

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему «Управління фандрейзинговою діяльністю неприбуткових організацій (на прикладі відділу розвитку Пласту – Національної скаутської організації України)»

Виконав: студент II курсу, групи СУН19/М
спеціальності 073 «Менеджмент»

Тимоцько Р.С.

Керівниця: Щурко У.В., к.е.н.,
старша викладачка

Рецензент: Борщевський В.В., д.е.н, професор

Львів – 2021

Тимоцко Р.С. Управління фандрейзинговою діяльністю неприбуткових організацій (на прикладі відділу розвитку Пласту – Національної скаутської організації України) : магістерська робота (073 Менеджмент) / Р.С. Тимоцко / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: У.В. Щурко, к.е.н., старша викладачка. – Львів: УКУ, 2021. – 91 с.

Анотація. У магістерському дослідженні здійснено аналіз фандрейзингової діяльності в розрізі залучення ресурсів неприбутковими організаціями. Наведено характеристику поняття та явища фандрейзингу, його розвитку в практиці закордонних та українських неприбуткових організацій. Вивчено фандрейзингову діяльність Пласту – Національної скаутської організації України та запропоновано кроки для збільшення ефективності у залученні ресурсів відділом розвитку організації, зокрема, через роботу з меценатами.

Ключові слова: фандрейзинг, неприбуткові організації, залучення ресурсів, Пласт, громадські організації, меценати.

Abstract. The master's study provides an analysis of fundraising activities in terms of attracting resources by non-profit organizations. The concept and phenomenon of fundraising was characterized, as well as its development in the practice of foreign and Ukrainian non-profit organizations. The fundraising activity of Plast - the National Scout Organization of Ukraine was studied, and steps to increase the efficiency in attracting resources by the organization's development department were proposed, including work with patrons.

Key words: fundraising, non-profit organizations, attraction of resources, Plast, public organizations, patrons.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	7
1.1. Поняття «ФАНДРЕЙЗИНГ» В СИСТЕМІ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	7
1.2. ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ У ПРАКТИЦІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА КОРДОНОМ І В УКРАЇНІ.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ФАНДРЕЙЗИНГУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПЛАСТУ).....	22
2.1. АКТУАЛЬНИЙ СТАН ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НА ПРОЄКТИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ	22
2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРУКТУРИ ПЛАСТУ - НАЦІОНАЛЬНОЇ СКАУТСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	27
2.3. ПОТОЧНИЙ ФІНАНСОВИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЙОГО ПЕРЕДУМОВИ	37
2.4. АНАЛІЗ ПОТОЧНОЇ СИСТЕМИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ПЛАСТУ	42
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПЛАСТУ	47
3.1. ПОРТРЕТ ЦІЛЬОВОЇ АУДИТОРІЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПЛАСТУ .	47
3.2. ФАНДРЕЙЗИНГОВИЙ ЦИКЛ ЯК ОСНОВА ОПЕРАЦІЙНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ	57
3.3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ПЛАСТУ НА 2021 РІК	65
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Громадський сектор України отримав суттєве поживлення за останні 6 років після Революції Гідності та початку російської збройної агресії. Неприбуткові організації росли не лише кількісно (волонтерами, благодійниками, числом організацій, зібраними коштами на соціальні цілі й втіленими проектами), а й якісно – інституційний розвиток увійшов у порядок денний завдяки більшій зрілості громадських активістів, підтримці міжнародних партнерів і освітніх проектах, як-от магістерська програма з управління неприбутковими організаціями в Українському Католицькому Університеті.

Після ривка 2014-2015 років, громадський сектор почав переходити від хаотичних змін до сталого розвитку, відтак стало зрозуміло, що задля спроможності організацій зазвичай недостатньо виключно волонтерської команди. На нові щаблі організаційного розвитку стали переходити ті організації, які професіоналізували свою діяльність, і вибудовують сталу команду з середньо і довгостроковим горизонтом планування. Для цього, звісно, необхідні стабільні надходження фінансових ресурсів, що розкрило один із ключових викликів громадського сектору в Україні – залучення ресурсів.

Ті організації, які успішно започаткували фандрейзингову систему, спромоглися не лише стати на шлях сталості, що дозволяє фокусуватися на досягненні місії замість постійної тривожності через нестачу коштів на операційну діяльність, а й вирости у привабливих працедавців, а відтак підвищити конкуренцію в секторі, що, у свою чергу, позначилося на якості людського капіталу.

Проте, більшість неприбуткових організацій, які забезпечили собі фінансову сталість, мають спільну ознаку своїх джерел надходжень – основними у бюджеті організації є кошти іноземних донорських

організацій, які найчастіше надають гранти на реалізацію конкретних проєктів, і рідше підтримують інституційний розвиток організацій громадянського суспільства. А відтак порядок денний громадського сектору часто продиктований пріоритетами міжнародних організацій та іноземних інституцій – що, на щастя, наразі найчастіше співпадає з пріоритетними векторами реформ, на які є запит в українському суспільстві в останні роки.

Сьогоднішній стан справ може похитнутися, і це магістерське дослідження є відповіддю на актуальні виклики: поступове скорочення грантової підтримки від іноземних донорів, недостатня диверсифікація джерел фінансових надходжень на діяльність громадських організацій, і нестача досліджень та систематизації залучення ресурсів у неприбуткових організація. Інші потенційні інструменти фандрейзингу, зокрема системна взаємодія з меценатами, або відсутні, або здійснюються інтуїтивно.

Тому в цій роботі ми проаналізуємо актуальну ситуацію щодо управління фандрейзинговою діяльністю у неприбуткових організаціях та зосередимося на відділі розвитку Пласту – Національної скаутської організації України. Пласт як одна з найстарших і найбільших неприбуткових організацій в країні, має великий досвід спроб і помилок побудови системи фандрейзингу, які привели організацію до диверсифікації надходжень, відсутності залежності від одного джерела чи іноземних донорів та випрацьованої системи залучення ресурсів. Приклад Пласту може допомогти всьому громадському сектору в найближчі роки задля подолання актуальних викликів, однак не може бути взірцем. Позаяк Пласт лише на шляху побудови сталої фандрейзингової системи, організація потребує значного підвищення ефективності й систематизації процесів.

Тому мета роботи – запропонувати рекомендації для підвищення ефективності системи залучення ресурсів для діяльності Пласту.

Завдання роботи:

- Вивчити поняття фандрейзингу як ключового в системі залучення ресурсів;
- Дослідити систему залучення ресурсів неприбутковими організаціями в Україні та за кордоном;
- Охарактеризувати актуальний стан і структуру Пласту та проектну діяльність організації;
- Проаналізувати систему фандрейзингу Пласту;
- Сформувати портрет цільової аудиторії фандрейзингу Пласту;
- Сформулювати фандрейзинговий цикл взаємодії з меценатами;
- Розробити рекомендації до підвищення ефективності управління фандрейзинговою діяльністю Пласту.

Об'єкт – фандрейзингова діяльність неприбуткових організацій.

Предмет – відділ розвитку Пласту – Національної скаутської організації України.

Практичне значення цієї роботи відобразиться у формуванні операційного плану фандрейзингової діяльності Пласту, а потенційно й вплине на формування подальшої фандрейзингової стратегії організації. Напрацювання, подані в цій роботі, можуть допомогти вибудувати систему залучення ресурсів для інших неприбуткових організацій, які прагнуть до фандрейзингу на принципах сталості, диверсифікації, чесності та незалежності.

РОЗДІЛ 1

ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ В КОНТЕКСТІ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1. Поняття «фандрейзинг» в системі залучення ресурсів неприбутковими організаціями

Із поступовим організаційним розвитком некомерційного сектору, цілі й завдання, а відтак і потреба в ресурсах постійно зростають. Кожна організація потребує визначених ресурсів на свою діяльність, і сама приймає рішення щодо шляхів їх залучення. Оскільки з визначення «неприбуткова організація», такі юридичні особи діють не заради одержання прибутку, а задля досягнення місії організації, то фокус, на відміну від комерційних структур, зміщується з доходу на місію. Однак громадські організації можуть здійснювати діяльність задля отримання фінансів, які не розподіляються між членами організації, а йдуть на втілення місії, зафіксованої у статуті організації. Таким чином, в останні роки особливий поштовх до розвитку здобули соціальні підприємництва. Багато організацій громадянського суспільства також надають комерційні послуги, здійснюють консультативну, наукову чи мистецьку діяльність, виробляють і реалізують сувенірну продукцію і так далі. Залучення ресурсів – це широке поняття, в якому вагоме місце у контексті громадського сектору займає явище фандрейзингу.

Фандрейзинг (від англ. Fund – ресурси, кошти і raise – залучати, дослівно – підіймати) – це процес залучення ресурсів, який полягає у зверненні по допомогу до приватних осіб, компаній, благодійних фондів чи державних інституцій та органів місцевого самоврядування. Фандрейзинг найчастіше пов'язаний із діяльністю неприбуткових організацій, та цей термін може також використовуватися для означення

діяльності із залучення коштів політичними партіями та залучення інвесторів і збільшення капіталу прибуткових підприємств [1]. Ресурси залучають найчастіше на соціальні цілі, релігійні, наукові та спортивні заходи, а часто також і на музеї, дитячі будинки, лікарні, картинні галереї, школи, університети та іншу суспільно значиму діяльність. Важливо зазначити, що ресурси можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні – інформація, консультування, час волонтерів тощо. Однак, для систематизації понять, у цій роботі ми віднесемо до ресурсів те, що можна оцінити. Окремою широкою темою є планування й бюджетування операційної діяльності неприбуткової організації, в яких невіддільним аспектом є визначення потреб, а відтак і способів їх закрити без фінансового ресурсу. Залучення інформації та експертизи, яка є важливою для досягнення місії організації та зафіксована в операційному плані, теж вважається фандрейзингом. Та найчастіше йдеться саме про матеріальні ресурси, передусім – кошти.

У навчальному посібнику «Фандрейзинг», авторства О. Чернявської та А. Соколової, фокус залучення ресурсів передусім націлений на наукову діяльність. Це аргументується складною економічною ситуацією в Україні, спричиненою тенденціями останніх десятиліть, а відтак і скороченням державних витрат на науку й освіту. Автори посібника вважають, що одним із важливих та актуальних навиків для науковців на освітян є вміння коректно сформулювати проєкт, пробудити до нього інтерес у потенційного донора, і знайти та залучити фінансування для його втілення [2].

Явище фандрейзингу в цій роботі сфокусоване передусім на залучення ресурсів на статутну діяльність неприбуткових організацій – найчастіше у громадському секторі. Хоч фандрейзинг у контексті залучення ресурсів і межує з явищами соціального підприємництва, чіткого поділу в професійній літературі ми не знайшли. Відтак надалі в

розкритті явища фандрейзингу фокусуватимемося на залученні ресурсів у спонсорів, благодійників і меценатів.

У вищезгаданому посібнику також наводиться два варіанти написання і вимови терміну, який в основі й цієї праці – «фандрейзинг» і «фандрайзинг». Автори покликаються на те, що в літературі українською мовою та російською мовою з’являються обидва варіанти, однак не аргументують, чому для свого посібника вони обрали саме «фандрайзинг». Позаяк англійське слово fundraising вимовляється через «е», у цій роботі ми використовуємо саме термін «фандрейзинг». Однієї з можливих причин різних варіантів написання є помилкова думка, що другим коренем терміна є слово raise (яке звучить приблизно як «райз»), а не raise, яке й вимовляється «рейз», відтак формує коректне звучання терміну. У Таблиці 1 наведено порівняння визначень терміну, наведених у різних працях про фандрейзингову діяльність.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «фандрейзинг» у різних джерелах

Джерело	Визначення
Посібник з фандрейзингу для бізнес-об’єднань (ООН) [3]	Широка сфера діяльності, що охоплює залучення різних джерел коштів: донорських, членських, благодійних
Фундація «Україна – США» [4, с. 6]	Мистецтво залучення коштів приватних осіб чи благодійних організацій, які надають фінансові ресурси у вигляді грантів; процес збору коштів та інших ресурсів, які використовуються, в основному, для реалізації соціально значимих програм
Т. Крупський [5, с. 2]	Діяльність по залученню фінансових, матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проектів, які ставлять перед собою соціально значущі цілі
О. Чернявська, А. Соколова [2, с. 12]	Професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрейзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора

Центр філантропії [6, с. 3]	Пошук коштів або ресурсів для реалізації проєктів, певної діяльності на визначеній території у визначений час та з визначеною метою; збір або залучення коштів або ресурсів для діяльності організації; вміння/мистецтво залучення ресурсів
-----------------------------	---

У багатьох джерелах, фаховій літературі, а відтак і в цій роботі часто трапляються різні терміни на позначення особи чи інституції, які надають фінансову підтримку. В різних контекстах та відповідно до різних підходів до них можуть належати такі терміни: меценат, благодійник, жертводавець, добродій, донор, спонсор, філантроп, контрибутор. На основі вітчизняних та іноземних посібників із фандрейзингу, а також із актуальної практики фандрейзингу, ми випрацювали логіку термінів, які використовуватимуться в цій роботі.

Як зазначено в Академічному тлумачному словнику української мови, спонсор – фізична чи юридична особа, яка здійснює фінансовий внесок на користь організації в обмін на популяризацію чи рекламу; спонсорство не несе безкорисливий характер, на відміну від благодійності, а має на меті отримання вигоди для власної особи чи певної торгової марки [7].

Благодійник – це особа, яка безкорисливо надає власні ресурси. Згідно з академічним тлумачним словником української мови, «той, хто подає комусь допомогу, підтримку» [8]. Синонім до слів добродій, жертводавець. У нашій роботі використовується на позначення всіх осіб, які здійснили підтримку (найчастіше фінансову), та передусім щодо тих, хто здійснює невелику підтримку – одноразовий внесок складає менше 1% місячного бюджету організації чи проєкту, про який йдеться. Відтак, найчастіше згадуватиметься в контексті масових кампаній із залучення коштів, де необхідною є підтримка багатьох (десятків-сотень) благодійників задля досягнення цілі збору коштів.

Меценат – благодійник, який здійснює суттєву підтримку, вносить критичну частку бюджету проєкту або ж бюджету організацій на визначений період часу. Словник української мови підходить до трактування терміну «меценат» так: «багатий покровитель наук та мистецтв, а також їх представників», однак із розвитком благодійності та самого терміну, до бенефіціарів благодійності меценатів додалися й неприбуткові організації з-за меж науки чи мистецтва, а й освітніх, соціальних, спортивних проєктів тощо [9].

Динамічний розвиток громадського сектору в Україні зумовив активніший вжиток терміну «фандрейзинг», який набув стійкої асоціації саме з організаціями громадянського суспільства, замінивши питомо українські відповідники «збір коштів», «залучення ресурсів» тощо, які були поширеними у контексті благодійних організацій. Активного вжитку й набуло означення професії людини, яка здійснює фандрейзингову діяльність. «Фандрейзер», або менеджер із фандрейзингу, є тепер поширеною посадою у багатьох неприбуткових організаціях. Як і саме слово, так і практики фандрейзингу прийшли в Україну із Заходу, де культура благодійності, як і системні підходи до залучення коштів, набули високого розвитку задовго до пострадянських країн. Фандрейзингові асоціації та етичні кодекси стали поширеною практикою у США, Канаді та країнах Європейського Союзу, а масштаби залучених коштів на реалізацію проєктів складають багатомільярдні показники. Відтак для подальшого заглиблення, в цій роботі нам необхідно ознайомитися з практиками неприбуткових організацій за кордоном та означити фандрейзингову діяльність громадських організацій в Україні.

1.2. Фандрейзингова діяльність у практиці неприбуткових організацій за кордоном і в Україні

Для розуміння явища фандрейзингу, необхідно вивчити його походження та окреслити фандрейзингову діяльність, висвітлюючи приклади її втілення неприбутковими організаціями за кордоном та в Україні. Разом із тим, дослідити джерела, за якими можна прослідкувати поступовий розвиток благодійності й фандрейзингу від їхнього зародження до недавнього часу, щоб надалі проаналізувати сучасний стан фандрейзингу в Україні.

Історія фандрейзингу в Україні згідно з працею Марини Строгаль «Гене́за та розвиток фандрейзингу в Україні» бере свій початок від палеоліту, в часі якого первіснообщинний лад передбачав неформальну допомогу у спільнотах [10]. Згідно з авторами підручника «Фандрайзинг» О. Чернявською та А. Соколовою, «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» [2, с. 34].

Та вже із моменту зародження й розвитку Київської Русі, благодійність стає поширеним соціальним явищем на рівні суспільства. Найпоширенішою формою благодійної діяльності в цей період була князівська доброчинність. Благодійність князів полягала в роздачі милостині, харчуванні на княжому дворі, розвезенню продуктів по місту для нужденних, хворих, самотніх, підтримку церков, розвиток освіти та культури, як стверджують О. Чернявська та А. Соколова. Хрещення Київської Русі в 988 дало суттєвий вплив на розвиток і поширення концепту благодійності. У 996 році князь Володимир визначив обов’язок

у внесенні десятини задля утримання лікарень, монастирів і церков. Князь Ярослав Мудрий створював школи і бібліотеки, та опікувався ними [2].

Вагомою добою в розвитку української благодійності став період між кінцем XVI і початком XVIII століття, який називають епохою українського Відродження. У цей період створення й активної діяльності різноманітних братств, благодійність набула великого національно-культурного значення. «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» [11, с. 161]. Вони відіграли значну роль у суспільно-політичному та культурному житті суспільства. У 1580-х роках було створено найвпливовіше перше Львівське Успенське Ставропігійне братство, члени якого розгорнули широку діяльність: придбали друкарню, відкривали школи [12, с. 92].

Період від XVIII до XIX століть характеризується всебічним розвитком меценатства в Україні передусім у сферах культури й освіти. У цю ж добу набуває поширення філантропія задля реалізації особистих інтересів та підвищення своєї репутації у суспільстві, відтак досліджуючи той період можна говорити про зародки та формування спонсорства.

