

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 «Створення базової фандрейзингової стратегії як інструменту
досягнення спроможності для малих осередків НСОУ «Пласт»**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН 20/М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Довгань Ю.В.

Керівниця: к.е.н. Ю. Клебан

Рецензентка: д.е.н. Щурко У.В.

Львів – 2022

Довгань Ю.В. Створення базової фандрейзингової стратегії як інструменту досягнення спроможності для малих осередків НСОУ «Пласт» : магістерська робота (073 Менеджмент) / Ю.В. Довгань/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер.: к.е.н. Ю.Клебан– Львів: УКУ, 2022. - 72с.

Анотація. У магістерському дослідженні проведено аналіз фандрейзингової діяльності відокремлених підрозділів Пласту – Національної скаутської організації України. Розглянуто основні інструменти фандрейзингу та шляхи диверсифікації надходжень. Здійснено аналіз організаційної структури Пласту. Вивчено досвід залучення ресурсів в закордонних скаутських організаціях. На прикладі відокремленого підрозділу «Станиця Старокостянтинів» проведено аналіз потреб в ресурсах та запропоновано канву та алгоритм створення фандрейзингової стратегії для осередку.

Ключові слова: фандрейзинг, ресурси, Пласт, осередки, інструменти фандрейзингу, стратегія.

Abstract. In the master's research the analysis of fundraising activity of separate divisions of Plast - the National scout organization of Ukraine is carried out. The main tools of fundraising and ways to diversify revenues are considered. The analysis of the organizational structure of Plast is carried out. The experience of attracting resources in foreign scout organizations has been studied. On the example of a separate subdivision "Stanytsya of Starokostiantyniv" the analysis of resource needs is carried out and the outline and algorithm of creation of fundraising strategy for the cell are offered.

Key words: fundraising, resources, Plast, cells, fundraising tools, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ В СКАУТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	7
1.1. Поняття «фандрейзинг» та його інструменти в неприбутковому секторі.....	7
1.2. Досвід фандрейзингу скаутськими організаціями світу.....	18
1.3. Практики розробки стратегій фандрейзингу у скаутських організаціях.....	24
РОЗДІЛ 2. НАЦІОНАЛЬНА СКАУТСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ УКРАЇНИ «ПЛАСТ» ТА ЇЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ.....	32
2.1. Організаційна структура Пласт – НСОУ.....	32
2.2. Фандрейзингова діяльність Пласту.....	42
2.3. Аналіз організаційної спроможності малих осередків Пласту.....	46
РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ БАЗОВОЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ВПМО ПЛАСТ – НСОУ «СТАНІЦЯ СТАРОКОСТЯНТИНІВ».....	54
3.1. Аналіз організаційного розвитку ВПМО Пласт – НСОУ «Станиця Старокостянтинів».....	54
3.2. Проектування фандрейзингової стратегії для ВПМО Пласт – НСОУ «Станиця Старокостянтинів».....	63
3.3. Управлінські висновки впровадження базової фандрейзингової стратегії у малих осередках Пласт-НСОУ.....	69
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність роботи. Одним із стратегічних завдань Пласту до 2030 року є охоплення не менше 10% усієї учнівської молоді України, що потребує створення нових осередків та виховних частин, які в свою чергу потребують залучення різного роду ресурсів. Осередки, що створюються в нових містах переважно складаються з двох-трьох дорослих волонтерів – ініціативної групи, які одночасно виконують функції виховників та займаються адміністративною роботою. З метою забезпечення сталого розвитку таких осередків потрібно забезпечити ініціативні групи необхідним набором інструментів та надати інформаційні ресурси для того щоб команди могли відійти від хаотичного менеджменту і вибудувати роботу з довгостроковим горизонтом планування. Для цього потрібно мати стабільні надходження фінансів і володіти інструментами їх залучення та диверсифікації. Успішне впровадження фандрейзингової стратегії допоможе новим осередкам стати на шлях сталого розвитку і дозволить сфокусуватися на досягненні стратегічних цілей та місії Пласту.

Метою нашої роботи є розробити базову фандрейзингову стратегію на прикладі ВПМО Пласт-НСОУ «Станиця Старокостянтинів» та алгоритм її впровадження для нових осередків Пласту.

Завданнями дослідження є:

1. Дослідити поняття «фандрейзинг» та його основні інструменти.
2. Дослідити фандрейзингову діяльність Пласту - НСОУ.
3. Ознайомитись з інструментами фандрейзингу в скаутських організаціях світу.
4. Дослідити організаційну структуру Пласту - НСОУ.
5. Провести аналіз організаційного розвитку малих осередків Пласту - НСОУ.

6. Проаналізувати потребу осередку в ресурсах, дослідити джерела фінансування та методи роботи з ними.
7. Спроекувати фандрейзингову стратегію.
8. Провести аналіз впровадження базової фандрейзингової стратегії на прикладі ВПМО Пласт-НСОУ «Станиця Старокостянтинів».
9. Розробити рекомендації для осередків щодо впровадження базової фандрейзингової стратегії.

Об'єкт дослідження: фандрейзингова стратегія як інструмент досягнення спроможності осередків.

Предмет дослідження: методи та інструменти фандрейзингу.

В процесі реалізації завдань магістерської роботи було використано такі методи:

- Методи теоретичного рівня – аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, які були використані для теоретичного і практичного дослідження фандрейзингу та його інструментів, ретроспективного аналізу фандрейзингових капманій та розроблення рекомендацій.
- Методи емпіричного рівня – опитування, спостереження, які використовувались для дослідження поточної ситуації з фандрейзингу в осередках, аналізу діяльності та потреб, а також інтерпретації отриманих результатів.

Практичне значення. Запропоновано алгоритм аналізу потреб осередків та канву базової фандрейзингової стратегії, які зможуть використовувати осередки II рівня, а також ініціативні групи Плсту-НСОУ.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи -сторінка, з них основного тексту – 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ В СКАУТСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Поняття «фандрейзинг» та його інструменти в неприбутковому секторі

Дослідження поняття «фандрейзинг» відображається в працях багатьох українських та зарубіжних науковців та економістів таких як А.Дж.Дуглас, Дж.М.Брайсон, А.Н.Соколова, Глебова А.О, М.Деліні, І.Й.Круп'як та інші.

Сам термін «фандрейзинг» має іноземне походження і утворене злиттям двох слів «fund» (англ. «грошові кошти») і «raise» (англ. «піднімати, збільшувати»). Цей термін можна визначити як комплекс заходів для мобілізації та залучення матеріальних ресурсів (зокрема, коштів) з метою здійснення соціально важливих проектів, здійснення статутної діяльності громадських та благодійних організацій, впровадження та реалізації інновацій [1]. Інше трактування терміну «фандрейзинг» - процес, що здатний поєднати інтереси організацій, фондів, установ, які мають значні фінансові ресурси і готові надати допомогу з організаціям, які потребують цих ресурсів на реалізацію суспільнозначущих проектів [2].

В літературі, присвяченій питанням функціонування неприбуткових організацій, поняття «фандрейзинг» використовується в двох сенсах. В широкому понятті слова фандрейзинг виступає процесом залучення матеріальних ресурсів, які необхідні для впровадження соціальних ініціатив, зокрема пошук товарів, послуг, приміщення, техніки та ін. У вузькому значенні – це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення фінансування на вирішення соціальних проблем і передбачає залучення від спонсорів саме грошових ресурсів [3]. Існує ще низка визначень поняття «фандрейзинг», такі як:

- комплекс заходів, які забезпечують пошук фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації проектів (О.І. Шнирков, І.О. Мінгазутдінов) [4];
- добровільна мобілізація внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів з метою здійснення суспільно важливої діяльності (В.О. Снігульська) [5];
- мистецтво залучити кошти приватних осіб, благодійних організацій, які надають фінансову підтримку у вигляді грантів (Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID));

Отже, фандрейзинг є сучасним засобом формування матеріальної бази та інструментом розвитку соціальних програм, мистецтвом залучати фінансові та матеріальні ресурси на добровільних засадах для здійснення суспільно значимих проектів та програм. Поряд з цим необхідно зазначити, що саме рівень фандрейзингу виступає індикатором якості життя суспільства, а також рівня його розвитку.

Розвиток фандрейзингу сприяє забезпеченню ефективної діяльності неприбуткових громадських організацій, що потребують системного залучення ресурсів для реалізації стратегічних цілей за визначеними напрямками. Ключовим питанням в роботі таких організацій є пошук необхідних джерел фінансування (фондів), вибір найефективнішого інструменту фандрейзингу, що відповідає потребі і місії організації, належна презентація власних проектів та створення системи заходів щодо їх втілення [6].

Фандрейзингова кампанія, відповідно до цілей повинна визначати завдання проектного та оперативного фандрейзингу. Проектний фандрейзинг – комплекс заходів, спрямований на залучення фінансів для реалізації проектів і програм. Він в свою чергу сприяє збільшенню попиту донорських організацій, оскільки кошти витрачаються на реалізацію проекту з чітко визначеними завданнями, статтями

витрат, і як наслідок з досягненням конкретного соціального ефекту. Для донорів такі вкладення є також взаємовигідними, адже в результаті такої співпраці вони отримують додаткові вигоди, такі як покращення іміджу компанії при успішній реалізації проекту, збільшення лояльності потенційних інвесторів.

Оперативний фандрейзинг застосовується в разі нестачі коштів на здійснення поточної діяльності організації (оплати праці, використання товарів, послуг, покриття видатків на відрядження, сплати комунальних послуг, придбання товарів та ін.)(Рис.1.1) [7].

