а на разработку комплекса действий, мероприятий, приемов в сочетании с эффективными методами, что требует высокого уровня владения знаниями и навыками во многих сферах: менеджменте, маркетинге, стратегическом планировании, связях с общественностью, проектной деятельности, финансах, правовом регулировании и т. д. Это предусматривает овладение специалистом по фандрайзингу крупного системного объема знаний, что возможно при изучении дисциплины «Фандрайзинг» в системе образования или получении специальности фандрайзера в учебном заведении соответствующего направления и уровня.

Следующей компонентой и важной составляющей модели является институциональное обеспечение фандрайзинга в Украине, а именно по созданию законодательных (налоговых, правовых) условий, которые позволили бы расширить возможности фандрайзинга и доноров. Ведь отсутствие благоприятного налогового законодательства (налоговые льготы, стимулы) для развития благотворительности, нестабильная система налогообложения, неурегулированные правовые проблемы неприбыльных общественных организаций, отсутствие информации о целях социального проекта и системы оценки его эффективности, а также профессионализма в его создании; отсутствие прозрачной финансовой отчетности некоммерческой организации, низкий квалификационный уровень управленческих навыков руководителей неприбыльных организаций препятствуют достижению эффективного результата фандрайзинговой кампании.

Фандрайзинговую деятельность, кроме Декларации этических принципов и кодексов этики, регламентируют и контролируют законодательные акты страны, на территории которой она осуществляется. Основными законодательными актами в сфере фандрайзинга в Украине можно считать акты, регламентирующие деятельность неприбыльных организаций и объединений, а именно благотворительных и общественных, в целом соответствующих европейским и международным нормам. Это Конституция Украины, Хозяйственный кодекс Украины, Налоговый кодекс Украины, Законы Украины «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «Об общественных объединениях», «О волонтерской деятельности», «О гуманитарной помощи» и др.

В связи с этим нужно отметить факт отсутствия в Украине Закона «О неприбыльных организациях». Данный закон существует в проекте и должен определять правовой статус, порядок создания, деятельности, ликвидации неприбыльных организаций; права и обязанности учредителей, членов, участников таких организаций. Определение НПО мы можем найти в Налоговом Кодексе Украины, где указано, что «неприбыльные предприятия, учреждения и организации – предприятия, учреждения и организации, основной целью деятельности которых является не получение прибыли, а ведение благотворительной деятельности, меценатства и другой деятельности, предусмотренной законодательством» [9, ст. 14].

С января 2013 г. вступил в силу Закон Украины «Об общественных объединениях», что является значительным шагом в направлении адаптации законодательства Украины к законодательству Европейского Союза относительно обеспечения права на объединения и приспособления к нормам гражданского общества. Новая редакция закона способствовала устранению таких недостатков по созданию и функционированию общественных объединений, как ограничение фактического запрета на ведение коммерческой деятельности, сложную процедуру регистрации ОО, ограничение деятельности только для членов, что не соответствовало международным стандартам правового регулирования статуса ОО и т. д. [11, с. 276].

Основные моменты Закона Украины «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», вступившего в силу в феврале 2013 г., дублируются и переплетаются с изменениями Закона Украины «Об общественных объединениях», что снова подтверждает процесс адаптации законодательства Украины к законодательству Европейского Союза, утверждения принципов гражданского общества и повышения социальной ответственности в Украине.

Итак, анализ нормативно-правовой базы благотворительных организаций и общественных объединений, а также поля действия фандрайзинговой деятельности позволяет выделить ряд положительных моментов и положительную тенденцию наличия благоприятной среды и условий для внедрения модели развития фандрайзинга в Украине.

Кроме указанных рекомендаций по институциональному обеспечению, необходимо остановиться на перспективах применения IT-технологий в фандрайзинге, то есть новейших инструментах.

Важная роль в проведении фандрайзинговой деятельности принадлежит именно инновационным технологиям. Через Интернет и электронную почту можно осуществлять прямую рассылку (мейлинг), участвовать в краудсорсинге (получение необходимых услуг путем решения общественно значимых задач силами множества добровольцев, координация деятельности которых осуществляется с помощью информационных технологий) и краудфандинге (процесс коллективного сотрудничества людей (доноров),

добровольно объединяющих свои деньги или другие ресурсы вместе, чтобы поддержать усилия или оказать помощь в решении какой-либо общественной проблемы других людей или организаций (реципиентов), что осуществляется, как правило, через Интернет), социальных проектах, вести виртуальные переговоры с донором и тому подобное. Социальные сети стали эффективным средством фандрайзинга. Приобретает популярность цифровая филантропия, применение QR-кодов, Grid-технологий и деятельность бизнес-ангелов [11, с. 279].

При анализе предпосылок построения национальной фандрайзинговой модели виден широкий спектр возможностей ее развития как на уровне отдельной организации, так и в национальном и международном масштабе. Наиболее значительные возможности развития – это глобализация, утверждение принципов гражданского общества в Украине, широкомасштабное развитие фандрайзинга в зарубежных странах, высокие темпы развития инновационных технологий, креативность молодых специалистов, развитие интеграции, стремление к объединениям, развитие корпоративной социальной ответственности, наличие и внедрение новых инструментов фандрайзинга, комбинирование различных источников ресурсов и т. д.