Видатний гетьман Петро Конашевич-Сагайдачний, один із засновників Київської колегії (пізніше перетворилася на Києво-Могилянську академію) теж відомий як український меценат і благодійник. Сагайдачний опікувався братствами у Києві та Львові, сприяв відновленню шкіл, монастирів, церков та робив на їхню діяльність значні пожертви [2].

Час ХІХ століття та початку ХХ століття дослідники називають «золотою добою» благодійності в Україні. Як стверджує Марина Строгаль, цьому періоду притаманні «активізація суспільно-культурної діяльності внаслідок соціально-економічних перетворень (відміна кріпацтва, розвиток ринкових відносин та підприємництва). Розширення поля діяльності меценатів, формування системи так званого «малого меценатства», що сприяла зібранню мистецької спадщини в приватні колекції» [10].

Благодійне товариство, засноване у Києві в 1834 році з ініціативи київських жінок, було важливим явищем у суспільному житті Києва. Воно ставило за мету допомагати безпритульним та бідним. Для цього товариство утримувало дешеві квартири та їдальні, будинки опіки, пансіони, швейну та ремісничу школи. До найвідоміших благодійників цього періоду також неодмінно варто віднести Івана Скоропадського, родину Ханенків та родину Симиренків [2, с. 38].

Із приходом радянської окупаційної влади на територію України, благодійництво в нашій країні занепало. Попри велику історію української благодійності, вона була перервана керівництвом СРСР, аргументуючи це як «непотрібне й ідеологічно чуже явище, а культура доброчинності в суспільстві за десятиліття радянської доби вітчизняної історії була спотворена та втрачена» [10, с. 29].

Від часу розпаду Радянського Союзу та проголошення Незалежності України, відбувається перетворення благодійності на сучасну його форму – фандрейзинг. Цей період і до сьогодні характеризується переходом від класичної історичної благодійності до стратегічного фандрейзингу, метою якого передусім є втілення соціальних змін.

У згаданий період відбувається також і поява нових форм благодійності – венчурна філантропія, що характеризується підходами,

схожими до принципів венчурного капіталу – довгострокові інвестиції та активна залученість експертизою до діяльності організації. Ще одним важливим та відносно новим явищем є соціальне підприємництво, тобто «діяльність із метою вирішення або пом'якшення соціальних проблем на умовах самоокупності, інноваційності, стійкості» [10].

Благодійність у тій чи іншій формі існувала тисячами років, та розвивалася разом із економікою, культурою та суспільством у цілому. На певному етапі розвитку благодійності, з'явилася потреба в її інституціоналізації та професіоналізації кадрів, які її адмініструватимуть та розвиватимуть.

Із появою фандрейзингу, розвиток благодійності в цілому стрімко пішов догори, збільшуючи кількість залучених ресурсів та благодійників, а відтак і якість фандрейзингової діяльності через постійний ріст конкуренції.

В Україні історично благодійність досягла свого піку на початку ХХ століття, проте цілковито занепала через радянську окупацію. Зі становленням української незалежності, зародився й розвинувся сектор благодійності, а відтак і фандрейзингу, основні принципи та культура якого були запозичені із практик у Сполучених Штатах Америки та країн Західної Європи.

Станом на сьогодні, в Україні залишається малодослідженим закордонний досвід благодійності й фандрейзингу. Прикладом для становлення й розвитку цих сфер в Україні може стати досвід країн Європейського Союзу та Сполучених Штатів Америки. Ринково-орієнтовані економіки з верховенством права і повагою до приватної власності цих держав у сукупності з давньою історією демократії сприяли розвитку благодійності, відтак саме там вона набула найбільшого розвитку.

Поняття фандрейзингу, яке ми розглядали в попередньому підрозділі, потрапило в Україну саме зі Сполучених Штатів Америки, де фандрейзингові моделі у неприбуткових організаціях набули розвитку на стиці дев'ятнадцятого й двадцятого століть. Сьогодні одним із драйверів благодійності в США є сукупність урядових механізмів, що спонукають здійснення благодійних внесків, за що уряди штатів та федерації надають податкові пільги жертводавцям. Цей механізм є вигідним і державі, адже таким чином вона може не здійснювати прямого фінансування неприбуткових організацій, які передусім здійснюють свою діяльність у соціальних та наукових сферах, необхідних суспільству.

У 2013 році загальна сума пожертвувань у Сполучених Штатах Америки склала 335,17 мільярдів доларів, тобто майже 2% ВВП держави (16,77 трильйонів доларів). Із них близько 80% становили благодійні внески приватних осіб. У той же час, у країні функціонують більше півтора мільйона неприбуткових організацій. Оцінюючи вартість цінності, яку вони приносять суспільству, експерти приходять до висновку, що ця сума складає близько 2 трильйона доларів на рік. Близько 13,5 мільйона осіб є штатними працівниками таких організацій, а понад 62 мільйона людей є їх волонтерами [13].

Згідно з журналом «Giving USA», який видається за підтримки Інституту благодійництва Сполучених Штатів Америки, у 2014 році загальна сума благодійних пожертвувань у державі склала 358,38 мільярдів доларів, що перевищує показники 2013 року на 7%. При цьому 72% коштів надали фізичні особи, 5% – корпорації; і 15% – фонди. Решта 8% – це кошти, вказані в заповіті. Релігійні організації традиційно отримують найбільше пожертвувань; далі – заклади освіти і сфера культури [14].

Розглядаючи приклад Сполучених Штатів Америки, важливо зазначити не лише урядове стимулювання благодійності та соціально-

політичну ситуацію, а й розвинену систему фандрейзингу. Ринок праці фандрейзерів набув великого розвитку – на ньому присутні багато компаній, які займаються виключно фандрейзингом, не кажучи про незалежних консультантів. Цю сферу координує Association of Fundraising Professionals — AFP (Асоціація професійного фандрейзингу). З моменту свого заснування в 1960 році, Асоціація об'єднала понад 30 тисяч членів. Для вступу в цю асоціацію необхідно володіти професійним сертифікатом, який передусім отримують штатні фандрейзери у спеціалізованих компаніях.

У 2001 році співпрацю з Асоціацією професійного фандрейзингу розпочала некомерційна організація Certified Fund Raising Executive International, яка спеціалізується на розробці професійних стандартів фандрейзерів і, відповідно, сертифікацію фандрейзерів. Що важливо, не лише у Сполучених Штатах Америки, а й в інших державах. Згідно з цією організацією, за десять років вона сертифікувала близько 5300 професійних фандрейзерів [15].

Сполучені Штати Америки станом на 2014 рік є безумовними лідерами у Світовому рейтингу благодійності, який формує міжнародна організація, що спеціалізується на благодійній діяльності – Charities Aid Foundation [16].

Одним із ключових аспектів порівняння культури благодійності у США та країнах Європейського Союзу є відмінність у соціальних політиках держав, передусім у другій половині ХХ століття. Поширення соціалістичних рухів та соціал-демократії в багатьох європейських державах спричинила стійке переконання, що більшість соціальних потреба населення повинна закривати держава за кошти платників податків. Із одними з найвищих у світі податків, держави центрально-північної Європи покладають більшість із цих функцій на державні

механізми. У той же час, у Сполучених Штатах Америки склалася традиція широко поширеної філантропії та волонтерства.

Зі створенням та стрімким залученням нових держав до Європейського Союзу, виконавчі органи ЄС прагнуть, аби соціальна політика у всіх державах-членів була уніфікованою, проте важливим елементом у цьому процесі є культурна різноманітність на різних частинах континенту. У державах-членах ЄС активно діють і є зареєстрованими більше 110 тисяч благодійних фондів. Орієнтовне число залучених осіб до їхньої діяльності складає майже 1 мільйон людей. Для реалізації своїх проєктів ці благодійні фонди щорічно виділяють близько 150 мільярдів євро [17].

Наприклад, Європейський центр фундацій, що здійснює свою діяльність у Брюсселі, був створений 1989 року. На той момент центр фундації об'єднував сім фондів, а сьогодні до його складу входять уже понад 200 європейських фундацій [18].

Європейські фонди здійснюють фінансування різних галузей: науки, медицини, допомоги незахищеним верствам населення. За останні півтора десятиліття число фондів і суми, виділені на благодійність, суттєво збільшилися. Згідно зі статистикою, щомісяця в державах Європейського Союзу створюється новий фонд. Лідирує у цьому напрямі Німеччина [19].

Важливим елементом інституціалізації та професіоналізації фандрейзингу в Європейському Союзі є Європейська фандрейзингова асоціація (European Fundraising Association – EFA), яка поєднує основні асоціації та експертів у фандрейзинговій діяльності. Таким чином асоціація позитивно впливає на кількісний та якісний розвиток благодійності в Європі та покращує ефективність фандрейзингової діяльності [20].

16 жовтня 2006 року Під час 4-го Міжнародного саміту зі збору коштів у Нордвейкерхауті, що в Нідерландах, представники організацій з збору коштів з 24 країн прийняли документ, що регламентує етичні стандарти збору коштів на благодійність [21]. Етичний кодекс наголошує на використанні коштів відповідно до волі донорів, прозорості, справедливості, дотримання законодавства та зобов'язань щодо звітування. У багатьох країнах фандрейзингові асоціації створили власні етичні кодекси, які регулюють спосіб залучення коштів на благодійні цілі.

Помітними в останні десятиліття є значні успіхи у фандрейзинговій діяльності культурних інституцій по всьому світу. Галузь, яка традиційно опиралась на меценатство, здійснила перехід від опори на кількох найзаможніших меценатів до масового залучення ресурсів.

Аналізуючи стан розвитку фандрейзингової діяльності за кордоном, можна дійти до висновку, що актуальність фандрейзингу з кожним проміжком часу активно зростає. І кількісний, і якісний ріст можна спостерігати як у Сполучених Штатах Америки, так і в державах-членах Європейського Союзу. Свого розвитку у фандрейзингу набувають і відповідні організації у Східній Європі, зокрема Україна.

Враховуючи досвід фандрейзингової діяльності за кордоном та передумови успішних систем у цій сфері, варто зазначити, що для України одним із найактуальніших прикладів може стати досвід Сполученого королівства Великої Британії та Північної Ірландії. Це зумовлено державними механізмами фінансування соціальної й культурної сфери, які мають у своєму фундаменті вдосталь схожих елементів до української моделі. У Сполученому Королівстві поширеною у сфері культури є значна державна підтримка. Водночас, органи державної влади створили механізми, які надають сприятливі умови для спонсорства культурних інституцій. Завдяки цим нововведенням, які поєднали в собі взаємодію між державою, приватним сектором і самими ж інституціями у культурній

сфері, із 1976 року об'єми залучення спонсорських ресурсів у Сполученому Королівстві зросли у 233 рази [22].

Такі темпи росту стали можливими передусім через податкові пільги для меценатів, які підтримують культуру, а також інші державні програми заохочення спонсорства. Самі ж культурні інституції розпочали активну діяльність у напрямку розробки креативних програм співпраці з корпоративними спонсорами. Важливим також є включення посередників, які сприяють максимальній ефективності цих процесів. До прикладу, Arts&Business – незалежна благодійна організація, створена в 1976 році. Її місія – заохочувати партнерство між корпоративним сектором і культурними інституціями.

Понад 350 компаній і 700 організацій культури та мистецтва отримують від Arts&Business доволі широкий спектр послуг, які сприяють залученню ресурсів на культурні проєкти. Організація має головний офіс у Лондоні та широку мережу регіональних представництв по всій Великій Британії [23].

У XXI столітті відбувся значний ріст неприбуткового сектору, а фандрейзинг все більше інституціоналізується та стає професійнішим. Із появою організацій, які сприяють ефективності та спільному етичному кодексу для всіх фандрейзерів у певній країні, становлення окремої комплексної професії пришвидшується. Благодійні фонди стають усе масштабнішими, а їх чисельність постійно зростає. Одним із важливих трендів для некомерційних організацій є все більша кількість партнерств із бізнесом та органами державної влади, зокрема й задля досягнення Цілей Сталого Розвитку ООН, затверджених на Генеральній Асамблеї ООН у 2015 році, та спрямованих на покращення ситуації на всій планеті до 2030 року.

Сполучені Штати Америки як першопрохідці й лідери у галузі фандрейзингу вважаються батьківщиною благодійності у її сучасному

вигляді та джерелом усе новіших інновацій у сфері спонсорства, благодійності та фандрейзингу. Із розвитком цифрових інструментів для фандрейзингу, менеджери із залучення ресурсів саме у США першими почали активно послуговуватися інтернет-фандрейзингом, як і вони ж у середині XX століття розпочали використовувати телемарафони як інструмент для залучення ресурсів на реалізацію благодійних проєктів у соціальній сфері.

Культура благодійності та фандрейзингу тісно пов'язана зі станом економіки, суспільно-політичного життя та інституційного розвитку неприбуткових організацій. Саме це стало передумовами актуального стану фандрейзингової діяльності в Україні, який ми проаналізуємо в наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АКТУАЛЬНОГО СТАНУ ФАНДРЕЙЗИНГУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ (НА ПРИКЛАДІ ПЛАСТУ)

2.1. Актуальний стан залучення ресурсів на проєкти неприбуткових організацій в Україні

Згідно з аналізом розвитку благодійності в Україні, сформованим Національним інститутом стратегічних досліджень [24], зміна ставлення українського суспільства до інституту благодійності сьогодні є значною.

Надто за умови наявності викликів державній безпеці благодійність сьогодні є важливим чинником національної єдності у подоланні кризових явищ в економічній, військовій, соціальній, політичній, медичній та транспортній галузях.

Процеси активного акумулювання фінансових та людських ресурсів, що спрямовані на надання допомоги соціально незахищеним верствам населення, військовослужбовцям ЗСУ, учасникам АТО, внутрішньо переміщеним особам та іншим групам постраждалих від війни, були б неможливими без роботи благодійних організацій та волонтерських ініціатив.

Інтеграція актуальних політико-правових та організаційно-фінансових інструментів стимулюватиме створення нових можливостей інституції доброчинності [24].

Кількість благодійних організацій активно збільшується. В квітні 2019 року у відповідних реєстрах було зафіксовано 18557 таких організацій (квітень 2018 – 17897, квітень 2017 – 17062) [25]. Однак, на думку експертів Українського форуму благодійників, більшість БО існують лише номінально. Більшість благодійного бюджету України формують від 500 до 1000 діючих організацій.

Станом на сьогодні аналізуємо роботу інституту благодійності спираючись на актуальний аналіз даних Національного рейтингу благодійників за 2015 [26], 2016 [27] та 2017 [28] роки й експертного опитування про діяльність українських благодійних організацій. На основі запиту від Фонду родини Загорій [29] виокремлюємо наступні особливості інституційного розвитку БО:

1) частка бюджетів великих фондів (більше 10 млн гривень) зростає з 79,2% до 92%;

2) джерела фінансування БО є диверсифіковані. 83% БО мають більше одного джерела фінансування. Найпоширенішими джерелами фінансування БО є пожертви приватних осіб (39%); кошти міжнародних інвесторів (33%); інвестиції бізнесу (17%);

3) питання організаційного розвитку та наявності якісного кадрового забезпечення є актуальними для багатьох благодійних організацій. Особливо це актуально для сфери фандрейзингу.

85% БО має постійний штат працівників не враховуючи волонтерів до 10 осіб. Разом з тим 89% БО не створюють спеціалізованих відділів фандрейзингу та не наймають на роботу спеціалістів-фандрейзерів;

4) недостатня публічність діяльності БО. Звіти про власну діяльність у публічному доступі мають 47%, фінансові звіти – 39%, веб-сайт – 36%, сторінку на facebook – 42%. 53% БО не відповіли яким є їхній середній розмір пожертв.

З початком російсько-української війни, велике число українців активно долучилися до волонтерства й зборів благодійної допомоги. Із 2014 року благодійність в Україні отримала фокус на підтримку військових, поранених і жителів тимчасово окупованих територій чи прифронтових зон. Такий фундаментальний зсув у активності українців вплинув на загальний стан благодійності в країні, а відтак ці тенденції не могли бути непоміченими у глобальних рейтингах, базованих на актуальній

статистиці. Таким чином у регулярному дослідженні World Giving Index, яке вимірює рівень благодійності по всьому світу, Україна піднялася на 89 позицію у 2015 році (рік перед тим Україна займала 103 сходинку) в цьому рейтингу, який сформований експертами Charities Aid Foundation [30].

Водночас, за цими ж джерелами можна й відслідковувати динаміку благодійної активності. Буквально вже через два роки після початку російської збройної агресії на території України, рівень благодійності знизився, і в оновленому щорічному рейтингу Україна зайняла вже 105 місце [31]. Проте, позитивне зрушення, зафіксоване у вказаних дослідженнях, полягає в тому, що сума благодійної допомоги зросла попри зниження загальної активності.

У 2017 році відбувся новий стрибок активності, який переніс Україну на 90 місце у рейтингу World Giving Index [32], а рік потому, в 2018 – на 81, що стало найвищим місцем нашої країни у цьому рейтингу з часу проголошення Незалежності. У цей рік ми навіть показали кращий рівень благодійності, ніж Польща, Естонія, Грузія й Росія. Загальний поступ України з 2010 року склав ріст на 69 позицій вверх рейтингу [33].

Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва провів всеукраїнське дослідження разом із Центром Разумкова на тему активності українців у благодійній діяльності. Дослідження показало, що піком активності був 2015 рік, і сприяла цьому Революція Гідності та початок російсько-української війни. 47% опитаних здійснили благодійну допомогу в 2015 році – це могли бути як грошові, так і інші матеріальні ресурси, а отримувачами були як окремі люди, так і організації. Уже в 2016 році частка таких громадян впала до 42%, а ще за рік – до 41%. У 2018 році вже 38,5% українців здійснювали матеріальну благодійну підтримку. Попри поступове спадання активності в останні роки, це все одно суттєво більша залученість українців до благодійності, ніж до

Революції Гідності. Найпоширенішими сумами, з якими розлучилася українці заради благодійних цілей, були 50-300 гривень у 2017 році та 50-500 гривень у 2018 році [34].