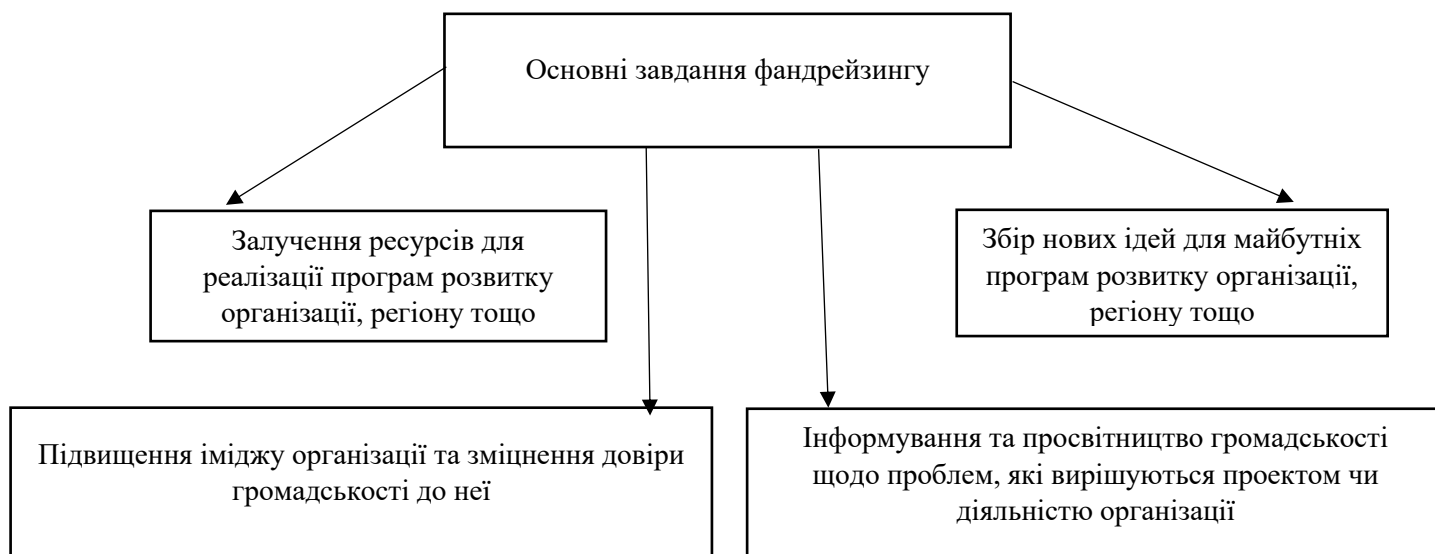


Рис.1.1. Основні завдання фандрейзингу [7]

Ефективний фандрейзинг передбачає не лише здобуття ресурсів, таких як фінанси, а й встановлення продуктивних особистих та інституційних контактів з організаціями-донорами, які мають стратегічне значення в довгостроковій перспективі [6]. Принципи здійснення фандрейзингової діяльності закладені в Декларації етичних принципів у фандрейзингу, створеній Інститутом професійного фандрейзингу. До них відносяться чесність, прозорість, підзвітність, цілісність,

повага та емпатія. Ці принципи спонукають фандрейзерів до правильних, з етичної точки зору, дій для досягнення поставлених цілей в процесі пошуку та залучення ресурсів для діяльності своєї організації [8].

Розвиток фандрейзингу в Україні характеризується низкою факторів, які сприяють розвитку та обмежують його (Рис.1.2.). До факторів, які посилюють успішність фандрейзингової кампанії відносять:

- позитивний суспільний імідж організації;
- позитивне враження, сформоване в процесі спілкування та співпраці з представниками організації-донора;
- досвід роботи з іншими благодійними організаціями;
- досвід співпраці з бізнес-структурами;
- наявність серед членів організації-реципієнта лідерів думок, відомих в галузі діячів;
- якісно складений проект;
- особисті якості особи, що займається фандрейзингом, вміння розповідати та переконувати.

Разом з тим факторами, що обмежують розвиток фандрейзингу є:

- використання «примусової благодійної допомоги» в закладах освіти, медицини тощо;
- відсутність податкових стимулів;
- велика кількість шахраїв і шахрайських схем;
- відсутність єдиного інформаційного центру, який би володів інформацією про благодійні організації та їх представників;
- недосконала система перевірки та контролю легітимності існування таких організацій;

- низький рівень юридичної грамотності потенційних донорів в питаннях благодійності;
- низький рівень юридичної та економічної культури населення;
- «нецільове» використання благодійних коштів та відсутність міри покарання;
- фінансові установи не доводять до відома людей, які відкривають благодійні рахунки, що кошти, які на них спрямовуються, вважаються нецільовими і підлягають оподаткуванню [9].

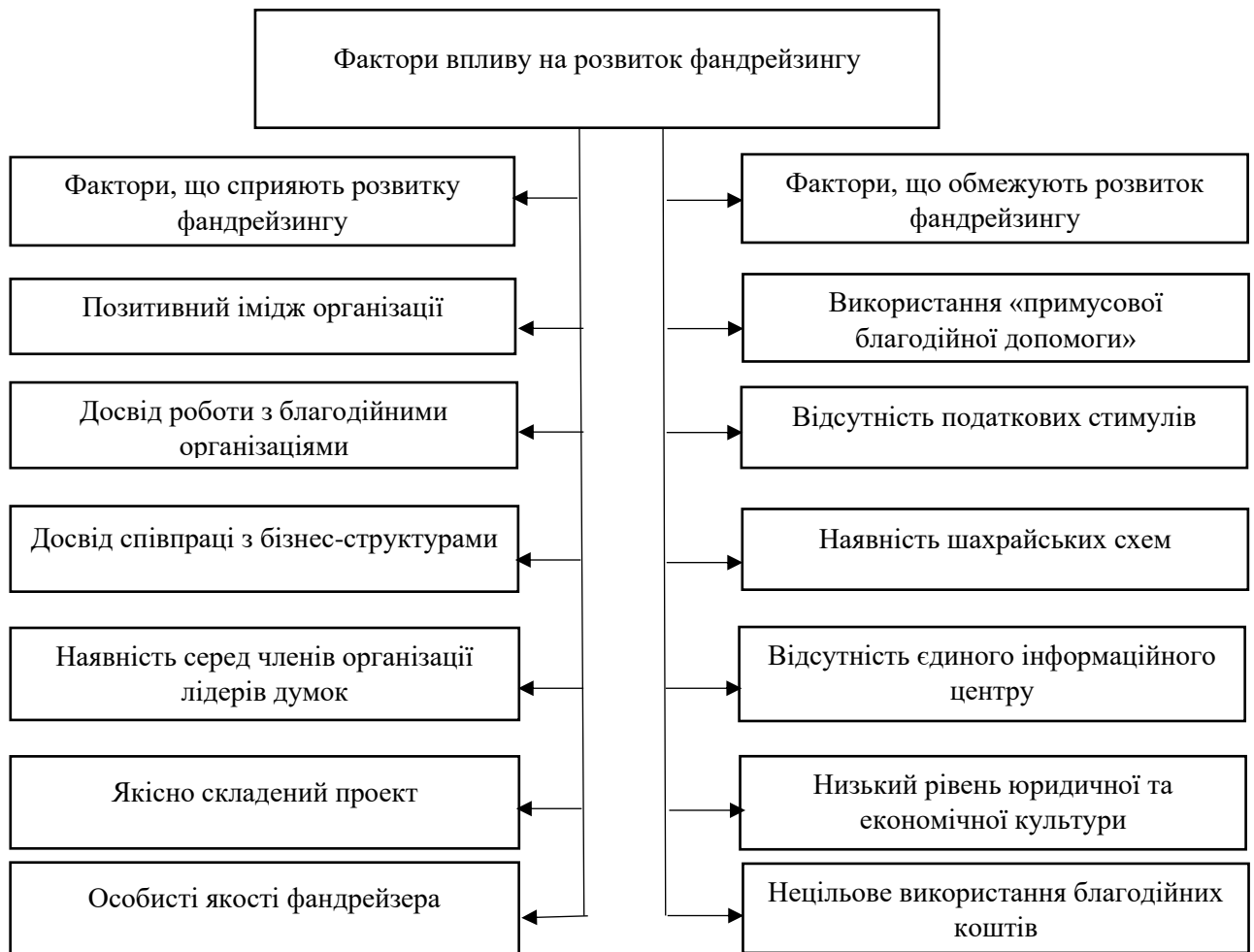


Рис.1.2. Фактори, що впливають на розвиток фандрейзингу в Україні [9]

Фандрейзинг є сучасним ефективним засобом формування фінансової та матеріальної основи неприбуткових організацій та соціальних програм, саме томі інструменти цього виду діяльності поєднують в собі як традиційні форми та методи залучення коштів, так і сучасні тенденції в цій галузі, а саме – широке використання інформаційних технологій, мережі Internet, PR-технологій (зв'язки з громадськістю), методів інтерактивного представлення інформації, дистанційних технологій [10].

В рамках діяльності неприбуткових організацій фандрейзингова діяльність може здійснюватися двома основними шляхами:

- за рахунок самофінансування (членські внески, оплата учасниками вартості заходів, надання платних послуг, проведення семінарів та тренінгів, договірних робіт, таких як експертиза, обстеження, дослідження та ін.);
- за рахунок отримання фінансової підтримки зі сторони (гранти, кошти з місцевих та державних бюджетів, громадські бюджети, бюджети участі, участь в національних та регіональних цільових програмах, спонсорство, меценатство та ін.).

Відповідно, в обох варіантах будуть використовуватися різні інструменти досягнення цілей. Детальніше розглянемо ці інструменти, а також ефективність їх використання [11] (Рис.1.3.).

- Краудсорсинг – залучення та використання інтелектуального потенціалу або матеріальних ресурсів великої кількості приватних осіб, які присвячують свій час, ресурси, координуючи свою діяльність в глобальній мережі. Вирішення суспільно значущих проблем здійснюється за участі великої кількості добровольців. Такий вид

відносин виникає лише на підставі договору публічної оферти без будь-яких форм трудових договорів [1].

- Краудфандинг – система залучення фінансування через спеціальні краудфандингові платформи, які існують у віртуальному просторі мережі Інтернет. Суть цього інструменту полягає в тому, що будь-яка людина має змогу матеріально підтримати важливу, на її думку, ініціативу або стартап. Головною умовою є встановлення мінімально необхідної суми для реалізації проекту, платформа ж надає певну визначену кількість днів для збору вказаного обсягу, у випадку ж, якщо, зібраних коштів не вистачає, вони повертаються інвесторам [10]. Прикладами краудфандингових платформ є GoFundEd, Airfounding, Kickstarter, indiegogo, Спільнокошт.
- Ендавмент - певний обсяг майнових активів, який надається благодійником в користування певній неприбутковій організації для вкладання в об'єкти інвестування. Наданий організації ендавмент є абсолютно недоторканим, а сама організація має право використовувати лише прибуток від інвестицій. Надавач ендавменту має право самостійно визначати цілі та способи застосування отриманого прибутку [1]. Прикладами ендавменту є система вищої освіти в Сполучених Штатах Америки, Ендавмент Фонду Богдана Гаврилишина.
- Благодійні сервітути – право володіння та користування земельними ділянками їх власників на умовах благодійної діяльності їх тимчасовими утримувачами [1]. Прикладом благодійних сервітутів є пластові оселі, зокрема в США.
- Спадщини, спадкові відкази і спадкові договори на здійснення подальшої благодійної діяльності. Благодійні організації можуть виступати в ролі спадкоємців на підставі заповітів та заповідальних відказів. Прикладами

освоєння отриманої спадщини є система вищої освіти США, а також церковні громади

- Гранти – визначений умовами конкурсу обсяг коштів, матеріалів, послуг, який надається грантодавцем на засадах безоплатності, безповоротності переможцю конкурсу на здійснення описаної в заявці діяльності [1].
- Листи до благодійників. Найпростіший інструмент фандрейзingu, з якого, зазвичай, починають свої спроби у пошуках ресурсів всі організації. Лист являє собою особисте звернення до потенційного донора, через посередництво секретаря, через довірену особу. До листа доцільно додавати короткий опис діяльності організації, а також перелік реалізованих раніше проектів. Найтипівішим прикладом ефективності таких листів є пошук ресурсів на певні короткострокові проекти або заходи, найефективніше цей інструмент працює на пошук саме продукції, якщо потенційний донор є виробником або реалізатором певної продукції, а також на невеликі грошові суми.
- Особисті зустрічі. Цей інструмент потребує великих затрат часу і людського ресурсу, але є ефективним в довгостроковій перспективі, особливо якщо йдеться про довготривале чи стратегічне партнерство. Також важливу роль в ефективності даного інструменту відіграє саме особистісні якості самого фандрейзера, його вміння переконувати та запалювати своїми ідеями.
- Публічний збір коштів. Добровільний збір здебільшого коштів або майна серед невизначеного кола осіб, зокрема з використанням соціальних мереж, засобів теле- та радіокомунікацій, друкованих видань. Найбільш ефективно і широко використовується для вирішення кризових та оперативних задач, таких як збір коштів на лікування, збір коштів та майна на ліквідацію наслідків певного стихійного лиха.