Перспективным направлением расширения возможностей фандрайзинговой деятельности является совершенное овладение методиками ее осуществления и осознание различий между данными методиками для различных категорий доноров. Для бизнес-структур эффективной формой участия в благотворительности является социальное инвестирование, для частных лиц – их признание; для органов власти – сотрудничество и взаимовыгода от реализации проектов в осуществлении социальной политики и т. п.

Преодолению проблем по внедрению модели фандрайзинга может способствовать изучение и внедрение зарубежного опыта в данной сфере, например, иностранных инструментов фандрайзинга: организация общенациональных конкурсов, целью которых является поощрение и популяризация благотворительности и меценатства; проведение международных конференций по фандрайзингу и участие в них представителей Украины (например, Международной фандрайзинговой группой (International Fundraising Group) данные конференции проводятся с 1981 г. и зарекомендовали себя как эффективная форма обмена опытом и получения новых знаний в области мобилизации ресурсов для решения острых социальных проблем); содействие успешному развитию инструментов, ключевым условием которого является освобождение от НДС передачи благотворительным организациям ценных бумаг; оснащение компьютерных систем специализированным программным обеспечением по фандрайзингу и т. п. Важным в этом плане является распространение знаний о его сущности и преимуществах среди граждан, осведомленность населения через проведение тренингов, семинаров, внедрение дисциплины «Фандрайзинг» в систему образования и т. д.

Фандрайзинг как область научных знаний имеет междисциплинарный статус. Он развивается на стыке двух наук: менеджмента и психологии. Знание основ психологии помогает выбрать потенциального донора и найти оптимальные подходы к установлению с ним партнерских отношений, а основы менеджмента позволяют разрабатывать успешные фандрайзинговые стратегии с использованием одного или нескольких методов привлечения дополнительных ресурсов. Это в процессе освоения основ фандрайзинга требует особого формирования профессиональных компетенций по методике научного проектирования и стратегического планирования, направленных на привлечение ресурсов для неприбыльной организации, особенно сценарного прогнозирования. От выбора тактики деятельности некоммерческой организации, то есть разработки стратегии ее фандрайзинговой кампании, зависит успех реализации как отдельного проекта, так и ее общей миссии. По этому ОГО для согласованности действий своей деятельности и эффективной реализации как общей миссии, так и конкретных проектов, в первую очередь, нужно овладеть основами стратегического планирования.

Преодолению проблем достижения положительного эффекта фандрайзинговой кампании на микроуровне, то есть отдельной организации, способствует разработка стратегии фандрайзинга как полноценного видения и понимания мотивационных причин помощи донора, которые должны учитываться в стратегическом планировании.

«Фандрайзинг – это не «выпрашивание» ресурсов благотворительной организацией, а «продажа» вашего продукта (услуги, проекта, программы, идеи и т. д.)» [10, с. 26] взамен на удовлетворение мотивационных побуждений донора. Данное правило вызывает и подчеркивает важность полноценной широкомасштабной презентации ценности предлагаемого проекта, его привлекательности для грантодателя, которая проявляется через способность удовлетворять потребности организации предлагаемым продуктом.

Известный фандрайзер США Мол Уорвик предлагает неприбыльной организации пять стратегий улучшения ее самодостаточности [1, с. 27]:

1. Рост – обеспечение динамичного роста доходов организации. Для этого организация должна определить долгосрочные цели, ее команда должна быть сформирована и управляема сильными лидерами, она способна управлять многими источниками ресурсов, в том числе небольшими, в ней налажены все организационные службы. Стратегия роста требует довольно больших инвестиций, но гарантирует постоянный доход, в том числе и на организационные нужды. Механизм реализации стратегии – почтовая рассылка.

2. Привлечение доноров организацией через проведение мероприятий и оказания услуг, интересных донорам. В организации разрабатываются программы волонтерства, проводятся публичные мероприятия, создаются сер-

висы для членов (выпускников). Такая организация имеет хороший публичный имидж, известна качеством услуг, влиятельна в обществе. Инструменты реализации стратегии – рассылки среди членов, привлечение новых членов, телефонный фандрайзинг, рассылка информационных бюллетеней и т. п.

3. Известность организации в обществе и ее имидж – стратегия, направленная на улучшение знаний об организации среди ей подобных. Предусматривает привлечение широкого внимания общественности, консультации с заинтересованными лицами. Подходит для организаций с прочной поддержкой одного-двух доноров, с достаточно небольшим числом прямых бенефициаров, например, для исследовательских учреждений, заинтересованных в расширении услуг. Поможет в реализации стратегии работа со СМИ, а также проведение специальных мероприятий, работа с бизнесом по реализации социально-направленного маркетинга.