Важливим аспектом у благодійній діяльності є рівень довіри. Соціологи кажуть, що тенденція полягає у зростанні довіри українців до волонтерських та громадських організаціях. Наприклад, на початку 2019 року Центр Разумкова провів дослідження, згідно з результатами якого довіра до волонтерських організацій склала 68,1%, а до громадських організацій – 45,9%. Попри це, особиста залученість до діяльності у неприбутковому секторі все ще невисока навіть серед громадян, які довіряють організаціям. Розуміння необхідності таких організацій не переростає в участь [35]. Наприкінці 2018 року 4% українців були активними членами неприбуткових організацій, і 15% повідомили, що час від часу беруть участь в окремих заходах організацій некомерційного сектору [36].

Найчастіше українці надають благодійну підтримку у формі грошей та речей. У всеукраїнському масштабі найчастішими отримувачами підтримки є бездомні, релігійні організації та діти з важко виліковними недугами чи інвалідністю. Індивідуальні благодійники у більшості випадків здійснюють благодійну підтримку напряму її отримувачам, аніж через посередників, до числа яких можна віднести волонтерів, благодійні організації чи просто людей, які здійснюють збір коштів на певні потреби для інших.

Щодо бізнесу, то цікавим є взаємозв'язок соціальної відповідальності компаній із благодійною діяльністю. На цю тему Київський міжнародний інститут соціології провів дослідження, що має назву «Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу». Результати опитування вказують на те, що 51% юридичних осіб, які імплементують корпоративну соціальну відповідальність у свій бізнес, здійснюють

благодійну діяльність, надавачі цієї підтримки не утотожнюють концепти благочинства з соціальною відповідальністю. Про це свідчать результати відповідного опитування, яке КМІС провів на початку 2018 року. На думку бізнесу, корпоративна соціальна відповідальність означає роботу з працівниками компанії, що передбачає розвиток і покращення умов роботи. До цього переліку також відносять інвестиції, спрямовані на локальні спільноти й покращення умов населеного пункту, в якому дислокується компанія, а також робота зі споживачами – задоволення їхніх потреб [39].

Розвиток благодійності в Україні присутній та рухається активними темпами, хоч і не з такою динамікою, як у період перших двох років після Революції Гідності та початку російської збройної агресії. Однак, із цим позитивним фактом контрастує кількість осіб, які в той чи інший спосіб залучені на регулярній основі до діяльності благодійних організацій, зокрема волонтерства.

Однією з основних причин, чому українці неактивні в організаціях цього профілю, є передусім економічна ситуація – громадянам України часто бракує фінансових ресурсів, щоб активно займатися благодійністю. Другою причиною є низький рівень довіри до реципієнтів благодійної діяльності. Вагому роль зіграла й думка про те, що благодійна діяльність окремої людини не зможе реально вплинути на конкретну ситуацію в цілому. Також поширеною є думка, що наведеними проблемами, на вирішення яких громадські організації здійснюють збір коштів, має займатися та чи інша державна інституція, відповідальна за визначену сферу.

Практичним кроком до того, щоб змінити ситуацію, є вирішення проблеми із безпекою благодійної діяльності, в якій присутня суттєва частка корупції, зловживань і шахраювання. Згідно з інформацією Державної служби фінансового моніторингу, у загальній статистиці

випадків підозрілих операцій у некомерційному секторі станом на 2018 рік, 13% випадків припали саме на благодійні організації та фонди. Комплексним і пріоритетним питанням у захисті благодійних пожертв від нецільового використання є використання благодійної допомоги на фінансування тероризму. Статус неприбутковості для фіктивних структур дозволяє терористичним угрупованням здійснювати фінансові транзакції без податків [40].

Попри гостроту проблеми фінансування тероризму, найпоширенішим видом протизаконної діяльності щодо благодійності, є публічна кампанія зі збору коштів через інтернет-канали. При здійсненні переказу коштів на персональні рахунки в банку, відслідкувати й вимагати звітність за надані фінанси згідно з актуальними нормативними актами у законодавстві наразі неможливо. При актуальному стані справ, таким ситуаціям не запобігти. І оскільки убезпечитися від такого шахрайства доволі складно, а довести неправомірні дії – ще складніше, то потрапляння в такі ситуації відбиває мотивацію здійснювати подальшу благодійну діяльність, що впливає на загальний рівень довіри до благодійних організацій та в цілому до благодійництва, що й приводить до вищенаведених показників.

2.2. Характеристика діяльності та структури Пласту - Національної скаутської організації України

Для цього магістерського дослідження ми обрали сфокусуватися на системі фандрейзингу саме Пласту передусім через те, що це одна з найбільших неприбуткових організацій в Україні, яка має великий досвід діяльності. Водночас із цим, Пласт сьогодні у процесі перетворення адміністративних механізмів, зокрема управління фандрейзинговою діяльністю. Тому приклади з досвіду саме цієї організації вже можуть

служити матеріалом для розгляду фандрейзингу в розрізі громадянського суспільства в Україні, проте система залучення ресурсів організації має великий потенціал для розвитку, відтак аналіз і пропозиції до покращення ефективності стануть актуальними у практичній діяльності відділу розвитку організації.

Пласт – український скаутинг – найбільша молодіжна організація України, яка налічує понад десять тисяч членів у майже півтораста українських містах. Особливістю пластової методики розвитку молоді є «гурткова система» – заняття в малих групах (6-9 осіб) із виховником – повнолітнім ментором, який пройшов кваліфікаційні тренінги та наділений необхідними компетенціями для втілення пластової програми. Щороку понад тисяча дітей по всій країні прагне приєднатися до організації, однак кількість кваліфікованих виховників-волонтерів росте не у відповідному темпі. Тому сьогодні фокус Пласту передусім спрямований на залучення нових волонтерів, які можуть стати виховниками, щоб реалізувати суспільний запит, успішно сформувавши достатньо молодіжних груп для занять згідно з пластовою методикою виховання [41].

Згідно зі статутом організації, метою Пласту є «сприяти всебічному, патріотичному вихованню та самовихованню української молоді на засадах християнської моралі; виховувати молодь як свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства на ідейних засадах Пласту» [42].

Для втілення цієї мети, Пласт допомагає своїм членами розвивати духовні, розумові, соціальні і фізичні якості, а також плекає серед молоді українські традиції і передання та розуміння історії, культури та національних традицій України.

Стратегічна Місія до 2030 – «Творимо успішну Україну через спроможних пластунів». Згідно з офіційним веб-сайтом організації в розділі трактування стратегічної місії, «успішна Україна це – досягнення і збереження безпеки та перехід у сталий розвиток. Спроможні пластуни: свідомі, відповідальні і повновартісні громадяни, в природі яких зафіксована синергія результативності, життєрадісності та служіння: результативність – досягнення цілей; життєрадісність – чар пластування; служіння – суспільна користь» [41].

Візія 2030: «До 2030 Пласт є спроможною організацією, доступною для кожної дитини, що творить позитивні зміни на місцевому та національному рівнях» [43].

В основі стратегії, мети і візії перебувають цінності організації, сформовані в Трьох головних обов'язках пластуна. Головні обов'язки – це зобов'язання, які бере на себе пластун, складаючи Пластову присягу. «Ці обов'язки наче три дороговкази, мають стояти пластунам у пам'яті, просвічувати пластовий шлях у щоденному житті» [41]. Головні обов'язки складаються із таких точок:

- Бути вірним Богові та Україні;
- Допомогати іншим;
- Слухатись пластового проводу і жити за пластовим законом.

Пластовий закон складається з 14 елементів:

1. Пластун словний;
2. Пластун сумлінний;
3. Пластун точний;
4. Пластун ощадний;
5. Пластун справедливий;
6. Пластун увічливий;
7. Пластун братерський і доброзичливий;
8. Пластун зрівноважений;

9. Пластун корисний;
10. Пластун слухняний пластовій старшині;
11. Пластун пильний;
12. Пластун дбає про своє здоров'я;
13. Пластун любить красу і дбає про неї;
14. Пластун завжди доброї гадки.

Щороку Пласт в Україні проводить понад сотню виховних таборів різної спеціалізації: спортивні, морські, летунські, мистецькі, військові, лижні, археологічні, альпіністичні, кінні, екологічні тощо [41]. Згідно з оцінкою Інституту проблем виховання Академії Педагогічних Наук України, «Пласт є єдиною організацією в Україні, яка має чітку та ефективну виховну систему». Програма занять включає щотижневі заняття з дітьми, прогулянки, екскурсії, мандрівки, табори та інші заходи спортивного, мистецького, екологічного та інших спрямувань [44].

На місцевому рівні осередками Пласту постійно реалізується безліч акцій соціально-культурного та виховного спрямування. Окрім України, Пласт офіційно існує у дев'яти країнах світу: Австрії, Австралії, Аргентині, Великобританії, Канаді, Німеччині, Польщі, Словаччині та США. Пластові організації із усіх країн об'єднані в Конференцію українських пластових організацій, на чолі світового пластового руху стоїть Начальний пластун [41].

28 березня 2008 року вийшов Указ Президента України № 279/2008 «Про заходи щодо сприяння розвитку пластового (скаутського) руху в Україні». У 2011 році дослідження експертів Європейського Союзу визнало Пласт найбільшою молодіжною та дитячою організацією в Україні. 01 листопада 2011 року Верховна Рада України прийняла Постанову № 9121 «Про відзначення 100-річчя українського скаутського руху» [44].

Відповідно до статуту молодіжної організації, до структури Пласту належать: керівні органи, первинні осередки, місцеві осередки. Найвищим керівним органом Пласту є Крайовий пластовий з'їзд (КПЗ), який проходить у форматі загальних зборів членів кожних три роки. На період між загальними зборами, КПЗ делегує управління організацією наглядовій раді – Крайовій пластовій раді [42].

Відповідно до статуту організації, станиця – це місцевий осередок Пласту, що діє на території відповідного міста на підставі власного Статуту. У містах всеукраїнського підпорядкування створюються Станиці, що мають статус округи [42].

Як зазначено в статуті молодіжної організації «Пласт-НСОУ», паланка – це місцевий осередок Пласту, що діє на території відповідного району чи району в місті всеукраїнського підпорядкування на підставі власного Статуту. Паланки складаються з усіх місцевих осередків без статусу юридичної особи, виховних частини, структурних утворень Пласту, які діють на території вказаного району [42].

Пластова округа – це адміністративне об'єднання Пласту на обласному рівні в рамках адміністративного поділу України, що діє на території області або Автономної республіки Крим. Відповідно до статуту Пласту, таке об'єднання діє з метою «ефективної координації діяльності осередків місцевого рівня на підставі власного Статуту, затвердженого Крайовою пластовою радою. Округи складаються з представників усіх місцевих осередків Пласту, які діють на території даної області чи Автономної республіки Крим. Рішення про створення округи приймає Крайова пластова рада на підставі виконання передумов, визначених відповідним положенням» [42].

Кожна країна й осередок мають різні рівні організаційного розвитку, відтак оцінювати їх усіх – занадто складне й комплексне завдання. В цій роботі сфокусуємося на керівництві Пласту в Україні –

крайовому проводі організації, до складу якого входять виконавчий орган (Крайова пластова старшина), наглядова рада (Крайова пластова рада) та команди (булави) окремих її членів, відповідальних за вікові групи (улади), ревізійний орган (Крайова ревізійна комісія).

До 2018 року в центрі операційного управління організацією була Крайова пластова рада – кожен із її членів був відповідальний за певний напрям в організації, а посади у виконавчому органі (Крайова пластова старшина) відповідали напрямкам у КПР. Сьогодні ситуація змінилася – структури наглядової та виконавчої рад не дублюються. До Крайової пластової ради входять:

- Голова
- Секретар, заступник голови з питань волонтерів та діджиталізації
- Член КПР з питань організаційного розвитку
- Член КПР з соціального напрямку
- Член КПР відповідальний за зовнішні зв'язки
- Член КПР з питань урядових зв'язків та фандрейзингу

А також крайові булавні (координатори вікових груп – уладів):

- новацтва (6-12 років)
- юнацтва (12-18 років)
- старших пластунів (18-35 років)
- пластунів-сеніорів (від 35 років)

Водночас, виконавчий орган (Крайова пластова старшина) – це 15 працівників: 11 на повну ставку, 4 – часткова зайнятість. Він має структуру, з якою можна ознайомитися в Рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структура Крайової пластової старшини

Керівника виконавчого органу обирають на Крайовому Пластовому З'їзді, відповідно він наділений тими ж правами та обов'язками, що й кожен обраний член Наглядової ради. Функцію контролюючого органу відіграє Ревізійна комісія, до складу якої входить 3 члени. З-поміж зазначених органів управління рівня всеукраїнського Пласту оплату праці

отримують лише працівники Центрального офісу Пласту (Крайової пластової старшини, виконавчого органу). Представники Наглядової ради та Ревізійної комісії виконують свої обов'язки на волонтерських засадах.

Адміністрування поточних процесів в організації займає вагомую частку роботи як і членів наглядової ради, так і працівників виконавчої команди. Тому в діяльності важливий фокус на втілення Стратегії Пласту.

Вищенаведені Візія, Цінності й Стратегічна Місія організації переливаються у стратегічні цілі.

Стратегічні цілі до 2030 року:

I. Розвиток. Пласт є спроможною організацією з побудованими організаційними системами.

II. Поширення. Пласт рівномірно представлений по всій території України в адміністративних одиницях (районах, ОТГ і містах обласного значення).

III. Виховництво. Пласт через свій ціннісний підхід та методу забезпечує набуття компетентностей, необхідних для досягнення результатів та творення якісних змін на рівні країни та громади.

IV. Суспільно-корисні діла та мережування. В Пласті існують сильні горизонтальні зв'язки між теперішніми пластунами і вихованцями Пласту. Пластова спільнота реалізовує суспільно-корисні діла для досягнення мети, візії та місії Пласту.

V. Світ. Пласт в Україні є частиною світового скаутського руху та центром експертизи для світового Пласту [43].

Центральний офіс Пласту (Крайова пластова старшина) у 2020 році була сфокусована на ряді проєктів, кожен із яких по своєму впливає на втілення того чи іншого пункту стратегії. Відповідно, задля втілення цих проєктів відділ розвитку організації і залучав фінансові ресурси. Деякі з цих проєктів ми наведемо нижче, пояснивши мету та показники їх реалізації.

Кількість охочих дітей потрапити до Пласту значно переважає кількість навчених виховників. Саме виховники щотижня проводять заняття, супроводжують дитину в мандрівках, таборах, дбають про їхню безпеку, стають найближчими друзями та порадиниками. Процес навчання виховника займає від 3 до 6 місяців, а кожен виховник працює з дітьми в Пласті близько 5-ти років. Тому надважливим є проєкт вишколів (тренінгів) для пластових виховників про те, як працювати з дітьми за пластовою методикою. У 2020 році Пласт залучав ресурси для проведення 10 таких чотириденних вишколів. У результаті організація навчила 200 виховників, які тепер знають що саме і для чого навчати дітей. Відтак 800 нових дітей у малих пластових групах отримують волонтерів-наставників. Проєкт дозволить залучити більшу кількість виховників та дітей до саморозвитку в Пласті.

«Пластуй Онлайн» – це проєкт зі створення 90 відеозанять для виховників, що працюють з дітьми від 2 до 18 років. Важливо, щоб робота з дітьми продовжувалася попри пандемію, адже в цьому і полягає місія Пласту. Практичні відео-заняття є особливо важливими для тих осередків, виховників, які малодосвідчені чи тільки починають свою роботу. Завдяки вітленню цього проєкту 6000 дітей продовжать свої щотижневі сходини в Пласті завдяки 90 занять із загальним охоплення 100 тисяч виховників, батьків, дітей та інших зацікавлених.

Поширення цінностей Пласту на сході, півночі та півдні України є ще одним важливим проєктом, який має високу пріоритетність задля досягнення стратегічної візії – Пласт доступний для кожної дитини. У 2020 році до виховання в Пласті долучиться 160 дітей та 40 волонтерів для створення пластових середовищ у цих регіонах. З кожним роком зростає кількість бажаючих дітей та дорослих розвиватися в Пласті зокрема там, де Пласту ще не має, або ж він мало поширений. У 2020 році Пласт став

доступним ще у 10 нових містах та містечках сходу, півдня та півночі України.

Мобільний додаток для залучення нових волонтерів, який носить назву «PlastApp» – це можливість волонтерства для молоді з тих міст та сіл, де доки немає пластових осередків. Додаток дозволить залучити вже на 10% більше людей до волонтерства та саморозвитку в Пласті у порівнянні з 2019 роком.

Важливим елементом інституційного розвитку організації є проєкт «Школа Організаційного розвитку для осередків Пласту» (скорочено – ШОР), який безпосередньо впливає на досягнення першої стратегічної цілі організації «Пласт є спроможною організацією з побудованими організаційними системами». ШОР – це навчальна програма для керівників пластових осередків. Спрямована на те, аби осередки мали спроможність прийняти до Пласту всіх охочих дітей та дорослих. У 2020 році відбулася вже друга Школа, яка включає в себе 5 навчальних модулів для 30 керівників відокремлених підрозділів організації з невеликих міст та містечок. Серед тем навчання – управління командою, залучення ресурсів, фінансова грамотність, проєктний менеджмент, стратегування діяльності осередку, PR та комунікації.

Через початок пандемії коронавірусу, яка понесла за собою фінансову кризу, Пласт втратив вагому частину запланованих надходжень у бюджет організації. Відповідно, вищенаведені проєкти стали пріоритетними є фандрейзинговому плані організації – без їхнього втілення організація не спромоглася б розвиватись у 2020 році в запланованих темпах росту.

Криза, яка почалась у березні 2020 року, спонукала організацію переглянути свої підходи до фінансового менеджменту, багато з яких були сформовані в останні десятиліття різноманітними факторами: як зовнішніми, так і внутрішніми.

2.3. Поточний фінансовий стан організації та його передумови

Будучи однією з найбільших громадських організацій із великою історією діяльності, у досвіді Пласту присутні вдосталь інструментів залучення ресурсів із різноманітних джерел. Основною перешкодою до переходу на повноцінну систему стабільного диверсифікованого фінансування є недостатньо комплексно побудовані процеси з системного фандрейзингу та планування й обліку фінансів.