- Вуличний збір коштів. Стаціонарні та переносні скриньки, які встановлюються в публічних місцях і діють на постійній основі або під час вуличних акцій. Специфіка цього інструменту полягає в тому, що він може здійснюватися без присутності збирача. Метод використовують в основному релігійні організації, притулки для тварин. Метод малоефективний, а також досить часто підпадає під дію з боку шахраїв.
- Членські внески. Регулярні грошові внески засновників та членів неприбуткової організації, які визначаються та регламентуються установчими документами організації. У випадку, якщо організація не має формального членства, фандрейзер все одно може скористатися цим інструментом, зокрема зібрати внески учасників події або соціального проекту.
- Фінансування з державного або місцевого бюджету. Передбачає участь організації в відкритих конкурсах (наприклад, «Громадський бюджет»), які передбачені бюджетом, якщо її діяльність відповідає заявленим в умовах конкурсу критеріях відбору. Також можливий варіант підтримки місцевими органами влади шляхом прийняття програми підтримки певної соціальної діяльності, наприклад впровадження в п'яти містах України програми «Раннє втручання», місцеві програми підтримки Пласту.
- Соціальна реклама. Виготовлення та поширення рекламної продукції (медіареклами, реклами в соцмережах, банери, різного роду поліграфічна продукція), які мають на меті донести інформацію про ту чи іншу соціальну проблему чи проект і спонукати потенційного жертводавця допомогти організації. Цей метод є малоефективним, оскільки для того щоб здійснити пожертву людина має ще додатково знайти реквізити або пункт збору коштів, при цьому затрачається набагато більше коштів на виготовлення самої рекламної продукції ніж в підсумку отримується

коштів від жертводавців. Перевагою цього методу є широке інформування суспільства про наявну проблему чи суспільнозначимий проєкт.

- Телефонне спілкування. Досить ефективний інструмент фандрейзингу в Західній Європі, США, Англії, але в Україні в підсумку телефонні розмови зводяться до живого спілкування або співпраця припиняється зовсім.
- Використання мережі Інтернет. Надає можливість постійного інформування вже існуючих донові про діяльність організації, а також дозволяє постійно підігрівати інтерес потенційних донорів та жертводавців. Серед найпопулярніших інтернет-інструментів фандрейзингу є Patreon, закриті Telegram-канали для людей, які підтримують організацію, кнопки «Donate» на офіційних сайтах, а також офіційних сторінках організації в соціальних мережах, підписка на регулярні платежі. Перевагами таких інструментів є доступність та масовість, простота використання, здебільшого, не потребують від адміністраторів спеціальних знань та навичок. Потребують захисту від шахрайських схем та постійного звітування.
- Подієвий фандрейзинг. Збір коштів та ресурсів за допомогою благодійних подій (бали, аукціони, пікніки тощо). Невід’ємна частина не лише формування та просування бренду організації, а й формування в жертводавців та донорів відчуття приналежності до спільноти, до співтворення, а також формування культури благодійності в суспільстві. Ефективність цього інструменту буде високою в разі ретельного прорахунку рентабельності самої події (інколи на організацію певного івенту затрачається набагато більша сума ніж потім можна зібрати на заявлену мету). Найбільш відомими в Україні є благодійні івенти УКУ.

- Інші інструменти: телебачення, капітальні кампанії, промоакції, qr-коди, автомати для платежів, банкомати, дисконтні та картки приналежності, автоматичне перерахування решти у банках при здійсненні операцій, благодійні телефонні лінії, благодійні SMS-акції тощо.

Донори Методи	Міжнародні освітні фундації	Благодійні фонди	Підприємства, фірми, компанії	Державні установи	Фізичні особи
Написання і подання письмових аплікацій	⊙	#	√	⊙	†
Розміщення реклами у ЗМІ	#	#	√	†	√
Рекламні проспекти	†	√	⊙	†	#
Проведення публічних заходів	#	√	√	#	⊙
Особисте спілкування	√	√	⊙	√	⊙
Листування	†	√	#	†	√
Членство	†	√	√	†	⊙

Умовні позначки: ⊙ - висока ефективність, √ - середня ефективність, # - низька ефективність, † – неефективність

Рис.1.3. Методи фандрейзингу та їх специфіка [12]

Кожен з наведених вище інструментів ведення фандрейзингової діяльності знайшов своє широку застосування в світовій практиці фандрейзингу. Завдяки використанню цих методів були створені та втілені в життя сотні соціально значущих проєктів та ініціатив громадянського суспільства, що стало прикладом ефективної взаємодії суспільних інститутів в обхід складного бюрократичного апарату держави і традиційних форм залучення ресурсів. Успіх реалізації різних форм фандрейзингу багато в чому залежить від здатності фандрейзерів пояснити потенційним донорам

привабливність запропонованих проєктів, наявність спільних інтересів, а також можливих перспектив партнерства[11].

1.2. Досвід фандрейзингу скаутськими організаціями світу

Нами були вивчений досвід залучення ресурсів такими скаутськими організаціями як BSA - Boy Scouts of America (Бой скаути Америки), а також ZHP - Związek Harcerstwa Polskiego (Союз Польського Харцерства).

В діяльності BSA існує ціла низка механізмів та регуляторних систем, які координують весь процес фандрейзингу організації як на рівні країни так і на локальному і навіть гуртковому рівнях. При цьому варто зауважити, що скаутські організації США мають законодавчу підтримку з боку держави, що також включає в себе частку державного фінансування проєктів [17].

Ефективний фандрейзинг має плануватися та координуватися з використанням надійних принципів збору коштів.

Ці принципи включають:

- Створення бази даних для щорічної підтримки;
- «Вирощування» потенційних донорів для великих пожертв за допомогою спеціальних заходів, продажів проєктів, та капітальні подарунки;
- Пропонування донорам спеціальних запланованих засобів дарування, таких як прямі подарунки, заповіти, ануїтети, об'єднані фонди, подарунки зі страхування життя та участь в різних видах благодійних фондів;

Більшість рад осередків дотримуються такого плану збору коштів, і більшість їхніх доходів надходить від таких інструментів як United Way, Friends of Scouting, обіди зі збору коштів, кемпінг, спеціальні благодійні заходи та пряма розсилка, клопотання. Завдяки цим традиційним джерелам ради створили стабільну базу підтримки. Щоб розширити цю базу, ради осередків звернулися до продажу

продукції та спонсорованих заходів. Більшість із цих заходів успішно приносять радам додатковий операційний прибуток на здійснення поточної діяльності.

У 1983 році Національна виконавча рада BSA розширила свою фінансову політику, пов'язану з збором коштів осередками. Намір Ради полягав у тому, щоб надати осередкам способи доповнити їх базові програми збору коштів, а не створити альтернативу традиційній централізованій підтримці. У 2010 році для перегляду політики було скликано робочу групу зі створення концепції продажу продуктів і комерціалізму. Як результат у 2011 році Національна виконавча рада вжила заходів щодо перегляду Статуту та Правил та положення щодо збору коштів та внесків [17].

Ради осередків, які використовують ці заходи зі збору коштів, повинні виконувати наступні правила:

- Місцеві ради повинні дотримуватися положень Статуту, Статуту та Правил BSA і правилами, а також місцевими та державними законами. Ради відповідають за проведення, наглядати, контролювати та схвалювати заходи зі збору коштів, які можуть залучати молодь членів та/або продаж продукції для отримання доходу для рад і підрозділів;

- Нацрада вважає за правильне, щоб місцеві ради мали самостійність у прийнятті рішень пов'язані з методами збору коштів, які відповідають принципам, стандартам, політика та добре ім'я бойскаутів Америки;

- Ці заходи не є «легкими грошима». Час персоналу та волонтерів необхідно цінувати та співставляється з часом, проведеним за межами діяльності ради, району та підрозділу;

- Ці заходи не створюють пул волонтерів для довгострокового розвитку;
- У цих заходах замість них можуть брати участь волонтери та громадськість

участь у кампаніях друзів скаутів;

- Лідери ради не можуть відмовитися від своїх обов'язків зі збору коштів і покласти наповнення бюджету організації ресурсами, які надходять з осередків.

З усіх цих причин проекти збору коштів можуть мати короткостроковий позитивний вплив на раду грошовий потік, але довгостроковий негативний вплив на бюджет ради. Відділ фінансового впливу високо цінує зусилля співробітників місцевої ради та волонтерів забезпечити діяльність зі збору коштів на основі безпечних, етичних та прийнятних принципів з Правилами і положеннями бойскаутів Америки.

Комерційна діяльність та реклама. Бойскауты Америки існують вже 100 років. Девізи: «На мою честь», «обов'язок перед Богом і країною», і наші програми, засновані на етичному прийнятті рішень і моралі цінності є основою, на якій був побудований наш великий рух. Комерційні підприємства продовжувати пропонувати товари та послуги, які прагнуть асоціюватися з рухом більше ніж п'яти мільйонів молоді. Вони бачать прибуток, особливо при такій великій кількості «продавців» та амбасадорів.