4. Эффективность в привлечении средств – организация процесса привлечения средств построена так, чтобы ресурсы, вложенные в фандрайзинг, приносили наивысшую отдачу. Такая стратегия помогает организациям, начинающим свою деятельность, когда нужно обеспечить функционирование основных систем или внедрение инновационных услуг. Базируется на выверенном, совершенном финансовом планировании. Инструментом такой стратегии будет получение грантов, для более развитых организаций – установок систем регулярных пожертвований или пожертвований на рабочих местах. Приемлема для тех, кто предоставляет социальные услуги.

5. Стабильность – рассчитанная на годы вперед стратегия получения постоянных доходов, которая позволила организации тратить минимальные средства на фандрайзинг. Такие организации не планируют расширение услуг, имеют доброе имя в обществе и постоянный круг доноров, участвующих в их деятельности. Инструментом такой стратегии является индавмент (постоянный капитал) или система диверсифицированного фандрайзинга.

Идеальную стратегию выбрать невозможно, поэтому они комбинируются и делятся на основные и дополнительные, а также зависят от того, на каком из этапов развития находится НПО.

На наш взгляд, в процессе планирования фандрайзингового проекта и выборе стратегии фандрайзинга для организации необходимо определять оценку эффективности фандрайзинговой деятельности, то есть уровня достижения положительного эффекта реализации проекта. Данную оценку может осуществлять руководство организации или независимый оценщик (аудитор) и для большей прозрачности деятельности представлять, например, на своем сайте, ее результат, который будет интересен как донорам, так и бенефициантам и партнерам. В процессе распространения и совершенствования методики оценки возможно проведение рейтингования ОГО, что будет способствовать повышению их активности и стимулировать развитие через конкуренцию.

Для определения эффективности фандрайзинговой деятельности мы предлагаем применение следующей формулы (1) расчета интегрального показателя результативности фандрайзинговой деятельности ( $I_{РФД}$ ), включающего наиболее существенные факторы, которые прямо или косвенно влияют на результат кампании, однако освещают эффективность, независимо от размера организации, – это: уровень квалификации персонала по фандрайзингу (доля наличия в штате организации сертифицированных фандрайзеров); масштабность применения фандрайзинга (доля фандрайзинговых мероприятий, проводимых организацией за соответствующий период); эффективность деятельности организации (доля реализованных проектов за соответствующий период); соотношение поступлений и расходов организации; уровень донорства самой организации (доля расходов организации на благотворительную деятельность); наличие у организации фандрайзингового отдела:

$$I_{РФД} = \frac{O_{\phi}}{Ч_{пр}} + \frac{З_{\phi}}{З_{\epsilon}} + \frac{\Pi_{р}}{\Pi_{\epsilon}} + \frac{B}{H} + \frac{B_{\epsilon}}{B} + \Phi B, \quad (1)$$

где  $O_{\phi}$  – численность работников организации с образованием сертифицированного фандрайзера;

$Ч_{пр}$  – численность работников организации;

$З_{\phi/\epsilon}$  – количество проведенных организацией мероприятий соответственно по фандрайзингу / всего;

$\Pi_{у/р}$  – количество проектов организации соответственно всего предложенных / реализованных;

$B, B_{\epsilon}$  – соответственно расходы организации всего, расходы на благотворительную деятельность;

$H$  – поступления организации всего;

$\Phi B$  – наличие в организации фандрайзингового отдела (показатель при наличии отдела составляет – 1, при отсутствии – 0).

Если интегральный показатель результативности фандрайзинговой деятельности ( $I_{РФД}$ ) входит в промежуток 0–2,5, то результат начатой кампании составит соответственно 0–50 % успешного прохождения проекта по этапам фандрайзинговой деятельности и его реализации, если  $I_{РФД}$  входит в промежуток 2,51–5 и больше, тем выше положительный результат кампании – приближенный к 100 % и выше.



## Выводы

Разработка модели фандрайзинговой деятельности в Украине как структурно организованного инструмента социальной помощи и внедрение фандрайзинга в практику работы ОГО будет, по нашему мнению, способствовать решению множества проблемных вопросов социального сектора экономики, а также обеспечению развития и эффективной деятельности организаций гражданского общества. На наш взгляд, совершенствование институционального обеспечения фандрайзинговой деятельности, всестороннее применение IT-технологий, поддержка органов власти, изучение и внедрение зарубежного опыта в данной сфере, повышение уровня информированности населения и неприбыльных организаций о фандрайзинговой деятельности и увеличение исследований по данному явлению в научной и образовательной среде поможет усовершенствовать и расширить фандрайзинг в Украине с целью обеспечения реализации социально значимых программ, научно-исследовательских проектов и бесперебойной деятельности неприбыльных организаций. Расчет интегрального показателя результативности фандрайзинговой деятельности, в рамках разработки стратегии фандрайзинговой кампании организаций, предоставит заинтересованным сторонам проекта возможность прозрачного оценивания, а также рейтингование организаций гражданского общества на основе эффективности деятельности, несмотря на размеры организаций, будет способствовать повышению их активности и стимулировать развитие.

## Литература

1. Куц С. Фандрайзинг ABC : 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 доступа : <http://fundraiser.org.ua/> – Заголовок с екрана.
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.

Статья поступила в редакцию 2 февраля 2015 г.