Порівняно з фандрейзинговим досвідом некомерційних організацій у західних країнах, бюджети проєктів, які втілює український скаутинг, та й в цілому суми надходжень суттєво нижчі. Згідно з дослідженням волонтерського руху, в Україні громадські організації в середньому мають два оплачувані працівники у штаті організації, і це у той час як залученість українських громадян до діяльності організацій громадянського суспільства має дуже низькі показники – лише 2% українців є членами ГО, що за актуальною статистикою прирівнюється в середньому до 50 волонтерів на одну громадську організацію. У порівнянні з більш розвиненими державами, це надзвичайно низький показник. Відповідні дослідження показують, що в Японії 26% населення залучене до діяльності некомерційних організацій, у Франції – 19%, в Німеччині – 34%, а в Сполучених Штатах Америки – 56%. Однією з можливих причин такого стану є підтримка й сприяння органів державної влади. В Україні наразі інституційний розвиток неприбуткових організацій відбувається без підтримки держави, яка просто не має відповідного інструментарію – ні юридичного, ні експертного. В такому середовищі українські громадські організації зазвичай мають двох, а інколи й одного основного донора, та мінімальну підтримку з боку органів державної влади. Наразі механізми системної взаємодії з благодійниками не сформовані в організаціях громадянського суспільства [47].

Відповідно, розуміючи стан справ у громадській сфері в цілому, на контрасті з всеукраїнськими статистичними показниками можна відобразити актуальний стан фінансування Пласту – Національної скаутської організації України. Приватна підтримка, взаємодія з бізнесом, грантові кошти та підтримка держави зумовлюють основу фінансових надходжень на діяльність українського скаутингу. У загальному бюджеті Пласту в період 2018-2019 років кошти платників податків склали близько 40% надходжень, однак у 2020 році ця частка впала до менш ніж 10% через зміну молодіжних та освітніх пріоритетів держави та секвестр бюджету, в якому відбулося значне скорочення витрат на молодь на користь боротьби з поширенням коронавірусної інфекції та побудову відповідної інфраструктури. Станом на 2019 рік грантові кошти у загальному бюджеті склали близько 20%. Це відображено у бюджеті організації, опублікованому в річному звіті Пласту за 2019 рік. Бюджет Пласту на крайовому (всеукраїнському) рівні склав понад 10 млн гривень у минулому році, без урахування бюджетів відокремлених підрозділів організації – осередків. Із детальнішими показниками можна ознайомитись у Додатку А.

Іншим важливим елементом аналізу поточного фінансового стану організації є огляд стану справ у відокремлених підрозділах Пласту. Станом на 2020 рік організація має близько 130 діючих осередків в усіх областях України, крім тимчасово окупованої АР Крим. Лише одна п'ята частина пластових осередків мають у своєму підпорядкуванні приміщення, що є необхідною складовою для інституційного розвитку через потребу в офісі для осередку та місці для занять з дітьми за пластовою методикою. У виконавчих командах відокремлених підрозділів лише київський та львівський осередок мають відповідальну людину за фандрейзинг. Ті відокремлені підрозділи, які у своїй виконавчій структурі мають лише волонтерів, стикаються з дилемою: з одного боку –

відсутність оплачуваних працівників зменшує бюджет осередка, а відтак і потребу на значне залучення ресурсів; проте з іншого боку – наявність лише волонтерської потуги у керівництві осередку суттєво сповільнює інституційний розвиток, оскільки волонтери доволі рідко готові залучатися на значну частину робочого часу задля втілення усіх необхідних кроків для розвитку осередку. Часто така робота потребує залученості на повний робочий день, що у випадку з волонтерською системою малореалістично. При цьому часто навіть для тих осередків, які мають оплачуваних працівників у своєму складі, та всеукраїнського виконавчого офісу більшість працівників у команді здобувають свій перший професійний досвід. Із аналізу поточного стану організаційного розвитку сформовано першу ціль Стратегії Пласту 2030, яка полягає у значному посиленні інституційної спроможності організації через професіоналізацію кадрів та побудову міцних систем і політик відповідно до практик організаційного розвитку.

До 2017 року молодіжна організація більшість часу з моменту відновлення організації в Україні мала не диверсифіковані джерела надходжень. Найпоширенішим станом справ була наявність 1-2 ключових донорів, підтримка яких забезпечувала понад половину витрат на статутну діяльність. Додаткові надходження були цільовими коштами, які використовувалися на нові проєкти чи розвиток організації.

Упродовж всього часу існування Пласту в Незалежній Україні, постійним джерелом були членські внески. Відповідно до росту чисельності організації, загальна сума внесків до всеукраїнської скарбниці росла.

Постійним джерелом підтримки була благодійна допомога Пласту в діаспорі. Станом на 2010-і роки ця підтримка була несистемною, передусім через відсутність відповідної фандрейзингової системи в керівництві організації.

Відсутність диверсифікації джерел надходжень була ідентифікована як ризик, і керівництво організації працювало над побудовою фандрейзингових механізмів. Проте, у 2016 році організація втратила фінансування від ключового донора у момент, коли система диверсифікованого залучення коштів була ще не побудованою. Ця ситуація дала імпульс для розвитку фандрейзингу, відтак уперше в команді виконавчого органу Пласту з'явилася посада фандрейзера. Через брак ресурсів і лише початковий рівень інституційної спроможності вибудувати нові механізми із залучення коштів, відповідальна людина за цей напрямок водночас здійснювала діяльність міжнародного секретаря організації.

У 2018 році система залучення коштів на проєктну діяльність організації здійснила суттєвий ривок відносно попереднього досвіду. З квітня по жовтень 2018 року Пласт провів кампанію із масового залучення благодійної підтримки на краудфандинговій (crowd, крауд – натоп; funding, фандинг – фінансування) платформі Спільнокошт, яка орієнтується на проєкти, що можуть отримувати масову підтримку добровольців заради їх втілення. Для проєкту розвитку Пласту на півдні та сході України організація поставила ціль зібрати 1 000 000 гривень. Оскільки на той період, створення нових осередків організації та поширення своєї діяльності в міста, де український скаутинг ще не присутній, кошти залучалися для інституційного розвитку організації в цілому з фокусом на конкретні регіони. У формуванні та веденні кампанії з краудфандингу брала участь більшість команди Крайової пластової старшини: передусім – координаторка проєкту та комунікаційна команда. Для всіх це був перший досвід ведення таких кампаній. Оскільки більшість діяльності велась уже з початком збору коштів, навчання й здобуття досвіду для успішного ведення кампанії відбувалось у процесі та включало в себе модель спроб і помилок, що давали моментальний аналіз,

який було легко виміряти – конкретні залучені кошти на онлайн-платформі. У результаті після піврічної діяльності ціль було перевиконано: 739 добровольців здійснили благодійних пожертв на суму 1 265 150 гривень. Ці залучені кошти зумовили життєздатність проєктів і дозволили організації інституційно розвиватися й надалі. Довіра такого великого числа благодійників зумовила поштовх для глибшого розвитку фандрейзингового напрямку.

У той же час додатковими джерелами надходжень в 2018 році стала підтримка від меценатів у діаспорі, індивідуальні пожертви, які відбувалися напряму, а не через платформу Спільнокошт. Крім того, вперше було проведено благодійний вечір організації. При витратах на його організацію в розмірі 295 тисяч гривень, в рамках вечора було залучено 390 тисяч гривень. Метою події було радше започаткування такої традиції, аніж фінансова ціль. Одним із додаткових джерел надходжень організації, що відображено в річному звіті Пласту за 2018 рік, стала грантова підтримка Посольства Чеської республіки в Україні. Разом із підтримкою з державного бюджету України, це той вид залучених ресурсів, де присутні витрати на адвокацію, комунікацію, адміністрування та звітність, які не можна здійснити за ці залучені цільові кошти. Відтак у загальній картині бюджет Пласту склав понад 10 мільйонів гривень, однак лише менше однієї п'ятої частини з цієї суми було залучено на інституційний розвиток (передусім, оплату праці команді центрального офісу, комунікацію, адміністрування, залучення й навчання нових волонтерів, створення та менторство нових осередків організації). Решта – на заходи чи цільові проєкти, зокрема табори для дітей, чий батьки загинули в зоні проведення АТО, реалізований у партнерстві з Посольством Чеської республіки.

У 2019 році кількість залучених на постійній основі людей у виконавчій команді Пласту зростає. Крім людини, відповідальної за

благодійний вечір, та координаторки краудфандингової кампанії на Спільнокошті, яка після завершення кампанії продовжувала працювати над менеджментом грантів та звітування за втілення проєктів на кошти, залучені в кампанії на Спільнокошті, до команди було залучено координатора фандрейзингового відділу. А згодом і людину, відповідальну за роботу з меценатами.

У рамках інституційного розвитку діяльності із залученні коштів, у 2019 році було здійснено кілька важливих у цьому аспекті кроків. Серед них – перебудова розробки й планування діяльності на проєктну основу, що, у свою чергу, систематизувало процес подачі цих проєктів на гранти чи залучення ресурсів під конкретні цілі.

Крім того, саме в цей період розвитку системи залучення коштів на розвиток Пласту почало проводитися глибше ретельне сегментування цільових аудиторій фандрейзингу та їх аналіз. Було сформовано матрицю цільових аудиторій, щоб зрозуміти, хто наші потенційні благодійники, та під які інструменти фандрейзингу їх найефективніше залучати. На той момент діяльність команди із залучення ресурсів була розгалужена на напрямки роботи з меценатами, краудфандинг і взаємодію з бізнесом. Серед аудиторій були вихованці Пласту, батьки пластунів, пластуни (ці три категорії окремо варто сегментувати на тих, хто в Україні й тих, хто в діаспорі), філантропи, та інші аудиторії, хто ціннісно співпадає з ідеалами Пласту та може бути зацікавлений у підтримці одного чи кількох із наших проєктів.

2.4. Аналіз поточної системи фандрейзингу Пласту

У результаті перебудови виконавчого органу Пласту, його збільшення та розвитку, сьогодні виконавчий орган Пласту на всеукраїнському рівні (Крайова Пластова Старшина) має

фандрейзинговий відділ (відділ розвитку), який у процесі розширення до формату з ширшими повноваженнями та напрямками діяльності. Станом на грудень 2020 року, до складу команди Пласту, що займається залученням ресурсів, входять четверо осіб, які курують відповідно чотири проекти (вектори) залучення ресурсів:

Склад напрямку фандрейзингу в КПС:

1. Менеджер по роботі з меценатами. Особа, що займає цю посаду, залучена на повну зайнятість і має досвід фандрейзингу – 1 рік (лише в Пласті) та відсутність відповідної освіти.

2. Менеджер з краудфандингу. Цю людина залучена на часткова зайнятість, і має досвід фандрейзингу, що складає 9 місяців роботи в КПС.

3. Менеджер по роботі з бізнесом та з організації фандрейзингових подій. На цій посаді працює людина, включена на повну зайнятість. В особи, яка зараз займає цю позицію, є досвід роботи з бізнесом, що складає 7 місяців у Пласті, та досвід організації подій, що складає 2 роки (івент-менеджмент загального напрямку, досвід організації саме фандрейзингових подій набутий лише у складі команди Пласту).

4. Керівник напрямку та за сумісництвом грантрайтер, залучена на повну ставку. Досвід цієї людини у фандрейзингу складає 2 роки в Пласті.

До залучення коштів на рівні організації, крім оплачуваних працівників виконавчого органу, також залучені:

- Голова організації (керівник виконавчого органу)
- Наглядова Рада (котра наразі не бере активної участі в залученні коштів)
- Опікунська рада (наразі бере участь лише в організації Благодійної Ватри Пласту)

У наглядовій раді є член з питань урядових зв'язків та фандрейзингу – по суті, профільна позиція, щоб опікуватися питаннями залучення

ресурсів та активізувати усіх інших членів Наглядової ради до цієї діяльності.

Опікунська Рада Пласту станом на сьогодні залишається переважно експертною радою, що доволі послідовно впливає з концепції формування її складу, коли найактуальнішим викликом було формування нової довгострокової стратегії організації (зі Стратегією Пласту 2030 та ключовими її елементами можна ознайомитись у Розділі 1 цієї роботи). Змін в діяльності Ради не відбулося.

У 2021 році вагомим розвитком набуде процес залучення до фандрейзингової діяльності наглядової та опікунської ради. Наглядова рада (Крайова пластова рада) буде переобрана на Крайовому пластовому з'їзді – загальних зборах членів організації, і важливим є збереження пріоритетності залучення ресурсів у виборі нових членів наглядової ради, звертаючи увагу на навички фандрейзингу, передусім щодо відповідної позиції.

Опікунську раду теж імовірно чекають зміни, які стосуються зміщення фокусу з експертної підтримки на ще й залучення ресурсів. Відповідно, потенційними є зміни в діяльності ради та залучення до неї нових членів.

Відповідно, у 2021 році зі змінами у наглядовій та опікунській радах зросте й кількість залучених до фандрейзингу членів керівництва організації на всеукраїнському рівні. Це сприятиме ефективнішому веденню діяльності із залучення ресурсів на проєктну діяльність Пласту.

Станом на сьогодні фандрейзингова діяльність відділу розвитку Пласту зосереджена на чотирьох напрямках, відповідно й сегментована відповідальність за ці напрямки між працівниками напрямку. До напрямків належать: робота з меценатами, краудфандинг, взаємодія з бізнесом, фандрейзингові події та гранти.

Взаємодія з меценатами зосереджена на благодійниках, які здійснюють велику фінансову підтримку на проєктну діяльність організації. Число меценатів, які вже здійснили підтримку організації, і з якими продовжується комунікації щодо звітування, подяки й визнання та продовження співпраці, складає близько двох десятків. Окрім того, близько шести десятків осіб розглядаються відділом розвитку Пласту як потенційні меценати, відтак із ними ведеться комунікація щодо залучення їх до партнерства у реалізації місії організації.

До взаємодії з меценатами залучений відповідальний за напрямок менеджер та керівник організації (виконавчого органу), оскільки для затвердження вагомих партнерств необхідне представництво найвищого рівня – особа, яка може приймати відповідні рішення на рівні всеукраїнського Пласту.

Напрямок краудфандингу передбачає залучення фінансової підтримки з великої кількості осіб у розмірі в середньому кількоста гривень як одноразова підтримка, так і постійні платежі. Краудфандингова діяльність передбачає тематичні кампанії впродовж річного циклу залучення коштів – кампанії, приурочені до пам'ятних дат чи певних проєктів організації. Увесь процес передбачає й активну публічну комунікацію, передусім через соціальні мережі організації, що сприяє великому охопленню та інформуванню загалу про проєкти організації та потреби в ресурсах на їх втілення.

Напрямок партнерств із бізнесом включає в себе пошук спонсорів організації, ведення співпраці з тими компаніями, які прагнуть реалізовувати свою корпоративну соціальну відповідальність через партнерства з освітніми чи молодіжними проєктами, а також із пластунами-підприємцями. У 2019-2020 роках напрям лише розвивався, і розробляв механізми та політики співпраці. Кількість залучених партнерів і коштів наразі незначна, проте важливий фокус був на випрацюванні

домовленостей і правил із пластовими бізнесами, які використовують бренд організації в комерційних цілях. Невід'ємним елементом цієї складової є формалізація системи роялті та заключення відповідних угод із юридичними особами, надаючи їм взамін право користуватися назвою, логотипом, шрифтом та іншими елементами інтелектуальної власності Пласту.

До подій передусім належать благодійні вечори організації. Наразі Пласт провів три благодійні вечори на всеукраїнському рівні. Вони відбувались у форматі «Благодійна Ватра» та включали в себе пластові традиції, ватру, виступи музичних виконавців, презентації діяльності та досягнень організації, а також тихий і гучний аукціони для залучення коштів на проєктну діяльність організації – передусім спрямовану на розвиток Пласту у південних та східних областях України. На жаль, у 2020 році через пандемію коронавірусу благодійний вечір довелося скасувати, що суттєво вплинуло на очікувані фінансові надходження організації в цьому році.

Сьогодні Пласт реалізовує проєкти на грантові кошти, залучені від фонду «Відродження» та Посольства Чеської республіки в Україні. Вони спрямовані на організаційний розвиток та проведення таборів для дітей із прифронтової зони відповідно. Гранти наразі є неперіоритетним напрямком залучення коштів організації, відтак відсутня проактивна системна діяльність у цьому напрямку. Одним із викликів організації є те, що більшість проєктів спрямовані на довгострокові зміни всередині організації, створення нових осередків Пласту та залучення й навчання нових волонтерів організації. Ці ресурсозатратні активності сприяють втіленню місії організації та здійснять вплив на стан суспільства у довгостроковій перспективі, що ускладнює формування короткострокових показників впливу на суспільство, а не лише на організаційний розвиток.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПЛАСТУ

3.1. Портрет цільової аудиторії фандрейзингової системи Пласту

Фандрейзинг – це передусім про побудову стосунків із благодійниками. Люди, які безкорисливо надають фінансову підтримку організації, мають власну мотивацію благодійності, і її необхідно зрозуміти та проаналізувати, щоб краще будувати взаємодію. Оскільки благодійники дають ресурс на реалізацію вашої місії, то вона їм імпонує, і своїм внеском вони стають долученими до її втілення. Відтак благодійників варто сприймати як партнерів у реалізації спільної місії – ваша організація вносить у її досягнення адміністративний, часовий, емоційний ресурс, а ваш благодійник може здійснювати підтримку у вигляді ресурсу фінансового, матеріального чи інформаційного. Тому пошук благодійників можна розглядати як залучення партнерів до спільного досягнення місії організації.

Місія Пласту – творити успішну Україну. Спосіб, у який український скаутинг це робить – через виховання молоді та плекання у молодих людях відповідальності, патріотизму й навиків та компетенцій, які допоможуть цій молодій людині в подальшому творити успішну Україну, здійснюючи позитивні зміни на різних рівнях. Важливим є й візія, яка полягає в тому, щоб зробити Пласт доступним для кожної дитини в Україні впродовж 10 років.