З цієї причини — і для захисту цінностей BSA — було розроблено десять рекомендацій для вирішення питань комерційної політики, збуту та рекламної політики. Вони допомагають захиститися від незаконного використання назви, логотипів, уніформи та інших символів, які безпосередньо представляють ім'я бойскаутів Америки. Ці вказівки допомагають вам спланувати роботу ради осередку щодо продажу продукції, просування реклами та надання спеціальних послуг керівникам підрозділів та молоді членів. Вони мають відповідати цінностям і стандарти скаутингу та ваших зареєстрованих організацій, а також усі пропоновані товари та послуги можуть стояти окремо на основі власної цінності та репутації[17].

Десять керівних принципів комерційної діяльності та реклами:

1. Продукти та/або реклама, що продаються, та послуги, що надаються, мають відповідати міським, окружним, постановам штатів та федеральними постановами щодо дозволів, податкового законодавства, екологічних проблем, а також питання безпеки та здоров'я.

2. Продаж товару або рекламну кампанію має затвердити місцева рада осередку.

3. Ціна продукту, реклами чи послуги повинна відображати його справедливу ринкову вартість.

4. Місцева рада не може вступати в будь-які ділові відносини чи договори, які використовують логотип BSA, знаки розрізнення, загальні терміни використання або описові знаки, що стосуються скаутів, якщо відносини або контракт не відповідають прийнятим на даний момент процедурам і рекомендації, встановлені Національною радою BSA. Договір або відносини повинні уникати схвалення будь-якого комерційного продукту чи підприємства. Право на дозвіл використання власних ознак BSA, що стосуються комерційних продуктів і підприємств проживає виключно в Національній раді.

Наприклад: а. Що може зробити рада — можна організувати продаж попкорну чи цукерок затверджений радою. Продукти повинні відповідати цінностям організації і цінам повинні бути конкурентоспроможними на ринку.

б. Чого не може зробити рада—Рада не може дозволити жодній компанії розміщувати назву BSA, логотип, знаки приналежності до організації тощо на своєму продукті, якщо немає дозволу від Національної ради.

5. Продаж дисконтних або безкоштовних комерційних купонів може бути затверджено на щорічній основі як програма збору коштів. Для проведення такого продажу застосовуються наступні умови.

а. Картки повинні бути захищені від постачальника, який отримав відповідну ліцензію угода Supply Group на використання знаків і логотипів;

б. Повідомлення на картці не повинні означати пряму вигоду для продавця;

с. Радам слід особливо ретельно вибирати рекламодавців на картці, які відображають цінності бойскаутів Америки та гарантувати, що вони не підтримуються рекламодавця або угода «за квитанцію»;

6. Рекламодавцям дозволяється «вітати» та/або «привітати» бойскаутів, а Логотип BSA можна використовувати в цьому типі реклами, але не на продуктах. (Ця форма реклама, як правило, використовується для обідів чи вечерів зі вшанування почесних громадян, скаутські шоу та турніри з гольфу).

7. Реклама товару на продаж на основі запропонованого подарунка, повернення, комісії, оскільки повернення знижки місцевій раді не допускається.

Послуги або програми, надані комерційними підприємствами, корпораціями оскільки особи, що мають на меті членство в BSA і пропонують клієнтам знижку або додаткові вигоди до ради не допускаються. Будь-яка програма, яка намагається скористатися перевагами членства BSA є забороненою. Приклад: оператор міжміського телефонного зв'язку під'їжджає до місцевої ради і заохочує його попросити своїх виборців змінити міжміські оператори взамін за знижку замовнику та «подарунок» місцевій раді БСА.

8. Виконавча рада місцевої ради може дозволити використання форменого одягу на комерційних заходах якщо вони несуть благодійний характер.

Використання скаутів у формі в будь-якій іншій рекламі а комерційний продукт або бізнес заборонено.

9. Списки членів BSA (включаючи реєстрацію підрозділу, району та будь-які інші, пов'язані зі скаутингом) не можуть використовуватися в комерційних цілях або з будь-якою іншою несанкціонованою метою. Назви та інформація в цих записах є суворо конфіденційною і не може бути проданий або поширений для громадськості.

10. Продавець комерційної продукції повинен надати сертифікат комерційної відповідальності страхування про визначення місцевої ради додатково застрахованими в сумах наразі рекомендовано Службою управління ризиками національного офісу. Рекомендації щодо проектів, які заробляють гроші Керівництво підрозділу зареєстрованих організацій може брати участь у затвердженому зборі коштів проектів за умови дотримання правил, положень і керівних вказівок BSA. Це допоможе забезпечити якість продукту чи послуги та безпеку всіх учасників, а також уникати комерціалізація BSA. Кожен підрозділ, який проводить таку діяльність, повинен подати Заяву про заробіток для затвердження статутною організацією та місцевої ради до проведення заходу [18].

1.3. Практики розробки стратегій фандрейзингу у скаутських організаціях на прикладі WAGGS

Перш ніж розробити свою стратегію залучення ресурсів необхідно мати загальну стратегію розвитку організації (осередку). В ідеалі вона повинна охоплювати трирічний період з реальними прогнозами фінансових доходів і витрат. Якщо стратегія вже є діючою, варто переглянути та актуалізувати її. Ваша організація має чітко розуміти ключові цілі та результати, яких хоче досягти, і як збір коштів допоможе досягнути цих цілей.

Готуючись до створення стратегії збору коштів, потрібно визначити, чи є у вас база даних контактів організацій (включаючи попередніх донорів). Почніть з того, що у вас вже є – це може бути лише список контактів або дані про те які ресурси надходили від певного донора. Хороша інформація матиме велике значення для процесу ефективного збору коштів, а також піклуватися про своїх донорів і мати «теплі контакти» на майбутнє. Також потрібно провести аналіз всіх попередніх фандрейзингових кампаній організації та осередку, визначити успішні та невдалі кампанії, окреслити помилки та успішні прийоми [19].

Успішний збір коштів і постійна підтримка донорів забезпечать довгостроковий ефект від вашої діяльності, тому варто продумати наперед як успішна фандрейзингова кампанія сприятиме стійкості організації.

WAGGS разом з Інститутом фандрейзингу Великобританії розробили «Шість кроків для розробки стратегії збору коштів».

Ми рекомендуємо групі старших волонтерів і співробітників зустрітися разом хоча б на день, можливо за допомогою зовнішнього фасилітатора, щоб виконати ці кроки. Ви також можете запросити деяких людей, які є сторонніми для вашої організації, щоб працювати з вами над цим – можливо, настав час створити «Комітет зі збору коштів» (для тих організацій, які ще не мають такого), волонтерів

і співробітників дівчат-гайдів і дівчат-скаутів, з інші волонтерські роботи з бізнесу, уряду та інших країн [19].

Комітети зі збору коштів

Комітет зі збору коштів може надати потужну підтримку та нагляд за вашою діяльністю зі збору коштів. Він може створюватися для підтримки організації у розробці Стратегії збору коштів та всієї її діяльності – або комітет може бути сформований лише для проведення однієї діяльності чи кампанії. Комітет вимагатиме внески від персоналу та провідних волонтерів, а для роботи може знадобитися бюджет – тому рішення має прийняти ваша Асоціація якщо він ще готовий підтримувати його. Членами вашого комітету можуть бути різні люди, які володіють навичками спілкування, мають потужну мережу особистих зв'язків, які пов'язані з організацією – наприклад, колишні дівчата-гайди і дівчата-скаути. Намагайтеся уникати заповнення комісії з персоналом і волонтерами, які вже мають значні зобов'язання перед організацією – ідея комітету має на меті залучити нові та додаткові ресурси у вашу діяльність зі збору коштів [20].

Наступні критерії є важливими для відбору членів комітету:

- бути готовими попросити про підтримку від імені вашого комітету;
- досконалі знання про Рух провідників/скаутів;
- готові допомагати без будь-якої форми оплати чи компенсації;
- бути добре відомими і мати хорошу репутацію в суспільстві;
- мати міцні стосунки з іншими подібними асоціаціями;
- можливість вільно відвідувати зустрічі.

Крок 1 – Місія та цілі організації

У вас повинен бути організаційний план, який визначає вашу загальну місію та цілі, на досягнення яких повинна бути організована фандрейзингова кампанія. Якщо у вас його ще немає, першочерговим завданням є його створення.

Крок 2 - Внутрішній і зовнішній вплив

Подумайте про внутрішні та зовнішні впливи, які можуть вплинути на вашу організацію. Оптимальними є STEEP-аналіз та SWOT аналіз, оскільки ці інструменти є простими і досить чітко окреслюють стан організації чи проєкту.

PEST аналіз (соціальний, технічний, економічний та політичний). Використовуйте цей аналіз, щоб розглянути фактори поза межами ваша організація, яка може вплинути на вашу діяльність зі збору коштів, але яку ви не можете змінити. наприклад спад у глобальній економіці може означати, що компанії зменшили розміри благодійних внесків цього року, або світова пандемія змінила напрямки гуманітарних програм тощо [21].

SWOT аналіз. SWOT означає сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Перші два є внутрішніми для вашої організації; в останні два зазвичай зовнішні, наприклад, загрозою може бути інша молодіжна організація у вашій країні, яка наближається до того ж донора, як ви [22]. SWOT-аналіз є дуже гнучким інструментом – ви також можете використовувати його, щоб розглянути ситуацію у вашій організації як рекомендований ресурсом WAGGGS Strategic Partnerships. Після завершення SWOT-аналізу ви повинні мати краще уявлення про можливості, які існують і можливі мінуси, про які потрібно знати. Тримайте свої аналізи під рукою і звертайтеся до них, коли будете розвивати свій збір коштів стратегія [19].

Крок 3 – Цілі збору коштів

Виходячи з потреб організації (Крок 1) та аналізу (Крок 2), які ви зробили, визначте свої цілі зі збору коштів – наприклад, зібрати суму грошей, необхідну для

проведення табору, або забезпечити три роки фінансування для зарплати двох адміністраторів. Потрібно чітко зрозуміти, які пріоритети вашої організації.

Крок 4 – Джерела доходу

Вам потрібно враховувати джерела надходження коштів та їх характеристики – один із способів класифікувати їх – це трасти, фонди, державне фінансування, компанії, окремі особи та групи/громадські організації.

Крок 5 – Методи збору коштів

Залежно від SWOT-аналізу, типи доступних донорів та тривалість часу, який ви маєте для збору коштів, ви повинні вирішуйте та визначте пріоритети, у які методи збору коштів ви будете інвестувати. Будьте реалістичні щодо часу, який ви маєте витратити діяльність зі збору коштів – пам'ятайте, що вам потрібно буде збалансувати свій час, щоб реалізувати всі свої основні види діяльності.

Крок 6 – Ресурси та бюджет

Ваша діяльність по збору коштів буде ефективнішою, якщо ви готові вкладати в неї час і гроші. Для кожного методу збору коштів, який ви будете використовувати, оцініть людські, матеріальні та фінансові ресурси, які вам знадобляться. Необхідно розробити бюджет – оцінити як витрати на діяльність зі збору коштів, так і можливі доходи. Врахуйте фактори ризику (наприклад, погана погода зменшує відвідуваність заходу зі збору коштів на свіжому повітрі). Тому важливо встановити реалістичні цілі (дохід) зі збору коштів для організації [19].

Діяльність зі збору коштів сприяти підвищенню репутації організації, а не лише збору коштів.

Типи фінансування:

Існує два основних типи фінансування: необмежене та обмежене. [22]

1. Необмежені кошти

Необмежені» кошти — це пожертви, які організація може використати на будь яке призначення. Це кошти, які будуть витратитися так, як керівництво вважатиме за потрібне в межах зазначеного цілі та місія благодійної організації. Керівництво може вільно встановлювати пріоритети та вирішувати, як і коли витратити кошти. Наприклад: гроші, зібрані з обіду зі збору коштів для підтримки загальних поточних витрат. Збір необмежених коштів є критичним для розвитку та стійкості організації. Основна підтримка робить організацію сильнішою та ефективнішою. Процес залучення коштів основної підтримки є складнішим, ніж залучення «обмежених коштів» [23].

2. Обмежені кошти

Ці кошти підлягають специфікації донора – донор вказує на які цілі потрібно використати його кошти (специфікації зазвичай викладаються в контракті/угоді). Ці кошти можуть використовуватися лише для тих цілей, для яких вони надані, і якщо вони використовуються на будь-які інші цілі, це може розглядатися як шахрайство або обман. Наприклад: Dulverton Trust надав фінансування для підтримки витрат на відправку 10 молодих жінок з Африканського регіону, щоб відвідати семінар Джульєтт Лоу в Кенії. Тільки виправдані витрати безпосередньо пов'язані до цієї конкретної діяльності були прийнятними для донора. Інші непов'язані витрати не можуть бути покриті цей бюджет [24].

Якщо можливо, не забувайте включати деякі основні витрати у свій бюджет, який потрібно покривати організаційні накладні витрати та ресурси, що забезпечує успішне виконання проекту (наприклад, ви можете включити 10% адміністративних витрат, частку часу персоналу, присвяченого цьому проект/досягнення результатів, до 15% витрат на моніторинг та оцінку) [25].

Одним з найефективніших інструментів для визначення кола потенційних донорів та джерел ресурсів є картування донорів. Картування донорів – це техніка для запису та аналізу імен потенційних донорів та визначення можливих зв'язків з ними. Після того як визначене коло потенційних донорів, необхідно визначити пріоритети донорів, щоб структурувати наступні кроки діяльності із залучення ресурсів:

- донори, з якими у вас найтісніші стосунки, які вж мали досвід співпраці з організацією, постійні партнери;
- 5 найкращих організацій, які мають кошти для пожертвування вашій організації чи проекту;
- 5 найкращих організацій, з якими можна укласти стратегічний альянс (національна молодіжна мережа);
- Топ-5 організацій, які надають підтримку в натуральній формі (подарунки, консультації, експертиза, спонсорство);
- Враховуйте часові рамки. Вашому донору може знадобитися від шести місяців до 1 року, щоб повідомити вам про фінансування вашої заявки чи запропонованого бюджету проекту, діяльності [26].

Етичні засади співпраці з донорами

Кожна організація має розробити етичну політику в галузі фандрейзингу та співпраці з донорами. Як рух, заснований на цінностях, важливо визначити, що це означає для вашої організації, виробляючи документ з етичної політики. Документ слугує орієнтиром щодо поведінки організації. Етична політика може включати позицію організації з питань таких як права людини, вплив на екологію та благополуччя тварин. Стосовно збору коштів організації можливі варіанти, що організація не прийматиме пожертви від компаній або навіть людей, які беруть

участь у певному виді діяльності (наприклад, алкоголь, тютюн, використання дитячої праці, військова діяльність тощо). Необхідно перевіряти будь якого потенційного нового донора щоб переконатися, що їх діяльність не суперечить вашій етичній політиці. Копію поточної етичної політики WAGGGS щодо збору коштів можна знайти на веб-сайті WAGGGS. Важливо також дослідити репутацію та суспільну думку про потенційні організації-партнери [19].

Види донорів:

- Фізичні особи
- Місцева та національна влада
- Компанії
- ООН та пов'язані з ООН установи
- Європейські фонди
- Трасти та фонди
- Закордонні відділи розвитку
- Міжнародні неурядові організації
- Місцеві посольства
- Локальні групи
- Навчальні заклади
- Взаємодопомога та співпраця з іншими громадськими організаціями
- Фізичні особи

Моніторинг та оцінка

Під час та після діяльності зі збору коштів важливо контролювати й оцінювати її успіхи та невдачі діяльності. Це допоможе зрозуміти, як можна зробити наступного разу активніше і краще, і які уроки ви винесли, що пройшло не так добре, як ви очікували. Потім цикл збору коштів починається знову, спираючись на успіхи та зменшуючи невдачі, розвиваючи відносини з донорами та визначення нових можливостей збору коштів, якими можна скористатися. Ви захочете

відстежувати та оцінювати як свою діяльність зі збору коштів, так і свій проект або діяльність, яку профінансував ваш донор. Моніторинг та оцінка проекту забезпечить процес оцінки впливу проекту та допоможе розробити та втілити майбутній проект. Це також може слугувати ресурсом зі статистикою та історіями, які вам потрібно буде повідомити своєму донору і які ви також можете використовувати для подальшої співпраці з донорськими організаціями (гранова, донорська історія) [27].

РОЗДІЛ 2. НАЦІОНАЛЬНА СКАУТСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ УКРАЇНИ «ПЛАСТ» ТА ЇЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Організаційна структура Пласт – НСОУ

З метою врегулювання процесу створення та розвитку осередків Пласту, через залучення волонтерів із ціллю надання доступу дітям та молоді до пластових програм у відповідній громаді було прийнято організаційну політику, яка регламентує діяльність осередків[28].

Осередок - будь-який місцевий осередок (який діяв зі статусом юридичної особи на день введення в дію Закону України “Про громадські об’єднання” від 2 березня 2012 року № 4572-VI) або відокремлений підрозділ, котрі є частиною структури Пласту-НСОУ (надалі - Пласт), рішення про створення, реорганізацію та ліквідацію якого приймається визначений статутом Пласту крайовий орган (Рис.2.1).

Ініціативна група - не менше двох повнолітніх волонтерів, які написали заяву вступу до Пласту, співдіють щодо створення виховних частин Пласту на території населеного/их пункту/тів (об’єднаної територіальної громади), котрі визначені КПС та подальшим утворенням одного або кількох відокремлених підрозділів Пласту.

Станиця (включно паланка) - осередок Пласту затверджений рішенням КПП та зареєстрований в ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань як відокремлений підрозділ Пласту у якому стало розвиваються виховні улади Пласту та на діяльності якої поширюється затвержене КПП типове положення про станицю.

Округа - осередок Пласту затверджений рішенням КПП та зареєстрований в ЄДР юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань як відокремлений підрозділ Пласту, котрий діє на території визначеної КПП області та

метою якого є координація існуючих та створення нових осередків Пласту усіх рівнів, на території такої області [29].

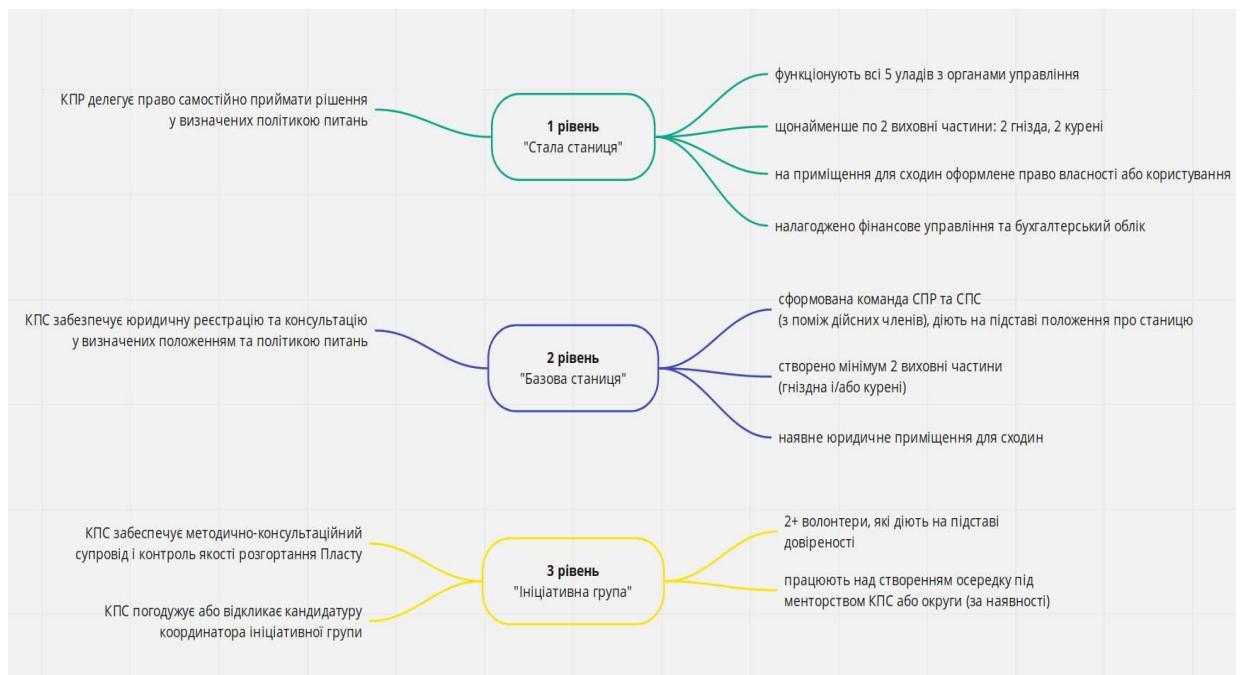


Рис.2.1. Організаційна структура осередків Пласту-НСОУ [29]

У своїй діяльності осередки Пласту керуються правильниками, статутом Пласту та законодавством України. Станиці та Округи діють згідно відповідного положення, яке затверджується рішенням КПР на основі статуту Пласту та законодавства України.

Діяльність осередків третього рівня.

Мета діяльності осередка рівня 3 (ініціативна група) - залучити і сприяти підготовці перших волонтерів-виховників, зокрема через участь у всіх необхідних вишколах, створити перші виховні частини (гуртки/курені, рої/гнізда) юнацтва та/чи новацтва, за бажанням - гніздечко/а пташат (перший пріоритет: юнацтво).