З означень місії і візії, які базуються на пластових цінностях, про які ми ширше писали у підрозділі 2.2, ми уже можемо зрозуміти, що партнерство в досягненні цієї місії можливе лише з тими, хто теж прагне

творенню успішної України, і вірить у те, що спосіб Пласту є дієвим шляхом. Відповідно, противники України чи ті, кому байдужий подальший успіх української держави з тих чи інших причин, уже на базовому кроці аналізу не можуть належати до цільової аудиторії вашого фандрейзингу, на яку ви опиратиметесь у своїй діяльності. На прикладі Пласту це звуження аудиторії може здаватися очевидним, і в практичній діяльності це часто не потребує окремого аналізу, проте для початку діяльності ми рекомендуємо все ж оглянути місію й візію – якщо вони грамотно сформульовані та відповідають реальній діяльності організацій в щоденній діяльності – та спробувати зрозуміти, хто ввійде до кола потенційних благодійників на цьому етапі, а хто – не ввійде. До прикладу, екологічні організації, які прагнуть зниження викидів вуглецю в атмосферу і зазначають у своїй візії ліквідацію підприємств, які здійснюють такі викиди, на цьому етапі зрозуміють, що компанії, котрі будують свій бізнес-план довкола невідновлюваних джерел енергії або й лобіюють зниження екологічних вимог, з низькою ймовірністю можуть розглядатися як потенційні партнери (якщо вони не прагнуть до зниження відходів власного виробництва, звісно).

Продовжуючи приклад Пласту, важливим елементом в аналізі потенційного партнерства є цінності. Відтак, у рамках фандрейзингової політики відділ розвитку Пласту прагне чітко окреслити, згідно з якими цінностями партнерство може бути заблокованим саме через ціннісну розбіжність, попри спільне бачення місії, над якою працює організація. У нашому прикладі, елемент Пластового Закону «пластун дбає про своє здоров'я» і факт того, що основна діяльність організації полягає у неформальній освіті дітей, впливає на те, що у фандрейзинговій політиці організації регламентована неможливість партнерства з представниками підприємств, які здійснюють діяльність, пов'язану з алкогольними і тютюновими виробами. Відповідно до точки Пластового Закону «пластун

любить природу і дбає про неї» та екологічні цінності організації, за цим же принципом, співпраця організації неможлива з фізичними чи юридичними особами, які здійснюють негативний вплив на довкілля. Регламентация цих принципів у відповідних політиках є невід'ємною складовою фандрейзингової діяльності, бо залучення коштів у невідповідності до цінностей організації матиме значний негативний ефект у стратегічній перспективі. У короткостроковій перспективі це може нести вплив на довіру партнерів, а репутаційні ризики переважатимуть потенційну вигоду від партнерства. За цим же алгоритмом, кожна організація повинна оглянути свої цінності та сформулювати принципи щодо взаємодії, які використовуватимуться в ідентифікації та аналізі потенційних благодійників у майбутньому.

Найлояльнішими до організації є ті, хто не лише поділяє цінності й місію Пласту, а й напругу стає бенефіціаром від діяльності організації та відчуває її вплив у короткостроковій перспективі. Йдеться про батьків, чиї діти вже у Пласті, та про тих, хто прагне, аби їхні діти стали пластунами. Прагнення ціннісного середовища для своїх дітей мотивує батьків підтримувати це середовище, долучаючись як експерти, волонтери та благодійники до діяльності організації.

Лояльність батьків пластунів впливає також із залученості у внутрішні процеси організації та взаємодії з виховниками їхніх дітей (менторами, які працюють із групою дітей за пластовою методикою). Відповідно, ключовою формою для ідентифікації батьків як потенційних благодійників організації є комунікація з пластовими виховниками та адміністраторами осередків. Наразі механізми слабкорозвинені, тож однією з пріоритетних дій, які покращать фандрейзингову діяльність, є налагодження адміністративних процесів і внутрішньої комунікації, яка охоплюватиме й батьків. Станом на сьогодні Центральний офіс Пласту не має прямого доступу до всіх батьків пластунів. Лише через осередки та

курени (пластові об'єднання кількох гуртків – груп із 5-9 дітей) можна ідентифікувати батьків та систематизувати цей процес. Серед уже наявних благодійників, чії діти є пластунами, найчастіше їхнє залучення до підтримки організації відбулося через публічну комунікацію на всеукраїнських пластових інформаційних ресурсах, як-от веб-сайт чи сторінки у соціальних мережах.

Проте, у цій же групі благодійників є ризик, який впливає з децентралізації Пласту та недосконалих систем внутрішньої комунікації та адміністрування – задоволеність імплементацією пластової методики у занятті конкретного гуртка формує для батьків бачення цілої організації, та екстраполює конкретну оцінку в контексті групи з семи дітей на всю десятитисячну організацію. Задля мінімізації цього ризику й вибудовуються механізми внутрішньої комунікації та постійних перевірки й покращення якості провадження занять згідно з пластовою методикою. Однак, це ж явище за більшості обставин є й сильною стороною, адже задоволеність батьків пластовими заняттями їхніх дітей і формує лояльність та прагнення підтримати організацію в цілому. Оскільки якісно системно комунікувати зі всіма батьками пластунів централізовано було б надто ресурсозатратно, то пластові виховники є або можуть стати тією мережею комунікаторів, які здійснюватимуть початкову ідентифікацію потенційних благодійників. Тож внутрішні комунікації та вибудова процесів взаємодії з батьками є викликом, який впливає на досягнення стратегічної цілі у залученні ресурсів на проєктну діяльність Пласту – українського скаутингу.

Другою найпоширенішою мотивацією благодійників є визнання. Прагнення асоціюватися з організацією, стати частиною спільноти і партнером Пласту задля реалізації стратегічної місії організації є вагомим мотивацією, зокрема для тих, чії діти не є в Пласті. Історія Пласту та міжнародна мережа спонукають до партнерства тих, хто прагне

причетності до великих проєктів, і для кого цінності організації також є важливою умовою підтримки.

Окремою підкатегорією у цій групі можна вважати самих повнолітніх пластунів та вихованців організації, які вирішили підтримувати організацію фінансово. Часто для них важливим є визнання у своїй же локальній пластовій спільноті – передусім осередку Пласту в місті. Відтак визнання соціальної групи мотивує їх на подальшу підтримку. Ця ознака є слабкою стороною Центрального офісу Пласту (виконавчого органу на всеукраїнському рівні), який може дати визнання на національному рівні, проте благодійник у щоденній комунікації найчастіше потребує впливу своєї підтримки на визнання у локальній соціальній групі через вищу регулярність та інтенсивність комунікації, відтак часто ефективнішими інструментами задля цього типу мотивації володіють саме локальні осередки Пласту.

Отже, дві найпоширеніші мотивації благодійника Пласту – заради своїх дітей та задля причетності та визнання, що відображено на рисунку 3.1.

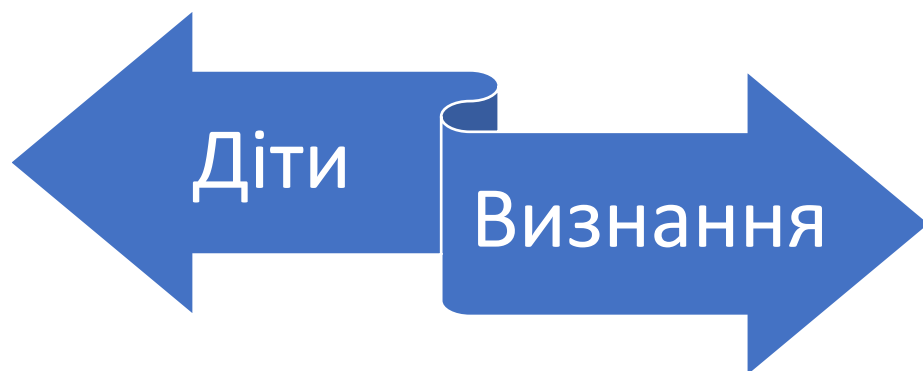


Рис. 3.1. Основна мотивація благодійників

Меценати – одне з ключових джерел фінансових надходжень Пласту. Завдяки підтримці людей зі спільними цінностями та готовністю й спроможність робити благодійні внески, український скаутинг і залучає більшість коштів на свою діяльність. SWOT-аналіз взаємодії відділу розвитку Пласту з цією аудиторією, наводимо у Таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз меценатів

<p>S – сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> - Масштаб організації - Впізнаваність бренду Пласту - Столітня історія - Цінності Пласту - Вибудована інституція з контролюючими органами, що збільшує довіру - Наявність і актуальність чітких мети, візії, місії - Якісні кадри серед вихованців організації та її виховників і адміністраторів 	<p>W – слабкості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Брак знань про Пласт - Брак системної культивуації меценатів - Несистемна робота з благодійниками - Недосконалий проєктний підхід до формування партнерської пропозиції - Невисока організаційна спроможність виконавчого органу
<p>O – можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> - Постійний ріст благодійності в Україні - Нестача пропозицій про підтримку від організацій за межами Києва - Розвиток осередків задля децентралізації фандрейзингу Пласту - Відомих вихованців Пласту можна об'єднати для залучення нових меценатів - Велике число тих, хто народився в українській діаспорі за кордоном, і зараз мешкає в Україні - Великий простір для роботи з батьками пластунів - Розвиток Опікунської ради задля залучення ресурсів - Внутрішні комунікації та включення волонтерів Пласту в фандрейзинг 	<p>T – ризики</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внутрішня конкуренція між осередками та різними пластовими проєктами - Негативний досвід партнерств у минулому - Брак інституційної пам'яті - Нестача системності в діяльності і організаційних політик - Децентралізація: негатив на локальному рівні впливає на всю організацію - Не задоволеність батьків конкретним гуртком переростає в недовіру до всієї організації

В ході аналізу одним із актуальних питань є те, як найкраще розпочати комунікувати з благодійниками. На нашу думку, для визначення каналів комунікації необхідним кроком є опитування самої цільової аудиторії. Один із пропонованих інструментів – формування фокус-групи, яка відобразатиме широку репрезентативність потенційних благодійників. Методом збору інформації в цьому випадку буде інтерв'ювання. Іншим дієвим методом, який потребує суттєво менших затрат часового ресурсу, є формування й розсилання електронної розсилки через сервіси електронної пошти. Це один із найдоступніших ресурсів, однак він потребує контактної інформації аудиторії, на яку спрямовується запит. Позаяк, при здійсненні благодійної пожертви, сервіси переказу коштів запитують про контактні дані, серед яких є й адреса електронної скриньки, то ці дані зазвичай є доступними, якщо йдеться про спосіб комунікації з тими благодійниками, які вже робили внесок на розвиток вашої організації.

Визначивши цільову аудиторію та первинний доступ до неї для проведення аналізу, наступним питанням, яке необхідно вирішити в ході підготовки аналізу зручності каналів комунікації, є формування запитань. З досвіду діяльності фандрейзингової команди Пласту, є три ключові запитання, відповіді на які допоможуть сформулювати чи покращити системну комунікацію з регулярними благодійниками організації чи потенційними меценатами:

1. Запитати про вже існуючі стереотипи. Якщо людина є в базі контактів чи потрапляє у фокус групи, то у неї вже відбувався контакт із організацією в минулому. Відтак, є певний набір базової інформації та стереотипів й очікувань від молодіжної організації. У контексті благодійності, найважливішим, передусім, є розуміння потенційним благодійником, на які цілі відбувається збір коштів. Тож одним із найважливіших питань, які необхідно розкрити в цьому аналізі, є

суб'єктивне розуміння потенційним благодійником того, на що організація залучає ресурси.

2. Наступним, на нашу думку, кроком є визначення того, як саме потенційні чи наявні благодійники хочуть отримувати інформацію про діяльність організації. Через які канали, з якою регулярністю, в який час. Це дозволить сформувати механіку комунікації, яка буде максимально зручна благодійникам. Важливо пам'ятати, що процес фандрейзингу – це про закриття потреб благодійника, відтак важливо чути, аналізувати й впроваджувати зміни, які постійно покращуватимуть процеси й ефективніше закриватимуть потреби, в цьому випадку – в інформуванні, наданні відчуття важливості внеску, створенні позитивних емоцій довкола взаємодії з організацією, яка втілює проекти, що відповідають ціннісним орієнтирам благодійника.

3. Розуміючи, що саме потенційному благодійнику вже відомо про організацію (на що вона збирає кошти, які проекти втілює, які цінності комунікує та поширює, і так далі) та як йому чи їй буде зручно отримувати інформацію, третім кроком у формуванні плану системної комунікації є визначення змісту цієї комунікації. На цьому кроці необхідним є порівняльний аналіз наявних стереотипів і суджень про організацію та її проекти з тим, що організація прагне комунікувати про себе і про те, на що вона залучає кошти. Системна регулярна комунікація – це чи не єдино можливий спосіб зменшити відстань між очікуваннями в очах потенційного благодійника і реальністю, яка відображена в діяльності організації.

Після цього аналізу, підготовка самого початку комунікації включає радше технічні аспекти та потребує навиків із копірайтингу. Нижче наведемо пропоновану структуру електронних листів, яку можна використовувати для початку комунікації з потенційними благодійниками способом розсилки:

- З досвіду інформаційних кампаній через електронні розсилки, у першому ознайомчому листі ми рекомендуємо надавати коротку інформацію про вашу організацію (у випадку запропонованих кейсів – про Пласт) разом із посиланням на цифрові ресурси організації (сайт, соціальні мережі, інші електронні джерела релевантної інформації). Ми також переконані, що цифрова розсилка повинна містити фото та включати в себе емоційне наповнення. Фотографія тих, кому ваша організація допомагає чи на кого спрямована її діяльність (у випадку з Пластом, наприклад на виховання дітей, тож у розсилці необхідні фотоматеріали із дітьми, бажано в процесі занять згідно з пластовою методикою виховання). Цей лист також повинен містити опитування, за яким ви зможете цю першу пілотну версію покращити відповідно до запитів отримувачів інформації про вашу організацію в електронній формі;

- У випадку, якщо впродовж кількох днів (чи тижня – залежно від специфіки вашої діяльності та цільової аудиторії) ви не отримуєте від реципієнта відповіді, ми рекомендуємо підготувати кілька листів і продовжувати їх надсилати, якщо людина не побачила – регулярність дозволяє отримати увагу людини в одну з наступних спроб. З нашого досвіду також радимо при створенні таких матеріалів користуватися цифровими сервісами, які дозволяють відслідковувати, чи адресат отримав електронне повідомлення. Також ці сервіси надають змогу побачити, чи адресат відкрив його, чи прочитав, чи зробив якісь дії з ним. Для вашого аналізу, важливими даними буде інформація про те, чи потенційним благодійник перейшов за посиланням, наведеним в електронному листі, та скільки часу він чи вона провели, читаючи ваше повідомлення – це дозволить відслідковувати та аналізувати споживання надісланої вами інформації та дії, на які ця інформація спонукала

потенційного благодійника. З-поміж таких цифрових сервісів, ми можемо рекомендувати Mailchimp [48] та Hubspot [49].

- Найефективнішими днями для надсилання таких електронних листів є середа й четвер. Оскільки понеділок і вівторок зазвичай серед аудиторії підприємців, управлінців чи досвідчених професіоналів є найбільш насиченими робочими днями, то більша ймовірність, що наша цільова аудиторія проігнорує наше повідомлення на початку робочого тижня. П'ятниця в структурі робочого тижня теж часто є тим днем, коли наша цільова аудиторія робить останній ривок перед вихідними, відтак росте ймовірність нестачі часу чи не пріоритетності інформаційних розсилок від неприбуткових організацій. Вихідні також не будуть сприятливими днями, оскільки однією з поширених практик є самообмеження доступу до цифрових носіїв у часі відпочинку. Найсприятливішим часом для отримання таких повідомлень ми вважаємо ранок на початку робочого дня, оскільки за корпоративними традиціями та звичками робочий день часто розпочинається з опрацювання електронної скриньки. В цей процес може бути включеним і перегляд розсилки вашої організації.

Вищенаведений інструментарій пропонується для системної взаємодії з благодійниками, однак є лише одним із етапів у циклі комунікації. Через ці інструменти можна більше зрозуміти про вашу цільову аудиторію, започаткувати комунікацію або ж продовжити її з тими, з ким ви вирішили вести менш персоналізовану взаємодію в міру тих чи інших обставин і пріоритетів.

Коли ви сформували портрет своєї цільової аудиторії, зрозуміли її мотивацію та знаєте, як обрати тих, із ким ви прагнете почати комунікацію, можна починати діяти, однак задля ефективності управління фандрейзинговою діяльністю, вона має проходити системно. Для побудови системи ми пропонуємо фандрейзинговий цикл взаємодії з

меценатами, який із 2021 року використовуватиметься й в операційній діяльності відділу розвитку Пласту.

3.2. Фандрейзинговий цикл як основа операційного планування залучення ресурсів

Одним із нововведень, які суттєво покращать інституційну спроможність відділу розвитку Пласту, і систему залучення коштів через взаємодію з меценатами, є система з 10 кроків взаємодії з благодійниками, або фандрейзинговий цикл [50]. Незалежно від цільової аудиторії чи проекту, на який здійснюється залучення ресурсів, ці кроки допоможуть систематизувати діяльність і додати структури у процес комунікації з меценатами.

1. Ідентифікація

Першим кроком циклу залучення коштів є пошук людей у вашій громаді, які можуть бути зацікавлені у тому, щоб зробити благодійний внесок для розвитку вашої організації. Часто цей крок включає пошук людей, котрі мають історію благодійності – підтримували інші організації та проекти.

Для початку потрібно скласти список, який у собі вміщує набагато більшу кількість донорів, ніж вам насправді необхідно. Це пов'язано з тим, що люди випадають із природного фандрейзингового циклу – ви не отримаєте пожертви від усіх, кого попросите.

Хоча покладатися на списки благодійників інших організацій, щоб знайти потенційних донорів для себе, є перевіреною і поширеною практикою, важливо активно шукати поза цим переліком, щоб знайти більше потенційних меценатів. Варто переглянути списки осіб, із якими ваша організація взаємодіяла раніше.

На цьому етапі не можна забувати про тих, хто вже довів свою зацікавленість у вашій організації: ваших попередніх партнерів. Під час виявлення потенційних меценатів із фокусу часто випадають волонтери, члени вашої організації та їхні родини, бізнес, послугами якого ви вже користуєтеся.