Передумови створення ініціативної групи:

Два і більше волонтери які, вступили до Пласту (мають заповненні та засвідчені відповідальним адміністратором КПС чи відповідної округи профілі в

пластовій базі EPlast), співдіють щодо створення виховних частин та у подальшому відокремленого підрозділу Пласту на території одного населеного пункту (об'єднаної територіальної громади), котрі отримали від КПС відповідні повноваження (довіреність) [29].

Права ініціативної групи

1. Представити КПС проект із створення станиці у відповідному населеному пункті, враховуючи кількість населення громади і пропонуючи план розгортання пластової діяльності, яка охопить не менш ніж 10% дітей, які проживають у громаді, а також залучаючи і навчаючи волонтерів у розрахунку 1 волонтер на 2-3 дітей.

2. Рекомендувати КПС обрану поміж себе особу для її призначення у якості координатора ініціативної групи. Координатор ініціативної групи виконує обов'язки станичного у випадках коли правильники Пласту вимагають рекомендацій чи погоджень СПС щодо дій стосовно членів ініціативної групи наприклад призначення зв'язкового куреня УПЮ тощо.

3. Обсяги повноважень представників ініціативної групи у відносинах із юридичними та фізичними особами (включно з органами місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади тощо) вказуються у довіреності, що видається Головою КПС на ім'я визначених поміж себе ініціативною групою особи чи кількох осіб.

4. Проводити промокампанії із залучення волонтерів (за згодою та залученням окружного або крайового проводу) для реалізації погодженого КПС плану створення і розгортання станиці.

5. Брати участь як члени організації у заходах Пласту на місцевому та національному рівнях.

6. Отримувати методичну, консультаційну підтримку від крайового чи окружного проводів [29].

Обов'язки ініціативної групи

1. Кожен повнолітній член ініціативної групи зобов'язаний виконати чек-лист волонтера (реєстрація в ЕПласт, проходження вишколів).

2. Діяти згідно вказівок та рекомендацій КПС щодо створення осередку Пласту (станіці).

3. Діяти згідно правилників та інших нормативних документів Пласту, політик діяльності, статуту Пласту.

4. Розробити та погодити із КПС план розвитку станіці не менше ніж на 1 рік.

5. Підготувати перших виховників для створення виховних частин у кількості, не менше ніж необхідно для досягнення рівня 2 (базова станіця) та створити відповідні виховні частини.

6. За погодженням із КПС створити сторінку у соціальних мережах та оформити її відповідно до вимог комунікаційної - політики і бренд-буку Пласту.

7. Надати усі необхідні відомості КПС для створення профілю ініціативної групи (2+ волонтера) в системі EPlast.

8. Раз на рік подавати до КПС статистичний звіт встановленого зразка, де відобразатиметься інформація про членів.

9. Вчасно сплачувати членські внески в крайові органи Пласту (КПС) (після 1 року діяльності від дати заснування ініціативної групи). Відповідальність краю

1. КПС забезпечує методично-консультаційний супровід і контроль якості розгортання Пласту у відповідній громаді ініціативної групи на етапі її перетворення в станицю.

2. КПС забезпечує (за можливості) або пропонує можливості проведення або проходження волонтерами вишколів, необхідних для оволодіння пластовою методикою та організації адміністративного управління пластового осередку

3. КПС погоджує кандидатуру координатора ініціативної групи, а також може відкликати цю кандидатуру за недотримання правилників Пласту та даної політики.

4. Голова КПС може видавати та відкликати довіреність на ім'я визначених поміж себе ініціативною групою особи чи кількох осіб.

5. КПС, за потреби, надає офіційні листи підтримки діяльності ініціативної групи від крайового проводу Пласту та/або укладає договори (доручає відповідному представнику) укладення таких договорів з партнерськими юридичними особами.

6. Для потреб залучення матеріальних ресурсів (кошти, майно тощо), як виняток, ініціативна група з діючими виховними частинами може бути зареєстрована в ЄДР у формі відокремленого підрозділу на підставі рішення КПП (за рекомендацією та поданням КПС) зі статусом - мала станиця [29].

Осередок другого рівня – Базова станиця

Осередок рівня 2, утворений, як правило, ініціативною групою кількості та компетентності членів якої достатня для формування керівних органів Станиці (СПР, СПС), у межах котрої виконується належна виховна робота з дітьми згідно визначених нижче критеріїв. Більшість керівних органів мають складати дійсні члени Пласту. 3.3. Рішення про створення Станиці приймає КПП за поданням КПС

про що вносяться відповідні відомості до ЄДР. 3.4. Мінімальні вимоги до осередку рівня 2

1) В Станиці мають бути представлені мінімум два улади УСП або УПС, що достатній для скликання ЗЗС (не менше ніж 5 дійсних членів) та формування СПР, СПС.

2) Мають бути створені та функціонувати мінімально дві виховні частини: гніздо/а УПН та/або курінь/ні УПЮ.

3) Прийнята ЗЗС та погоджена рішенням КПР, на підставі подання та рекомендації КПС, стратегія розвитку Станиці не менше ніж на 3 роки, яка включає реалізацію Стратегії Пласту (за наявності округи - також і стратегію розвитку округи), зокрема передбачені в ній показники, калюкуюючи їх пропорційно до показників відповідного населеного пункту або ОТГ.

4) Наявне, юридично оформлене, приміщення для проведення сходин. Права та обов'язки Станиці визначені у положенні про станицю, що затверджене КПР [29].

Осередок першого рівня – Стала станиця

Осередок рівня 1, це Станиця, котра має всі умови та ресурси для самостійного функціонування та розвитку в межах визначеного рішенням КПР території одного населеного пункту (об'єднаної територіальної громади). Рішення про перехід осередку до рівня 1 приймається КПР.

Мінімальні вимоги для осередку рівня 1

1) Функціонують всі 5 уладів: УПП, УПН, УПЮ, УСП, УПС, пластприят з наявними органами управління (відповідні референтури у складі СПС).

2) Зареєстровано щонайменше по 2-і номерні виховні частини в УПН (гніздо) та УПЮ (курінь).

3) Приміщення для занять з дітьми та адміністративного офісу станиці юридично оформлене право власності або користування. Таке приміщення має мати: окремий вхід, можливість розміщувати пластову символіку та пластові твори, зберігати елементарне пластове майно.

4) Прийнята ЗЗС та погоджена рішенням КПП, на підставі подання та рекомендації КПС, стратегія розвитку Станиці не менше ніж на 3 роки, яка включає реалізацію Стратегії Пласту (за наявності округи - також і стратегію розвитку округи), зокрема передбачені в ній показники, калюкуючи їх пропорційно до показників відповідного населеного пункту або ОТГ.

5) Має затверджений СПР фандрейзингову стратегію та план у межах фандрейзингової політики затвердженої рішенням КПП.

6) Ведеться належний бухгалтерський облік діяльності Станиці.

7) Налагоджене фінансове управління, зокрема:

- затверджений бюджет станиці, який покриває витрати операційного плану: диверсифікація джерел надходжень (місцевий бюджет, залучені кошти, внески, бізнес);

- публічні звіти (описовий та фінансовий) мінімум 1 раз на рік (відкритий річний звіт та відкритий, опублікований на сайті (або сторінці) станиці - фінансовий звіт станиці);

- діючий банківський рахунок.

8) До управління станицею залучено мінімум 3 штатні працівники (на повний робочий день, ринкова зп): станичний/а, бухгалтер/ка, третій працівник на вибір та відповідно до потреб станиці.

9) Має належну кількість членів Станиці компетенції котрих достатньо для призначення їх референтами:

- дійсного членства;
- третьої проби;
- надання пересторог; викреслення; виключення відзначень (3 і 2 УСП). 10)

Станиця проходить щорічний фінансовий аудит (рекомендовано).

11) Станиця періодично (щонайменше: один раз на 2 роки) проходить оцінювання організаційного розвитку у КПС, має та виконує план організаційного розвитку.

Права осередку рівня 1 визначені у положенні про станицю. Додатково до визначених у положенні осередок рівня 1 має такі права:

1) Самостійно приймати рішення у питаннях: дійсного членства, адміністрування проходження 3-ї проби надання пересторог; викреслення; виключення (за підтвердженням краю); відзначень (3 і 2 УСП); нагороджень (найвищі станиця готує документи, підтверджує край). Відповідальні референти станиці звітують до відповідних крайових органів щодо цих питань згідно правилників та положень Пласту.

2) Самостійно ведуть фандрейзингову діяльність у межах території відповідного населеного пункту об'єднаної територіальної громади, з внесенням в крайовий реєстр фандрейзингових кампаній.

Обов'язки осередку рівня 1 визначені у типовому положенні про станицю. Додатково до визначених у положенні осередок рівня 1 має такий обов'язок - додатково до індивідуальних членських внесків членів Станиці, сплачувати внесок від осередку на розвиток Пласту в Україні, порядок та спосіб нарахування та

внесення якого погоджується рішенням КПР та має відповідне цільове призначення [29].

Округа

З метою координації діяльності осередків в межах області можуть створюватись:

- базова округа, котра є регіональним представництвом КПС;
- стала округа, створена з ініціативи осередків, що діють в області.

Базова округа, це регіональне представництво КПС, котре:

1) Створюється рішенням КПР за поданням КПС без створення відокремленого підрозділу в області. У виняткових випадках з метою залучення матеріальних ресурсів (кошти, майно тощо), відомості про базову округу може бути внесено у ЄДР.

2) Складається з одного регіонального представника або регіонального представника та його помічників - референтів відповідних напрямів.

3) Рішення про призначення (зміну) регіонального представника КПС приймає КПР за поданням та рекомендацією КПС, рішення про призначення (зміну) помічників регіонального представника КПС (референтів відповідних напрямів) приймається КПС за поданням регіонального представника КПС.

4) Повноваження регіонального представника КПС визначаються довіреності, що підписується Головою КПС. Регіональний представник КПС здійснює керівництво референтами [29].

Стала округа створюється за ініціативи мінімум трьох Станиць (осередки рівня 1 та/або рівня 2), котрі діють у межах однієї області.

Округа створюється на підставі рішення КПП за поданням та рекомендацією КПС у формі відокремленого підрозділу із внесенням відомостей про Округу до ЄДР. Одночасно зі створенням Сталої округи, обрання керівних органів округи згідно з Положення про округу та після її реєстрації в ЄДР діяльність регіонального представника КПС та повноваження представника, референтів припиняються.

Мінімальні вимоги до Сталої округи:

1) Вибрані керівні органи (ОПР, ОПС) згідно положення про округу. Повноваження Округи та її органів визначені у положенні про округи, що затверджується КПП.