Склавши список людей, які беруть участь у вашій організації, ретельно проаналізуйте їх портрет і порівняйте з вашими попередніми очікуваннями. Необхідно проаналізувати складений список і відфільтрувати його, аби серед ідентифікованих людей були ті, хто відповідає вашим базовим очікуванням щодо зацікавленості в підтримці та готовності зробити мінімально очікуваний вами внесок на проєкт вашої організації.

Якщо ви сформували такий перелік, варто переходити до кроку 2.

2. Дослідження

Якщо на першому кроці був лише початок вашого дослідницького процесу, і він був поверхневим, то цей крок стосується більш поглиблених досліджень.

Починаючи зі списку потенційних меценатів із першого кроку, досліджуйте кожну особу чи компанію, щоб визначити їх благодійні звички та здатність підтримати. Визначення, як кваліфікувати потенційного мецената передбачає з'ясування його зацікавленості в підтримці організації та спроможності.

Якщо хтось має зв'язок з вашою організацією, але не має можливості підтримати фінансово, вам не варто пріоритетувати цю людину в плануванні своєї операційної діяльності, щоб не інвестувати ресурси в культивування партнерства, яке не принесе вам результату. З іншого боку, якщо хтось має змогу підтримати, але не має філантропічних тенденцій чи зацікавленості у вашій діяльності, він може відмовитися одразу ж при першому контакті з вашою організацією.

На кроці «Дослідження» ви хочете дізнатись якомога більше про свій список потенційних благодійників. Використовуйте публічну інформацію, соціальні мережі, спілкуйтеся зі спільними знайомими та організаціями, яких той чи інший меценат чи бізнес уже підтримали. Також важливо зрозуміти тематику проєктів, які цікавлять потенційного благодійника, та дізнатися спектр проблем, які для цієї людини пріоритетні, та порівняти з проблемами, які ваша організація вирішує актуальними проєктами, на які ви й залучаєте кошти.

Після дослідження ідентифікованих потенційних меценатів, ваш список звужиться до переліку тих, хто має зацікавленість і спроможність підтримати вас.

3. Пріоретизація

Отримавши список, із яким можна починати працювати, необхідно пріоретизувати його відповідно до зацікавлення потенційних меценатів, їх спроможності підтримати, пріоритетів вашої організації та фінансових потреб. Наприклад, якщо вам терміново потрібно залучити кошти на екологічний проєкт, а серед ваших потенційних меценатів є ті, хто опікується проблемами такого роду та має зацікавлення й спроможність, то варто пріоретизувати таких благодійників перед тими, хто, наприклад, мало про вас знає, має низьку спроможність через негативний вплив кризи на підприємство цієї людини, і яка взагалі не цікавить тематикою екології – це партнерство може спрацювати і принести свій результат, але у вашому списку пріоритетів воно опуститься нижче.

На цьому місці ваш список потенційних меценатів буде впорядковано за пріоритетністю, тож можна переходити до наступного пункту.

4. Визначення очікуваної суми підтримки

Щоб здійснювати операційне планування та формувати для організації фінансові очікування, після пріоретизації варто сформулювати

очікувану суму підтримки від потенційних меценатів. Це можна зробити на основі відкритих даних про дохід благодійника, історії філантропії та інших даних, які ви отримали у процесі дослідження.

Природньо, що на цьому етапі додається новий індикатор, який може змінити вашу пріоритетність. Варто зазначити, що сформульовані очікування – це відносний показник, однак він допоможе вам визначити, з яким проєктом іти до потенційного мецената по підтримку та суттєво допоможе вам у моменті домовленостей, коли переконаний благодійник поставить вам пряме питання про те, який розмір підтримки ви очікуєте від нього чи неї.

5. Календар взаємодії

Визначивши список потенційних меценатів та опрацювавши всі попередні кроки, необхідно спланувати майбутню взаємодію з потенційними благодійниками. Перед початком комунікації варто скласти календар, в яких укласти всі нижченаведені кроки, адаптуючи деталі цих кроків відповідно до складеного портрету конкретного потенційного мецената (його вподобання, географія, графік і зацікавленість впливають на вибір найрелевантніших процесів комунікації з ним).

6. Культивация

Цей крок, безумовно, є однією з найцікавіших частин процесу залучення коштів. Це етап у взаємодії з потенційним меценатом, коли ви знайомитесь із ними особисто та заохочуєте його чи її познайомитись з вами та вашою організацією.

Протягом цього періоду часу, який може зайняти орієнтовно від 6 до 12 місяців, ваша робота – ще детальніше, ніж на етапі дослідження, з'ясувати, які в них зацікавлення, що спонукає їх давати кошти та які цілі їхньої благодійної підтримки.

Кожна людина різна, тому надзвичайно важливо, щоб ваша організація практикувала “управління кроками” або записувала кожную

вашу дію, систематично відстежуючи взаємодію між потенційним меценатом та вашою організацією у базі даних, як-от ваша CRM (програмне забезпечення для взаємодії з клієнтами). Як приклад – сервіс Hubspot, про який ми згадували раніше в контексті наявних практик фандрейзінгу Пласту. Це ангажує всю вашу команду збору коштів та об'єднує ваші очікування щодо термінів культивування потенційного мецената, а також допомагає вам особисто пам'ятати про те, на якому ви етапі взаємодії з потенційним меценатом.

Оскільки підхід до кожного благодійника має бути індивідуальним, ваша організація повинна зосередитись на наданні безлічі різних можливостей для залучення своїх потенційних меценатів, щоб розкрити їм місію вашої організації та зацікавити до партнерства у її втіленні через фінансування одного з проєктів.

Деякі найпоширеніші можливості залучення на етапі культивування включають:

- Зустрічі фандрейзерів і керівництва організації з потенційним меценатом;
- Екскурсії по вашому офісу та будь-яким іншим приміщенням, з яких ви можете працювати;
- Заходи збору коштів, такі як вечери та благодійні аукціони;
- Вдячні вечери індивідуально для донорів;
- Волонтерські можливості – потенційний благодійник спочатку може спробувати себе в ролі волонтера вашої організації в рамках котрогось із проєктів;
- Маючи широкий спектр можливостей взаємодії з вашими потенційними благодійниками, ви можете пізнати їх більш тонко і багатогранно.

7. Домовленість (прохання про підтримку)

Цей крок може бути однією з найбільш напружених частин циклу збору коштів. На цьому етапі ви просите потенційного мецената пожертвувати кошти на проєкт, який втілює ваша організація в рамках реалізації стратегії.

Це простий концепт, який дуже складний і комплексний у виконанні. Ви повинні попросити потрібну суму в потрібний час, інакше ви ризикуєте отримати відмову. Занадто низький запит, і ви можете ненароком образити потенційного мецената; занадто високо, і вам можуть відмовити прямо через неспроможність благодійника або відчуття невідповідності запиту до культивування.

Ви також повинні бути готові вийти з цієї розмови без відповіді. Прийняття фінансового рішення вимагає великих роздумів, і воно ще може бути не готовим. Персоналізуйте свої запитання відповідно до всієї інформації, яку ви на цьому етапі маєте про конкретного мецената та згідно з проєктом, про підтримку якого ви плануєте просити потенційного благодійника.

Найгірший спосіб попросити у донора про підтримку – це дати кожному потенційному меценату однаково прохання. Це викликає у потенційного благодійника відчуття, ніби ваша організація не піклується про них, і це може викликати у них бажання пожертвувати іншій організації.

Найпростіший спосіб уникнути цієї ситуації – це повністю персоналізувати свої запити. До загальних матеріалів, що розповсюджуються під час офіційного звернення, належать:

- Лист із пропозицією партнерства;
- Презентаційні матеріали, що деталізують ваші подальші плани;
- Ваші річні звіти та фінансова інформація;

Всі матеріали мають містити ім'я донора у зверненні. Створіть презентаційні матеріали для цієї людини на основі того, що, як ви знаєте, надихає її на пожертви. Сконцентруйте свій запит на потенційному меценатові як на особистості, а не на вашій організації.

Сума запиту також повинна базуватися на ретельному дослідженні. Між їхнім поточним фінансовим становищем та вашим розумінням попередніх розмірів пожертв, ви, напевно, можете встановити відповідний розмір підтримки, який ви очікуєте. Між пунктом 4 і цим моментом може пройти від 6 до 12 місяців, тож очікувану суму необхідно уточнити.

Незалежно від того, як саме ви це робите, пам'ятайте, що домовленість повинна бути кульмінацією процесу культивування.

8. Документація

Технічний пункт, про який важливо не забути. Тут важлива взаємодія з юридичною командою, фінансистами чи головою організації. Фінансова підтримка повинна бути задокументована й оформлена у зручному для мецената вигляді та/або відповідно до актуального законодавства. Визначивши спосіб оформлення та фіксації підтримки, проведіть необхідні внутрішні операції з документообігу та надайте відповідний документ меценату, якщо він не заперечить таку потребу.

9. Визнання

Визнання та звітування є важливими частинами зміцнення відносин з донорами. Визнання важливе, бо люди люблять знати, що їх зусилля визнаються та оцінюються. Звітування є важливим, оскільки донори повинні знати, що їх внески використовуються з користю. Переконайтесь, що меценати постійно знають про нові проекти, кампанії збору коштів та великі зміни у вашій організації.

Розмірковуючи, як найкраще висловити свою вдячність своїм благодійникам, майте на увазі, що вони, ймовірно, будуть щасливі від публічного, так і приватного визнання. Публічна оцінка приємна для

меценатів, оскільки тоді громада бачитиме їхні добрі справи. Приватна подяка важлива, оскільки меценати відчують вдячність вашої організації на особистому рівні.

Вкажіть імена своїх донорів на видному місці. Це може бути стіна визнання благодійників у вашій організації, цегла вздовж доріжки або навіть присвоєння цілому крилу чи будівлі – якщо у вас є публічні приміщення – імені головного мецената. Не забудьте регулярно оновлювати список донорів на своєму веб-сайті та у щорічному звіті організації.

10. Супровід

Незважаючи на те, що ви досягли домовленості, і потенційний благодійник уже не потенційний, а цілковитий меценат, ваша робота все ще не закінчена. Відносини, в які команда вже інвестувала ресурси, не варто заморожувати на моменті здійснення переказу благодійної пожертви. Коли ваш потенційний меценат здійснив підтримку, ви повинні переконатися, що вони почуваються високо оціненими та підтримувати з ними взаємини.

Запрошуйте донорів на ваші заходи. Запрошення донорів як на приватні, так і на публічні заходи – це чудовий спосіб продемонструвати свою вдячність. Захід лише для благодійників демонструє вашу подяку, а запрошення на публічні заходи нагадують донорам, що вони є цінною частиною вашої спільноти і що ви хочете, щоб вони продовжували взаємодію з вами.

Періодично надсилайте звістки своїм донорам. Чи то рукописна подяка відразу після здійснення благодійної підтримки, чи різдвяна листівка кілька місяців потому, меценати оцінять зусилля, які ваша організація докладает для вдячності за їхню підтримку.

Меценат тепер ваш партнер, і також долучений до успіхів організації, тож розділяйте з ним свої перемоги та запрошуйте на ваші

події, інколи й наради. Дайте йому відчутти себе частиною вашої спільноти.



Рис. 3.2. Фандрейзинговий цикл

Імплементація фандрейзингового циклу, підсумованого в Рисунку 3.2, в операційне планування відділу розвитку Пласту – одна з пріоритетних дій, які необхідно зробити задля підвищення ефективності управління фандрейзинговою діяльністю організації.

3.3. Удосконалення системи фандрейзингу Пласту на 2021 рік

Професійний фандрейзинг – відносно нове явище в українському громадському секторі. Через економічну ситуацію й пост-радянську культурну парадигму, благодійність в Україні лише набирає оберти, і ростиме разом із економікою держави та проникненням західних практик і культури благодійності. Відтак ті організації, які починатимуть

вибудувати фандрейзингову діяльність зараз, скоріше занурюватимуться у новий ринок, і частіше спільно з іншими неприбутковими організаціями розширюватимуть сектор благодійництва, залучаючи все більше добровольців, замість того, щоб конкурувати між собою.

У випадку Пласту поступова вибудова фандрейзингової діяльності набула стрімкого розвитку передусім через виклики росту й нової стратегії організації до 2030 року, яка передбачає зовсім іншу динаміку та нові підходи, на які необхідно значно більше ресурсів, ніж до цього. Станом на сьогодні, понад половина бюджету організації наповнюється через діяльність фандрейзингової команди, що свідчить про наявні механізми, які здатні втримати організацію у задовільному фінансовому стані. Проте, це радше короткотермінова активність, яка лише мінімально втримує бюджет організації.

Для того, щоб відділ розвитку Пласту перейшов від короткострокових дій до сталого розвитку і стабільного диверсифікованого довгострокового фандрейзингового плану, команді необхідно здійснити ряд кроків, які вдосконалять управління фандрейзинговою діяльністю Пласту.

1. Перевести все операційне планування взаємодії з меценатами у фандрейзинговий цикл

У попередньому підрозділі ми детально описали фандрейзинговий цикл, і як його імплементувати в управлінні фандрейзинговою діяльністю. Логіку цього алгоритму можна застосувати до різних цільових аудиторій і фандрейзингових інструментів – чи то краудфандингова кампанія, чи благодійний вечір. Проте, ключову роль ця система зіграє насамперед в операційному плані взаємодії з меценатами. Меценати, які здійснюють визначальну для бюджету проектів організації підтримку на середні й великі суми внесків, формують основу залучених коштів відділом

розвитку Пласту, відтак і важливий фокус на цих кількох десятках осіб, які вже фінансово підтримали організацію в минулому, або ж розглядають таку можливість.

Із кожним кроком у фандрейзинговому циклі зменшується кількість осіб, які впадають у фокус операційного планування. Тому й найбільші об'єми роботи припадають на початок циклу, однак на етапі культивування й домовленостей – найвідповідальніші та визначальні дії, для яких важливий фокус менеджера і розуміння мотивації мецената чи потенційного мецената.

При формуванні операційного плану необхідно визначити для кожного мецената, який вже підтримав вашу організацію, та потенційних меценатів, із якими ви вже взаємодієте, план, який включає у себе дії за кожним із десяти кроків фандрейзингового циклу, та орієнтовний період (відділ розвитку Пласту, до прикладу, використовує щомісячне планування), коли ця дія відбудеться. Таким чином, здійснивши планування на початку року, щомісяця можна визначити, які дії менеджерам зі взаємодії з меценатами необхідно здійснити у цьому плані. Часто на цьому ж кроці відбувається й пріоритезація та визначення очікуваної підтримки – це може бути важливим елементом у фінансовому плануванні організації, щоб заздалегідь означити приблизні розміри очікуваних надходжень, адже зазвичай необхідними є завчасні планування витрат на ті чи інші проекти. В організаціях, де фандрейзинг є єдиним джерелом фінансових надходжень, цей крок є критично важливим, і його варто здійснювати на основі ретельного аналізу меценатів, і вашої минулої взаємодії з ним чи нею.

Операційний план фандрейзингу, в основі якого лежить цикл із десяти кроків, дасть організації простір для аналізу, як той чи інший крок втілювався в минулому, та покаже слабкі сторони і можливості, щоб підвищити ефективність фандрейзингової діяльності. Відповідно, інші

важливі покращення до управління фандрейзингом Пласту, впливають із тих кроків фандрейзингового циклу, аналіз яких показав простір для покращення.

2. Покращити ідентифікацію меценатів через амбасадорів, Наглядову раду та Опікунську Раду

Ідентифікація – один із кроків фандрейзингового циклу, який потребує покращення. Оскільки це перший елемент системи, то всі подальші дії залежать від того, кого саме ви ідентифікуєте. Відповідно, робити це необхідно ретельно і з чітким розумінням портрету своєї цільової аудиторії та проєктів, підтримку яких ви пропонуватимете потенційним благодійникам у подальшому.

Є різні способи ідентифікувати нових меценатів: від аналізу всіляких рейтинг підприємців та переліків благодійників інших неприбуткових організацій до запиту про знайомство чи пораду в уже наявних ваших меценатів. Те, що ми рекомендуємо покращити відділу розвитку Пласту, впливає на весь фандрейзинговий цикл – якщо в процесі ідентифікації ви вже розумієте, як розпочати комунікацію з потенційним меценатом, то процес планування спрощується. Найефективнішою першою комунікацією є рекомендація чи знайомство через людину, якій довіряє цей потенційний меценат.

Отже, необхідно сформувати групу людей, які з одного боку є прихильними до вашої організації та готові комунікувати про неї та брати на себе потенційні ризики в разі неуспішної співпраці, та з іншого – мають хороші контакти, які відповідають портрету вашої цільової аудиторії фандрейзингу. Таких осіб, які знайомитимуть фандрейзерів із потенційними меценатами, у практиці відділу розвитку Пласту ми називаємо амбасадорами.

Найчастіше амбасадорами стають ті, хто уже підтримали організацію. Це додає ефективності в ідентифікації, адже людина, яка вже

зробила фінансовий внесок на реалізацію проєктів організації, переконливіше зможе рекомендувати зробити те саме свого знайомого, який стане потенційний меценатом організації. Проте, це не завжди можливо й релевантно з різних причин: якщо ви лише починаєте фандрейзингову діяльність, то благодійників буде мало або взагалі не буде. Або, відповідно до фандрейзингової стратегії, кількість осіб, яких вам необхідно ідентифікувати, суттєво перевищує те число, яке можна ідентифікувати через уже наявних меценатів. У такій ситуації щодо ідентифікації перебуває й відділ розвитку Пласту.

Рішенням цього виклику для Пласту мають стати дві інституції – Опікунська рада та спільнота амбасадорів. Амбасадорами можуть стати й ті, хто не здійснили значної фінансової підтримки самі, але готові знайомити менеджерів із фандрейзингу організації з потенційними меценатами та рекомендувати благодійникам підтримати проєкти організації. Завдяки одній із сильних сторін Пласту, значна кількість успішних вихованців організації має вагомий соціальний капітал, проте ще недостатньо значний фінансовий стан, щоб стати великими меценатами організації. Водночас, у них є велика лояльність до організації, прагнення підтримати та здобути визнання серед соціальної групи, до якої вони належать. Часто йдеться й про тих, хто ще активний як старший пластун чи пластунка, відтак це визнання може бути релевантне цій особі навіть всередині організації.