2) Прийнята ОПЗ та погоджена рішенням КПП, на підставі подання та рекомендації КПС, стратегія розвитку округи не менше ніж на 3 роки, яка включає реалізацію Стратегії Пласту, зокрема передбачені в ній показники, калькуюючи їх пропорційно до показників відповідної області.

3) Якісний та кількісний склад керівних органів округи достатній для реалізації стратегії Пласту у межах округи (окружної стратегії).

4) Наявність пластового центру, а саме приміщення для адміністративного офісу округи на котре юридично оформлене право власності або користування; таке приміщення має мати: окремий вхід, можливість розміщувати пластову символіку та пластові твори, зберігати елементарне пластове майно).

Осередки за результатом подання звітів до КПС або втрачає рівень або отримує вищий рівень, при цьому втрата рівню відбувається на підставі висновку КПС винятково на підставі відповідності указаним у цій політиці критеріям; вищий рівень завжди здобувається на підставі рішення КПП за поданням та рекомендацією КПС. На території однієї об'єднаної територіальної громади може діяти лише одна станція[29].

2.2. Фандрейзингова діяльність Пласт-НСОУ

Фандрейзингова діяльність Пласту на всеукраїнському та міжнародному рівнях включає в себе декілька напрямків, які забезпечують роботу відділу фандрейзингу з різними видами донорів та різними типами ресурсів з використанням найбільш оптимальних для того чи іншого проекту інструментів залучення ресурсів. На крайовому (всеукраїнському рівні) відділ фандрейзингу Крайової пластової старшини (далі КПС) складається з чотирьох менеджерів, які координують різні напрямки;

- Керівник напрямку фандрейзингу. Відповідає за планування роботи відділу, стратегію залучення ресурсів, підбір оптимальних інструментів під конкретний проект, взаємодію з іншими відділами КПС, пошук грантів та написання грантових заявок.
- Менеджер з краудфандингу. Відповідає за роботу з краудфандинговими платформами.
- Менеджер по роботі з меценатами. Відповідає за пошук та співпрацю з меценатами, створює портрет мецената (чи є людина прихильником організації, чи сповідує цінності організації), підтримує постійний контакт з вже наявними та потенційними меценатами.
- Менеджер по роботі з бізнесом та проведення фандрейзингових івентів. Організовує залучення ресурсів від малого, середнього та великого бізнесу. Інформує наявних бізнес-партнерів про поточні та майбутні проекти. Займається організацією благодійних подій загального напрямку, які мають на меті залучення коштів на великі проекти, такі як «10,5 мільйонів для Пласту», «Благодійна ватра Пласту».

Варто відзначити, що фандрейзинговий відділ КПС переважно складається із працівників на повній чи частковій зайнятості, але не є професійними фандрейзерами [30].

Для роботи Пласту в напрямку фандрейзингу характерним є системне залучення ресурсів на реалізацію стратегічних цілей таких як:

1. Розвиток. Пласт є спроможною організацією з побудованими організаційними системами. Дана ціль включає в себе такі показники як фінансова самодостатність організації (диверсифікована кількість партнерів, благодійників, суміжних партнерів).
2. Поширення. Пласт рівномірно представлений по всій території України в адміністративних одиницях (районах, ОТГ і містах обласного значення). Ключовими показниками досягнення цієї цілі є забезпечення охоплення різними формами пластової активності, зокрема через он-лайн платформи, на рівні 10% від дітей шкільного віку; кожен осередок представлений у вигляді виховних частин (уладу пластових юнаків та юначок, уладу пластових новаків і новачок, уладу пластових пташат) та активних пластунів 18+; 90% юнацьких гуртків організовано в курені, які забезпечують повноту пластового самовиховання.
3. Виховництво. Пласт через свій ціннісний підхід та методу забезпечує набуття компетентностей, необхідних для досягнення результатів та творення якісних змін на рівні країни та громади. Ключовими показниками є запроваджена екологічна культура в організації через розробку та впровадження екологічної політики, політики зеленого офісу (зеолені пластові домівки) та екологічні рекомендації до проведення пластових таборів, заходів та акцій; діє система постійного залучення, навчання та розвитку виховників та адміністраторів, яка допомагає втілити місію (програми залучення та роботи з волонтерами, Школа організаційного розвитку, навчальні модулі для виховників, система сертифікації виховників); українізація та духовне оздоровлення нації (збільшилась кількість носіїв української мови, збільшилась кількість україномовного контенту, збільшилась кількість переглядів українською мовою); методика

Пласту забезпечує набуття цінностей і компетентностей на основі сформованого профілю вихованця Пласту (профільвихованця, постійно оновлюваня посібники для молоді та виховників).

4. Суспільно-корисні діла та мережування. В Пласті існують сильні горизонтальні зв'язки між теперішніми пластунами і вихованцями Пласту, з їх допомогою реалізують суспільно корисні діла, як підтвердження цінностей і компетентностей та стратегічну місію Пласту (спроможна Україна). Ключовими показниками є створено діючі спільноти «випускників Пласту», членів старшопластунських та сеніорських куренів, станиць, округ. Спільноти мають відповідні активні бази даних, налагоджену комунікацію, план заходів, вироблену мотивацію, перелік можливостей для юнацтва тощо; сформовано перелік існуючих і потенційно нових проєктів Пласту на рівні краю, округ, станиць, до їх реалізації залучено вихованців Пласту; створено мережу професійних майданчиків (спільнота практиків з пластового середовища) для вирішення важливих питань у різних секторах суспільно-громадського життя країни; зріс попит молоді до волонтерства, залучення до суспільно-корисних проєктів.
5. Світ. Пласт в Україні є частиною світового скаутського руху, частиною та центром експертизи для світового Пласту. Ключові показники ефективності: в спільноті Пласту сформовано та узгоджено єдине бачення діяльності Пласті України в складі КУПО (Конференції Українських Пластових Організацій) та взаємодії між керівними органами; налагоджено мережу горизонтальних зв'язків між пластунами України та діаспори (обміни та участь в таборах, обмін інструкторами та успішними практиками, інформування про особливості таборування в інших країнах); Пласт в Україні пропонує методичні напрацювання в країні де є присутній Пласт; Пласт тісно співпрацює з Асоціацією гайдів України,

Католицькими скаутами та гарцерами (ZHP в Польщі та ZHR в Україні); світова класика виховної літератури доступна виховникам і юнацтву українською мовою (кількість та тиражі перекладених і адаптованих посібників та інших видань) [31].

Відповідно цих показників неможливо досягнути без ефективного залучення різного виду ресурсів.

Фандрейзингова діяльність широко здійснюється також на локальному рівні, здебільшого, на проведення акцій та заходів та організацію пластових таборів [32].

2.3. Аналіз організаційної спроможності малих осередків Пласту

«Щоб дати можливість усім дітям в Україні мати якісне середовище, перед нами стоять серйозні виклики: підготовка нових волонтерів (щоб усі охочі могли приєднатися до "Пласту" без черги); створення осередків на сході та півдні України (план-мінімум – "Пласт" в кожному обласному центрі); організаційний розвиток (ми ростемо чисельно шаленими темпами, потрібно встигати з адмініструванням); організація заходів» – з інтерв'ю Голови Крайової Пластової Старшини Стаса Андрійчука виданню «Українська правда» [33].

Станом на листопад 2021 року Пласт в Україні налічує 130 осередків. Щороку створюється понад 15 нових осередків, волонтери Пласту організують понад 200 літніх пластових таборів [30]. Адмініструванням осередків займаються волонтери, які здебільшого є одночасно і виховниками, поряд із цим адміністративні потреби зростають та потребують професійного підходу до їх реалізації. Укомплектовані професійними адміністраторами серед яких і фахівці із залучення ресурсів лише два осередки – Київ та Львів.

З метою визначення актуального стану організаційної спроможності та фандрейзингу в осередках зокрема, нами було проведено опитування керівників 8-ми малих новостворених (час існування до 3-х років) осередків Пласту в Україні. Основними блоками питань були питання, що розкривають загальну організаційну структуру осередку, а також стан залучення ресурсів (Додаток 1).

Результати опитування: всі осередки, які взяли участь в опитуванні мають сформовані виконавчі органи управління (Станичні пластові старшини), які є виборним органом, який обирається загальним збором всього членства осередку на визначений строк (1-2 роки), до якого входять дійсні члени організації (прихильники організації у випадку новостворених осередків). Склад старшин формується відповідно до потреб осередку і складається з голови, заступника, скарбника (бухгалтера), референтів уладів, комунікаційника та інших посад, які вводяться по мірі зростання потреб осередку (Рис2.2.).

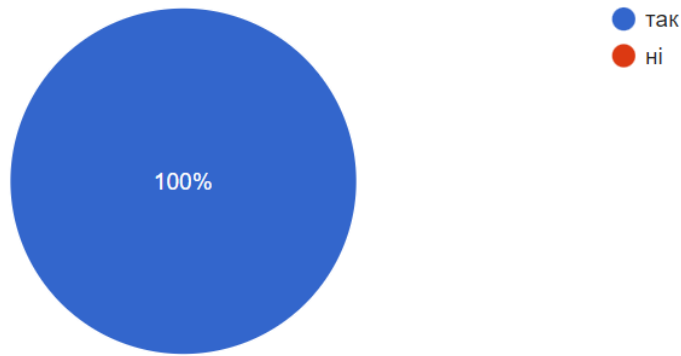


Рис. 2.2. Наявність станичних пластових старшин в осередках Пласту

Контролюючі та законодавчі функції виконує Станична пластова рада, яка ухвалює стратегічні плани роботи осередку, нормативні документи, яку регламентують діяльність осередку, ухвалює річний план діяльності на основі подання станичної пластової старшини, займається розглядом та вирішенням конфліктних ситуацій в осередку, перевіряє організацію виховної та господарської діяльності осередку. Станичні пластові ради сформовані у 75% осередків, які взяли участь в опитуванні. Основною причиною відсутності в частині осередків цієї управлінської структури є недостатня кількість дійсного членства.