Важливо зазначити, що взаємодія з амбасадорами нагадує роботу з меценатами згідно з фандрейзинговим циклом. Амбасадорів теж необхідно ідентифікувати, дослідити, скласти план взаємодії з ними, культивувати, визнавати й супроводжувати. Однак, у цьому випадку, у формуванні очікувань щодо їхньої підтримки необхідно спланувати не розмір фінансового внеску, а радше число ідентифікованих потенційних меценатів та, можливо, суму їхньої підтримки. Також етап домовленості у

випадку з амбасадорами стосується не фінансів, а соціального ресурсу – знайомства, рекомендації, поради. У загальній системі фандрейзингу це дуже цінно, особливо для організацій, які лише починають свій шлях у діяльності із залучення коштів. Попри те, що амбасадори можуть і не здійснювати фінансову пожертву, їх необхідно культивувати й визнавати. Вам необхідно працювати над стосунками з ними, і підвищувати їхню лояльність та довіру до організації. З цього й випливатиме якість партнерства, яке ви з ними укладете.

Особливим видом участі чи партнерства є належність особи до наглядової чи опікунської ради. У випадку Пласту, труднощі й виклики зміщення фокусу вже наявних механізмів описано у підрозділі 2.4 – наявні інституції станом на сьогодні не включені у фандрейзингову діяльність на тому рівні, який може дати відчутний розвиток у залученні ресурсів на проєктну діяльність організації. У наглядовій раді є відповідна посада з питань урядових зв'язків та фандрейзингу – по суті, профільна позиція, щоб опікуватися питаннями залучення ресурсів та активізовувати усіх інших членів Наглядової ради до цієї діяльності. Щоправда, наразі механізм не побудовано, що відкриває можливість у 2021 році повністю розкрити потенціал цієї ролі.

Щодо Опікунської Ради Пласту, то вона станом на сьогодні залишається переважно експертною радою, що доволі послідовно впливає з концепції формування її складу, коли найактуальнішим викликом було формування нової довгострокової стратегії організації. Потенційне переформатування може мати на меті збалансування експертної й фандрейзингової ролі Опікунської ради. Відтак, вона потребуватиме залучення нових осіб, які здатні як амбасадори ідентифікувати та залучати нових благодійників до підтримки проєктів Пласту. Із мандатом члена Опікунської ради такі запити отримають додаткову легітимність, а сам амбасадор – відповідне визнання, як подяку

за вже здійснену підтримку та мотивацію на її поглиблення, зокрема через залучення нових потенційних меценатів.

У контексті Пласту важливо зазначити особливості внутрішньої структури, в яку до відповідальних ролей, як-от члени ради, які мають вплив на прийняття стратегічних рішень – навіть через висловлення експертної рекомендації – варто залучати передусім пластунів. Це важливо з точки зору внутрішньої взаємодії з іншими елементами пластової структури.

Для формування чи оновлення Опікунської ради відповідно до нових актуальних викликів організації, необхідно передусім окреслити портрет членів такої інституції. Якщо йдеться саме про Опікунську раду Пласту, то до неї можуть належати лише пластуни або вихованці організації. Варто зазначити, що це можуть бути люди як в Україні, так і представники української діаспори. В Україні (пластуни або вихованці організації) – це ті, хто добре знає як Пласт працює на всеукраїнському рівні, часто й самі були долучені до управління національною організацією. Такими членами ради найчастіше можуть стати ті, хто мають або власну компанію середнього розміру, або управляють середнім чи великим бізнесом як топ-менеджери. Членами ради потенційно можуть стати ті, хто й самі давали невеликі кошти на розвиток Пласту, і готові рекомендувати проекти нашої організації для підтримки іншим і надалі. Це також можуть бути ті люди, які прагнуть широкого визнання від організації в обмін на залучення підтримки для Пласту, хоч вони й самі не мають великих фінансових надходжень, щоб опікуватися фінансовим станом того чи іншого проекту, який втілює Пласт. Кожен потенційний член Опікунської ради має високу лояльність до організації, і готовий розуміти, що багато процесів наразі лише вибудовуються, відтак підтримати та порадити у моменти нових викликів, до яких адміністративний апарат лише доростає.

У діаспорі ми б рекомендували розглядати як потенційних членів Опікунської ради тих, хто самі підтримали організацію невеликим внеском, і рекомендують це зробити іншим. Ці особи мають постійний контакт із пластунами в Україні, відтак обізнані і цікавляться справами Пласту в Україні. Для них важливий розвиток України, що складає важливу частку їхньої мотивації підтримати розвиток проєктів задля реалізації місії організації.

Серед непластунів ми також рекомендуємо створити спільноту, яка давати схожу цінність меценатам, що не дотичні до Пласту напряду – визнання й подальшу мотивацію, а також глибше відчуття приналежності до організації як один із аспектів культивування та супроводу меценатів. Можна створити щось нахталт клубу добродіїв, в якому об'єднати благодійників, які вже підтримують Пласт фінансово, і, скоріш за все, лишатимуться партнерами організації у довгостроковій перспективі. Таке об'єднання може мати певний дорадчий функціонал, передусім щодо проєктів, які воно підтримує. Прозорість і відкритість щодо діяльності організації та фінансових справ лежить в основі звітування, яке можна проводити й на рівні цієї спільноти. Оскільки меценати надають фінансовий ресурс на реалізацію певного проєкту, то важливо їм дати відчуття максимальної прозорості та певного контролю над ресурсом, який вони у проєкт вклали.

Членами спільноти благочинців можуть бути ті, хто вже активні в інших проєктах як благодійники, володіють великою мережею контактів, які потенційно теж можуть стати партнерами Пласту. Ці люди також володіють експертизою у своїй сфері й часто є публічними, відтак у двосторонньому партнерстві це буде цінно Пласту для поширення інформації про організацію, та добродіям, які прагнуть асоціюватися з брендом Пласту. Про Пласт вони розуміють в загальному, не будучи залученими до внутрішніх процесів, та все ж вони вважають, що Пласт

важливий для української держави. Розвиток України їм персонально важливий, і в цьому одне з джерел їхньої мотивації підтримувати Пласт. Імовірно, й окрім українського скаутингу, вони підтримують проекти, які плекають українську ідентичність.

Таким чином, однією з рекомендацій до покращення ефективності фандрейзингової діяльності відділу розвитку Пласту є залучення до фандрейзингу всіх дотичних до організації в той чи інший спосіб – передусім меценатів, наглядову й опікунську ради, а також і самих пластунів та батьків.

3. Розробити систему внутрішніх комунікацій та вибудувати взаємодію з батьками пластунів

Внутрішні стейкхолдери організації несуть у собі дуже багато можливостей для розвитку фандрейзингової діяльності Пласту. Лояльність необхідно здобувати не лише серед потенційних партнерів, а й часто серед самих членів організації, які відіграють ключову роль у досягненні місії. Максимальна прозорість, ретельне пояснення всіх процесів організації, і передусім фінансових, допоможуть вибудувати горизонтальну комунікацію та не лише мінімізувати ризики, створені потенційними непорозуміннями, а й залучитися підтримкою багатьох осіб.

Станом на сьогодні ключовим викликом для розвитку цього напрямку є брак механізмів і каналів для внутрішньої комунікації. Неможливо вибудувати регулярне інформування та підвищувати лояльність і єдність всередині організації, не маючи способу комунікувати зі всіма членами Пласту. Наразі ефективна система зв'язку між виконавчим органом організації та всіма її членами відсутня. Наявні механізми або застарілі (пошта паперова, друковані видання, з'їзди тощо), або неефективні в міру тих чи інших обставин: групи у соціальних мережах були створені членами організації, а не керівним органом, відтак

і контролю та пріоритетності повідомлень від виконавчої команди немає. У такому просторі доводиться конкурувати всередині організації за увагу, а офіційні повідомлення часто її програють в міру браку розважального чи емоційного характеру. Ще одним недоліком таких груп чи електронних розсилок є неповна репрезентативність членів організації – через застарілі або неактивні електронні адреси, відсутність окремих членів у соціальній мережі або конкретній групі тощо. Таким чином, лишається лише ієрархічна комунікація, де всеукраїнське керівництво може інформувати регіональних адміністраторів, які, у свою чергу, завдяки меншій кількості людей та регулярнішу міжособистісну комунікацію, можуть передавати інформацію майже всім членам осередків. Однак у такій системі відбувається надто багато кроків, неможливо відслідкувати отримання інформації всіма членами організації та вмикається ризик недостатньо ефективної передачі інформації на проміжній ланці.

Тому пріоритетним завданням для внутрішніх комунікацій Пласту є створення нового чи підняття рівня наявного каналу комунікацій до того стану, в якому виконавчий орган всеукраїнського Пласту матиме можливість напряму комунікувати одразу зі всіма повнолітніми членами організації. Таке безперервне регулярне інформування зможе залучити більшу кількість пластунів до стратегічних питань, збільшити зацікавленість стратегією організації та її операційною реалізацією, а відтак і збільшити лояльність усіх членів організації до виконавчої команди, що, у свою чергу, надасть можливість залучити більшу кількість пластунів до фандрейзинговою діяльності та залучити все більше амбасадорів, які допомагатимуть ідентифікувати потенційних благодійників заради партнерства на національному рівні.

Схожим викликом є налагодження системи комунікації з батьками пластунів. Наразі найпоширенішим способом, в який батьки дізнаються інформацію про організацію в національному масштабі є публічні

ресурси, наприклад сторінки у соціальній мережі фейсбук «Пласт – український скаутинг». На нашу думку, для переходу на новий рівень у внутрішніх комунікаціях, а відтак і у фандрейзинговій діяльності, організації необхідно вибудовувати пряму комунікацію саме з батьками задля сегментування та донесення найрелевантнішої інформації цій цільовій аудиторії. Оскільки на публічних каналах комунікації інформація націлена на широку аудиторію, то цей спосіб не дозволяє ефективно взаємодіяти саме з батьками. Побудувавши таку систему (наприклад, через електронні розсилки), виконавчий орган Пласту зможе інформувати батьків, звітувати за розвиток на всеукраїнському рівні, надавати корисну саме їм інформацію, а відтак підвищувати лояльність до організації у національному масштабі, а не лише на рівні конкретної пластової групи чи осередку.

Побудова комунікації з батьками надасть відділу розвитку Пласту вихід на понад десять тисяч осіб, частина з яких може бути фінансово спроможна та ціннісно готова підтримувати організацію ресурсами. Наразі через брак інформації ця група людей може не знати про таку потребу чи не розуміти суть конкретних проєктів, на які Пласт залучає кошти.

Через ці механізми Пласт зможе ідентифікувати нових меценатів, створювати інформаційне поле, яке сприятиме довірі, лояльності та розумінню фінансових потреб, і залучити до фандрейзингової діяльності тисячі нових людей, які наразі занурені в інфопростір лише невеликої пластової групи осіб, а не у канали комунікації всеукраїнського рівня організації.

4. Сформувати «меню проєктів»

Для того, щоб заручитися підтримкою мецената, на етапі культивування й домовленості варто зрозуміти й обговорити те, який саме проєкт найбільше цікавить мецената в міру його мотивації та

персональних зацікавленостей. Для того, щоб ефективно здійснювати комунікацію про актуальні проєкти, які втілює організація, необхідно створити «меню проєктів» – перелік, основні цілі й характеристики та бюджет проєктів, на які організація залучає кошти. Маючи всю необхідну інформацію про активності у зручному форматі, який потребує мінімальні часові затрати для ознайомлення з боку мецената, під конкретного потенційного благодійника можна корегувати це «меню», залишаючи лише ті, які, на вашу думку, мають найбільше шансів бути підтриманими цією особою.

«Меню проєктів» також надзвичайно допоможе у проведенні благодійних подій та краудфандингових кампаній – вибравши одну чи кілька цілей збору коштів, можна не готувати інформацію з нуля, а виокремити її з «меню». Наявність цього інструменту також свідчить про інституційну спроможність організації та чітке розуміння, на що і чому організація залучає конкретну суму від благодійників. Якісне меню збільшує шанси отримати позитивну відповідь від партнерів, відтак його вдосконалення у 2021 році є важливим кроком для покращення ефективності відділу розвитку Пласту.

5. Покращити крок визнання через спільноти та нові інструменти

При аналізі ведення фандрейзингової діяльності Пласту, ми визначили, що крок «визнання» у фандрейзинговому циклі потребує підсилення задля досягнення цілей із залучення ресурсів у 2021 році. Ключова діяльність спрямована на збереження вже наявних меценатів, відтак якість визнання безпосередньо впливає на їхню мотивацію підтримати Пласт повторно. У минулому цей крок був зазвичай стандартизований до подяк і непостійної публічної подяки, яка через обмеження пластових інформаційних ресурсів, для великих благодійників могла бути недостатньо масовою, щоб мотивувати їх підтримувати організацію й надалі.

У 2021 році ми рекомендуємо покращити систему визнання через ряд інструментів:

- Різноманіття каналів комунікації, через які Пласт дякує меценатам за підтримку та інформує загал про їх підприємство чи особистість – це можуть бути не лише публікації у соціальній мережі «фейсбук», а й новини чи інтерв'ю на офіційному сайті організації, друк відповідних матеріалів у пластових виданнях, а також взаємодія із засобами масової інформації через створення інформаційного приводу, пов'язаного з певним проєктом і конкретною підтримкою мецената;
- Залучення до Опікунської ради чи спільноти благодійників тих меценатів, які здійснили ключову підтримку проєктів організації;
- Запрошення на події Пласту – табори, фестивалі, урочистості – та публічна подяка й можливість сказати урочисте слово на події; для деяких меценатів це може бути релевантне визнання;
- Створення відкритого чи електронного джерела з подякою та підкресленням важливості підтримки мецената – своєрідна «дошка подяки» у пластових приміщеннях чи на веб-сайті;
- Відзначення меценатів іменними нагородами через створення нового офіційного символу;
- Подяка меценатам у друкованій продукції Пласту – річних звітах, буклетах і книгах;

Ці та інші інструменти визнання будуть спрямовані на те, щоб зберегти підтримку меценатів та вмотивувати їх допомогти організації з ідентифікацією нових осіб.

6. Провести благодійний вечір

Через пандемію коронавірусу, в 2020 році Пласт скасував запланований на 25 квітня третій благодійний вечір на підтримку розвитку організації. Однак, у 2021 році ми рекомендуємо відділу розвитку Пласт провести благодійну подію незалежно від ситуації з поширенням коронавірусу – у випадку обмежень для проведення таких заходів офлайн, провести його в електронному форматі через доступні засоби цифрового зв'язку. Ця подія має кілька завдань, які сприяють досягненню фандрейзингових цілей:

- Подякувати меценатам, які підтримали проекти організації впродовж останнього року;
- Вмотивувати потенційних меценатів здійснити фінансову підтримку – благодійний вечір стає певним завершенням річного циклу, відтак благодійну пожертву можна приурочити саме до цього дня;
- Об'єднати спільноту партнерів організації в одному місці через спільні активності;
- Залучити кошти через благодійний аукціон, вхідні квитки на подію, інші фандрейзингові активності, що проводитимуться на самому заході;
- Вмотивувати амбасадорів залучати нових потенційних меценатів до підтримки організації; благодійний вечір може стати «точкою входу» для нового партнера, і нагодою познайомитися з ним.

Благодійний вечір є однією з ключових подій у річному фандрейзинговому плані. Він може стати реченцем у календарі не лише

відділу розвитку, а й потенційних меценатів, яких це мотивуватиме здійснити підтримку до вечора, щоб отримати визнання на події, де повинні бути присутніми й ті, від кого це визнання є важливим для меценатів.

7. Продовжувати краудфандингову активність для диверсифікації надходжень та створення інформаційного поля фандрейзингової діяльності

Одним зі стабільних джерел фінансових надходжень організації є залучення невеликих пожертв через сайт організації та інші платформи. Цей напрям складає менше, ніж чверть надходжень на проєктну діяльність організації, однак є постійним, стабільним, і, що дуже важливо, системним із налагодженим процесом комунікації.

Інформування задля залучення невеликих пожертв створює відповідне інформаційне поле та є приводом для розповідей про проєктну діяльність, її результати та фінансові показники, що може допомогти у збільшенні довіри до організації через прозоре висвітлення її діяльності та фінансів.

Краудфандинг також націлений на залучення регулярних жертводавців, які щомісяця здійснюють невелику, проте важливу підтримку для організації – наявність десятків, а потенційно й сотень регулярних доброчинців дозволить розраховувати бюджет надходжень у довгостроковій перспективі. Для зручності благочинців, технічно цей процес побудований таким чином, щоб після підписки на офіційному веб-сайті Пласту, яка займає кілька хвилин, із банківського рахунку благодійника щомісяця відбувається переказ благодійного внеску на проєктну діяльність Пласту.

Краудфандинг диверсифікує надходження та забезпечує рух до сталості організації, оскільки з відмовою одного чи навіть кількох великих меценатів у підтримці організації, Пласт може перейти у стан фінансової

кризи. На відміну від цього, у випадку з регулярними благодійниками, скасування підтримки одним чи кількома добрідими, які здійснюють невелику, але регулярну підтримку, не вплине критично на стан фінансів в організації.

8. Проводити та покращувати фандрейзингове навчання осередків організації

Випрацьовування інструментів для внутрішньої комунікації та залучення членів організації до фандрейзингової діяльності – це важливий крок у збільшенні ефективності залучення ресурсів. Однак, із все більшим числом долучених до фандрейзингової діяльності, здійснюється розвиток кількісний, який потребує і якісного. Одним із таких має стати ще ширший методологічний і освітній супровід для членів організації, які в тій чи іншій ролі включатимуться у фандрейзингові активності. І передусім йдеться про адміністраторів пластових осередків, які безпосередньо здійснюють залучення ресурсів на діяльність із розвитку їхньої пластової частини.

У 2021 році продовжиться вагомий проєкт із організаційного розвитку Пласту – ШОР (Школа організаційного розвитку), який має на меті розвинути адміністраторів пластових осередків, зокрема й у фандрейзинговій діяльності.

У перспективі найближчих років це допоможе осередкам розпочати побудову фандрейзингової діяльності та розпочати залучення коштів на свою локальну діяльність. Також це важливо на всеукраїнському рівні, щоб у всіх відокремлених підрозділах організації зберігався рівень якості у взаємодії з партнерами, щоб втримувати репутацію організації на хорошому рівні. Розуміння фандрейзингу в осередках також сприятиме ефективній взаємодії з виконавчими органами Пласту на всеукраїнському рівні.

Стратегічним бачення є перехід бюджетування осередків та їхньої діяльності з дотаційного характеру на самофінансування, і в кращому випадку – щоб фандрейзинг відбувався передусім на локальному рівні, а національний офіс діяв за кошти, залучені осередками, як це працює в моделях скаутингу США та кількох європейських держав.

Продовження фандрейзингового навчання покращить якість фандрейзингу в осередках, і в результаті позитивно вплине на стан всієї організації.

Реалізація цих восьми кроків організацією в 2021 році суттєво покращить ефективність фандрейзингової діяльності Пласту та дозволить перейти до сталого розвитку зі стабільним диверсифікованим фінансуванням.

ВИСНОВКИ

За останні 6 років фандрейзинг в Україні набув стрімкого розвитку – всі більше неприбуткових організацій почали здійснювати фандрейзингову діяльність задля залучення ресурсів на реалізацію своєї місії. Разом із цим, росте якість і системність підходів до фандрейзингу. Проте, явище фандрейзингу малодосліджене в українській науковій літературі. Часто цей термін йде поруч із благодійністю, що цілком релевантно до 2014 року, та сьогодні інституційна спроможність організацій громадянського суспільства дозволяє виокремити фандрейзинг у контекст діяльності із залучення ресурсів неприбутковими організаціями.

Історично благодійна діяльність розвивалася разом із суспільно-політичним та економічним прогресом суспільств. Дослідники стверджують про появу благодійності з часів палеоліту, проте задокументоване меценатство бере свій початок у Київській Русі та набуло стрімкого розвитку з появою братств у XVI столітті. «Золотою добою» благодійності називають XIX століття та початок XX століття. Із початком радянської окупації, благодійність було знищено як явище з ідеологічних причин. Тож із 1991 року благодійна діяльність в Незалежній Україні почала свій розвиток майже не зберігши інституційної пам'яті довоєнної доби.

У сучасному прояві явище фандрейзингу прийшло в Україні з практик неприбуткових організацій Сполучених штатів Америки та країн західної Європи. Ринок благодійності поступово росте в Україні та набув особливо стрімкого росту з початком Революції Гідності та російсько-української війни, проте після 2016 року темпи росту сповільнилися. В організаціях громадянського суспільства інституційний розвиток включно з ефективними механізмами фандрейзингу набув активного

росту завдяки підтримці міжнародних партнерів України в контексті реалізації комплексу реформ у різних секторах суспільно-політичного життя.

Пласт – Національна скаутська організація України – має понад столітню історію, широку міжнародну мережу та чисельність, що складає понад десять тисяч активних членів в Україні у півтораєта осередках. Щороку понад тисяча дітей по всій країні прагнуть приєднатися до організації, однак кількість кваліфікованих виховників-волонтерів росте не пропорційно. Тому сьогодні фокус Пласту передусім спрямований на залучення нових волонтерів, які можуть стати виховниками, щоб реалізувати суспільний запит, успішно сформувавши достатньо молодіжних груп для занять згідно з пластовою методикою виховання.

У 2018 році Крайовий пластовий з'їзд прийняв нову стратегію організації до 2030 року. Стратегічна Місія– «Творимо успішну Україну через спроможних пластунів». Візія організації полягає в тому, щоб в 2030 році Пласт є спроможною організацією, доступною для кожної дитини, що творить позитивні зміни на місцевому та національному рівнях. У стратегії зафіксовані шість основних напрямків, які переливаються в операційний план на десятиліття. Для його втілення організація потребує суттєво більше ресурсів, відтак якісно нові підходи до управління фандрейзинговою діяльністю.

Сьогодні Пласт у складі свого національного виконавчого органу має відділ розвитку, який спеціалізується передусім на фандрейзингу. До нього належать четверо працівників, які здійснюють діяльність у чотирьох напрямках: робота з меценатами, краудфандинг, взаємодія з бізнесом, фандрейзингові події та гранти.

Викликами для подальшого розвитку є недостатня залученість волонтерів організації, наглядової та опікунської ради до фандрейзингової діяльності, а також брак взаємодії з батьками дітей-пластунів. Стан

внутрішніх комунікацій Пласту та фандрейзингової діяльності в осередках організації відкриває простір для розвитку, аби залучення ресурсів відбувалося не лише на національному рівні. Покращення механізмів ідентифікації меценатів та їхнього визнання теж є викликом для відділу розвитку організації.

Для збільшення ефективності фандрейзингової діяльності організації ми запропонували ряд кроків, які представлені у третьому розділі. Серед них – перевести все операційне планування взаємодії з меценатами у фандрейзинговий цикл (який ми навели у підрозділі 3.2), покращити ідентифікацію меценатів через амбасадорів, Наглядову раду та Опікунську Раду, розробити систему внутрішніх комунікацій та вибудувати взаємодію з батьками пластунів. А також розробити зручний для меценатів перелік проєктів, покращити механізми визнання благодійників, зокрема через події та спільноти, і реалізовувати навчання адміністраторів осередків через Школу організаційного розвитку та вибудовувати з ними партнерську взаємодію.

Втілення усіх цих кроків дозволить відділу розвитку Пласту збільшити ефективність управління фандрейзинговою діяльністю організації та залучити ресурси на подальшу реалізацію довгострокової Стратегії Пласту – 2030.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 530 kilogramów złota - fundraising jako szansa, lekcja biznesu i historii. Watchdog portal : веб-сайт. URL: http://web.archive.org/web/20150402172432/http://archiwum.watchdogportal.pl/79,363,530_kilogramow_zlota__fundraising_jako_szansa_lekcja_biznesu_i_historii.html (дата звернення: 12.12.2020).
2. Чернявська О. В., Соколова А. М. Ч-49 Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ: Алерта, 2015. 272 с.
3. Бабій О.Я. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань: посібник. Київ: 2017. 168 с.
4. Фандрайзинг: навч. посіб. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна - США» (USAID): 2003. 95 с.
5. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing). Київ: Коаліція «Свобода вибору», 2005. 10 с.
6. Офіційний сайт Центру філантропії : веб-сайт. URL: <http://www.philanthropy.org.ua> (дата звернення: 05.12.2020).
7. Новітній онлайнний словник української мови : веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/f/sponsor> (дата звернення: 25.11.2020).
8. Новітній онлайнний словник української мови : веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/blaghodijnyk> (дата звернення: 25.11.2020).
9. Новітній онлайнний словник української мови : веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/mecenat> (дата звернення: 25.11.2020).
10. Строгаль М.О. Генеза та розвиток фандрейзингу в Україні. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. Випуск 21/2015 (т.2), с. 27-31.
11. Гриценко Т. Б. Культурологія: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 392 с.

12. Субтельний О. Історія України: підручник. Київ: Либідь, 1993. 720 с.
13. Благодійність в США у 2014 р. : веб-сайт. URL: <http://givingusa.org/perspectives-on-giving-usa-2014-from-the-chair-of-the-giving-usa-foundation/> (дата звернення: 10.12.2020).
14. Благодійність в США у 2015 р. : веб-сайт. URL: <http://givingusa.org/giving-usa-2015-press-release-giving-usa-americans-donated-an-estimated-358-38-billion-to-charity-in-2014-highest-total-in-reports-60-year-history/> (дата звернення: 10.12.2020).
15. Association of Fundraising Professionals : веб-сайт. URL: <http://www.afpnet.org/> (дата звернення: 10.12.2020).
16. Світовий рейтинг благодійності міжнародної благодійної організації CAF (Charities Aid Foundation) у 2014 р. : веб-сайт. URL: http://www.cafrussia.ru/page/mirovoi_reiting_blagotvoritelnosti_1 (дата звернення: 10.12.2020).
17. Український погляд на європейську благодійність : веб-сайт. URL: <http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/filantropija-u-sviti/analitichni-materiali-globalnoi-filantropii.htm?id=2309> (дата звернення: 13.12.2020).
18. European Foundation Centre : веб-сайт. URL: www.efc.be (дата звернення: 13.12.2020).
19. Найбільші благодійні організації світу : веб-сайт. URL: <https://socpartnerstvo.org/ru/news/all-news/1413-blagotvoritelnye-organizacii-mira-blagotvoritelnost-v-mire-evrope/> (дата звернення: 13.12.2020).
20. The European Fundraising Association : веб-сайт. URL: <http://www.efa-net.eu/> (дата звернення: 13.12.2020).
21. Офіційний веб-сайт організації The Resource Alliance : веб-сайт. URL: <https://resource-alliance.org/> (дата звернення: 13.12.2020).

22. Сучасний корпоративний фандрейзинг у культурі : веб-сайт. URL:http://artandyou.com/category/practice/post/sovrememnyi_fundraising_v_iskusstve (дата звернення: 17.12.2020).
23. Arts & Business : веб-сайт. URL: <http://artsandbusiness.bitc.org.uk/> (дата звернення: 17.12.2020).
24. Розвиток благодійності в Україні аналіз : веб-сайт. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/rozvitok-blagodiynosti-v-ukraini> (дата звернення: 17.12.2020).
25. Дані Державної служби статистики України : веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoу/ukr/EDRPU_2019/ks_opfg/ks_opfg_0119.htm (дата звернення: 17.12.2020).
26. Карта благодійності за 2015 рік : веб-сайт. URL: <http://ufb.org.ua/rating/blago-charts?currentYear=2015> (дата звернення: 17.12.2020).
27. Карта благодійності за 2016 рік : веб-сайт. URL: <http://ufb.org.ua/rating/blago-charts?currentYear=2016> (дата звернення: 21.12.2020).
28. Карта благодійності за 2017 рік : веб-сайт. URL: <http://ufb.org.ua/rating/blago-charts?currentYear=2017> (дата звернення: 21.12.2020).
29. Діяльність українських благодійних організацій: дослідження Corestone Group та GFK Ukraine на замовлення Фонду родини Загорій : веб-сайт. URL: https://zagoriy.foundation/charity_funds_report.pdf (дата звернення: 21.12.2020).
30. CAF WORLD GIVING INDEX 2015 : веб-сайт. URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_worldgivingindex2015_report.pdf (дата звернення: 21.12.2020).

31. CAF WORLD GIVING INDEX 2016 : веб-сайт. URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/1950a_wgi_2016_report_web_v2_241016.pdf (дата звернення: 21.12.2020).

32. CAF WORLD GIVING INDEX 2017 : веб-сайт. URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/cafworldgivingindex2017_2167a_web_210917.pdf (дата звернення: 21.12.2020).

33. CAF WORLD GIVING INDEX 2018 : веб-сайт. URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2018_report_webnopw_2379a_261018.pdf (дата звернення: 21.12.2020).

34. Громадська активність громадян України: загальнонаціональне дослідження Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва з 19 по 25 грудня 2018 року : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/article/gromadska-aktivnist-gromadyan-ukraini> (дата звернення: 21.12.2020).

35. Рівень довіри до суспільних інститутів та електоральні орієнтації громадян України: дослідження Центру Разумкова з 21 по 26 березня 2019 року : веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/riven-doviry-do-suspilnykh-instytutiv-ta-elektoralni-orientatsii-gromadian-ukrainy-2> (дата звернення: 21.12.2020).

36. Національне опитування USAID/ENGAGE щодо громадянської залученості з 1 листопада по 4 грудня 2018 року : веб-сайт. URL: <https://dif.org.ua/uploads/pdf/229161305cdabd62a68d20.56957376.pdf> (дата звернення: 21.12.2020).

37. Дослідження благодійних організацій та участі населення у благодійних та волонтерських проектах: Corestone Group та GFK Ukraine на замовлення Фонду родини Загорій з 17.01 по 06.02.2018 р. : веб-сайт. URL:

https://zagoriy.foundation/Charity_report_2017_Zagoriy_Foundation.pdf (дата звернення: 23.12.2020).

38. Оцінка розвитку доброчинності в Україні у 2018 році : веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-presshall/2619813-ocinka-rozvitku-dobrocinnosti-v-ukraini-u-2018-roci.html> (дата звернення: 23.12.2020).

39. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

40. Огляд щодо використання неприбуткових організацій в незаконних цілях за 2018 рік / Державна служба фінансового моніторингу України : веб-сайт. URL: https://www.sdfm.gov.ua/content/file/Site_docs/2019/20190405/oglad_pr_o_2018.pdf (дата звернення: 23.12.2020).

41. Офіційний веб-сайт Пласту – Національної скаутської організації України : веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/> (дата звернення: 23.12.2020).

42. Статут МО «Пласт-НСОУ» : веб-сайт. URL: <http://my.plast.org.ua/kps/dokumenty/statut-orhanizatsiji/> (дата звернення: 23.12.2020).

43. Стратегія Пласту – 2030 : веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/about-strategy/> (дата звернення: 23.12.2020).

44. Архів офіційного веб-сайту Пласту : веб-сайт. URL: <https://www.old.plast.org.ua/> (дата звернення: 23.12.2020).

45. Річний звіт Пласту за 2019 рік : веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/richni-zvity-plastu/> (дата звернення: 25.12.2020).

46. Річний звіт Пласту за 2018 рік : веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/richni-zvity-plastu/> (дата звернення: 25.12.2020).

47. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики аналіт. доп. Київ: НІСД, 2015. 36 с.

48. Електронний сервіс Mailchimp : веб-сайт. URL: <https://mailchimp.com/> (дата звернення: 25.12.2020).

49. Електронний сервіс Hubspot : веб-сайт. URL: <http://hubspot.com/> (дата звернення: 25.12.2020).

50. Посібник Фандрейзинг 101 : веб-сайт. URL: <http://funds101.blogspot.com/2013/01/fundraising-cycle.html> (дата звернення: 25.12.2020).

ДОДАТКИ

Додаток А

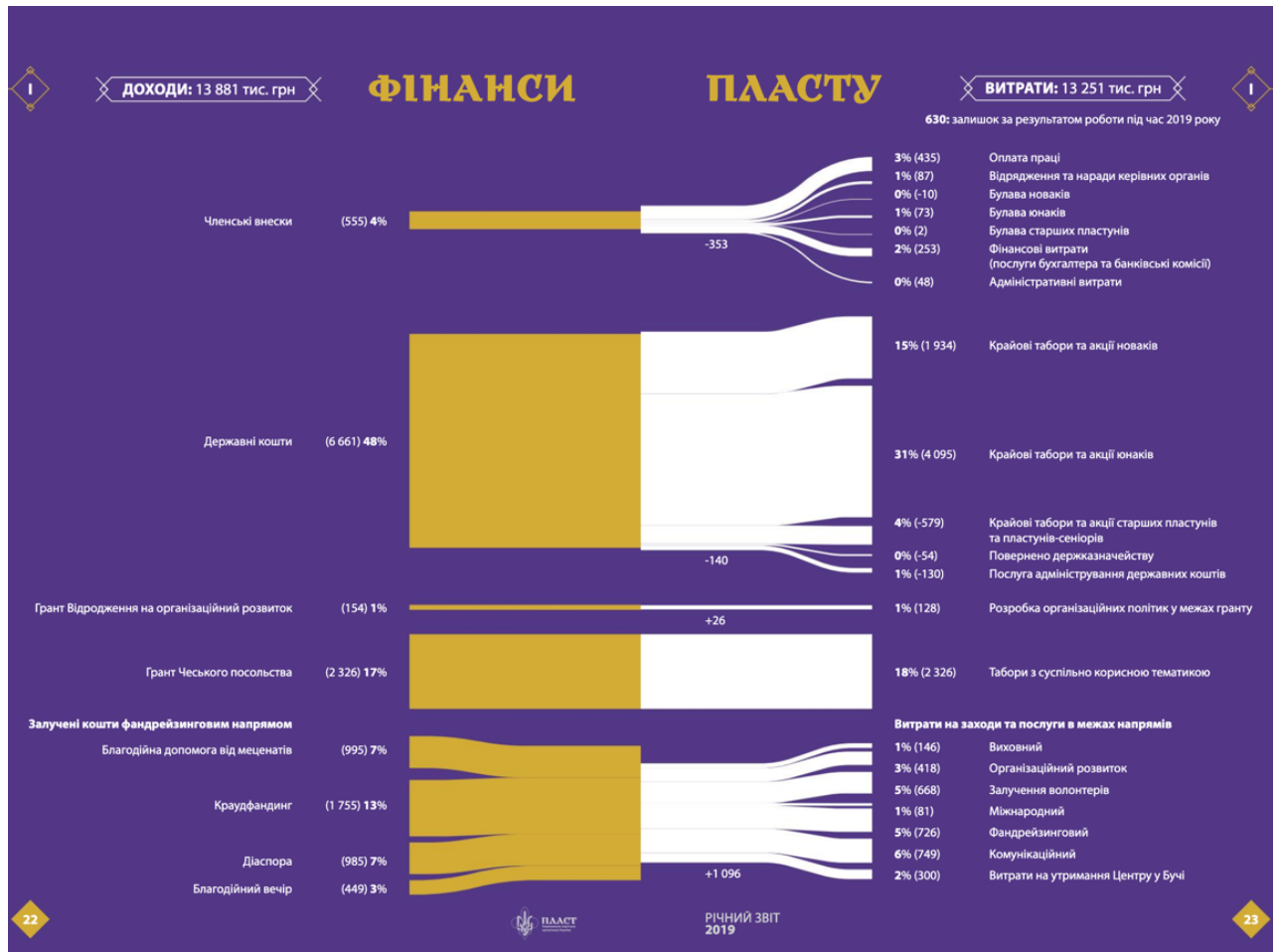


Рис. А.1. Фінанси Пласту у 2019 році [45]