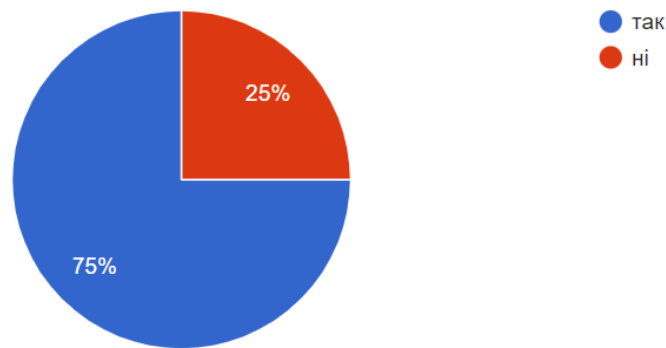


Рис. 2. 3. Наявність станичних пластових рад в осередках Пласту

Основою діяльності осередку є виховна робота з дітьми та молоддю, які поділяються за віковими категоріями (уладами). На даний час робота здійснюється для таких уладів: Улад пластових пташат (УПП) – діти від 0 до 6 років, Улад пластових новаків та новачок (УПН) діти від 6 до 11 років, Улад пластових юнаків та юначок (УПЮ) діти та молодь 11 – 18 років. Формування нових виховних частин потребує додаткового залучення нових волонтерів, а також таких ресурсів як приміщення для занять, витратні матеріали. 25% опитаних осередків мають сформовані виховні частини Уладу пластових пташат; 87,5% осередків сформувли виховні частини Уладу пластових новаків та новачок (Див. Рис.2.4).

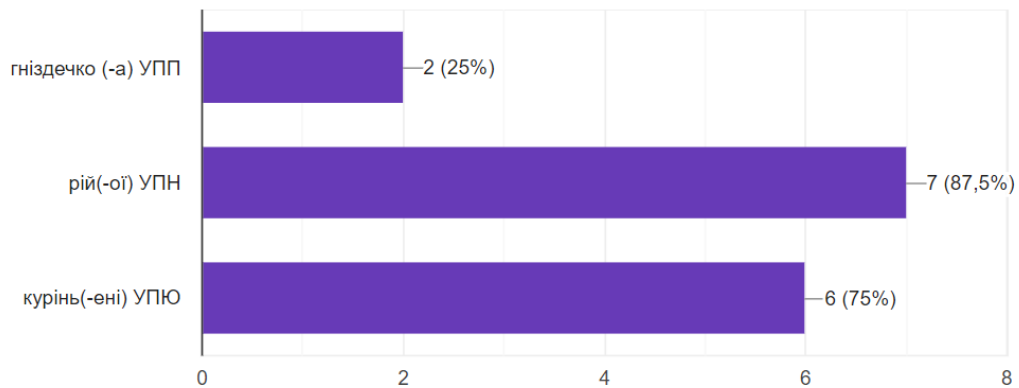


Рис. 2.4. Стан формування виховних частин

75% відсотків опитаних нами осередків мають в своєму користуванні (на правах власності або оренди), що є водночас потужним ресурсом, який сприяє розширенню організації і залучення більшої кількості дітей, але поряд із цим потребує постійного залучення ресурсів на його утримання, облаштування та поточні витрати (Див.Рис.2.5).

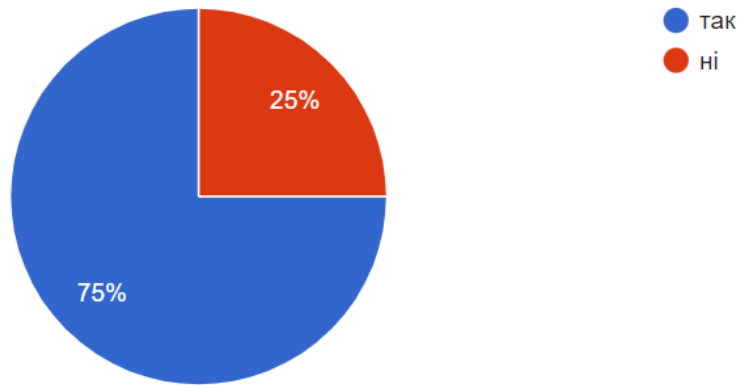


Рис. 2.5. Наявність приміщення в користуванні осередків

Всю адміністративну роботу в осередках здійснюють дорослі волонтери. Зі зростанням членства осередку та збільшенням обсягу діяльності та потреб виникає необхідність залучати на оплачуваній основі працівників, які матимуть повний робочий день, а також професіоналів, таких як бухгалтери, комунікаційники, фандрейзери. Варто відмітити що тенденція до найму оплачуваних працівників є радше винятком ніж правилом для більшості осередків. Це пов'язано з необхідністю залучати додаткові обсяги грошових ресурсів на оплату праці, а також з великою плинністю кадрів і необхідністю навчати все нових і нових працівників.

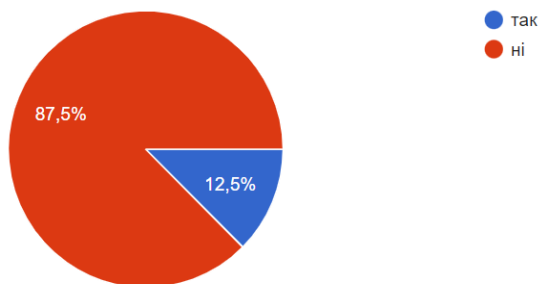


Рис.2.6. Наявність оплачуваних адміністративних посад в осередках

Відповідно до загальної стратегії Пласту, осередки формують свої власні стратегії, включаючи до них як загальні стратегічні цілі організації так і свої внутрішні, притаманні лише їх осередку цілі, які не суперечать загальному курсу організації. Відповідно до них управлінські команди на місцях формують свої комунікаційні, фандрейзингові, стратегії залучення нових волонтерів. 75% осередків мають свої стратегії, 25% на даний час ще не створили свої стратегії (Див.Рис.2.7).

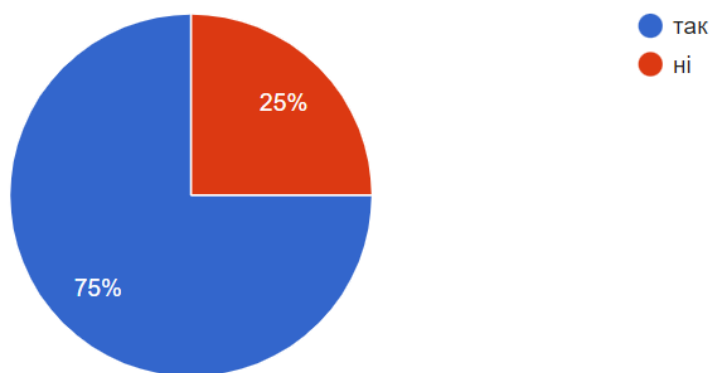


Рис.2.7. Наявність стратегій розвитку в осередках

75% опитаних нами осередків не мають людини, яка б вела свою діяльність спрямовано на фандрейзинг, в більшості осередків фандрейзингом займаються керівники осередків, керівники проєктів, публічні особи, які є амбасадорами організації (Див. Рис.2.8).

Лише 12,5% з цих осіб є професіоналами (Див.Рис.2.9).

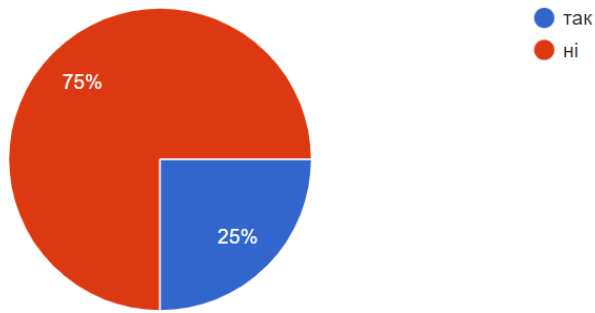


Рис.2.8. Наявність в осередках окремої посади з фандрейзингу

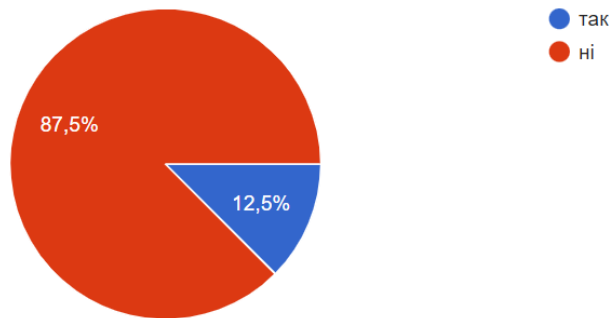


Рис.2.9. Наявність провесіоналів на посаді фандрейзера

В своїй діяльності осередки використовують різні джерела фінансування. Найбільша частка припадає на обов'язкові членські внески (87,5%), фінансування за рахунок коштів місцевих бюджетів (87,5%), благодійні внески від фізичних осіб та підприємств (75%), кошти спонсорів (50%), негрошова допомога від спонсорів (37,5%), гранти (37,5%), меценатство (12,5%), кошти від надходжень з використанням кнопки «donate» на офіційних сторінках осередку (25%), пластовий зарібок (50%), інші джерела надходження ресурсів (12,5%) (Див. Рис.2.10)

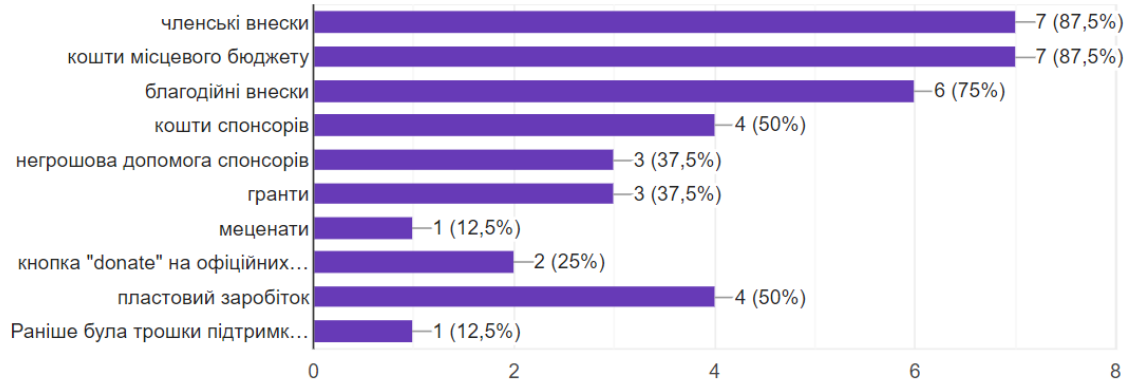


Рис.2.10. Джерела фінансування осередків

Щодо використання основних інструментів фандрейзингу нами були отримані такі результати: найефективнішим інструментом респонденти визначили особисті зустрічі (87,5%), 50% використовують в своїй діяльності ресурси залучені з грантів, листи до благодійників (37,5%), партнерські проєкти (37,5%), збір коштів на благодійних заходах (37,5%), інтернет інструменти збору коштів (12,5%), кнопка «donate» на офіційних сторінках організації (12,5%), реалізація мерчу та брендованої сувенірної продукції (12,5%), використання краудфандингових платформ (12,5%), інші інструменти (12,5%) (Див.Рис.2.11).

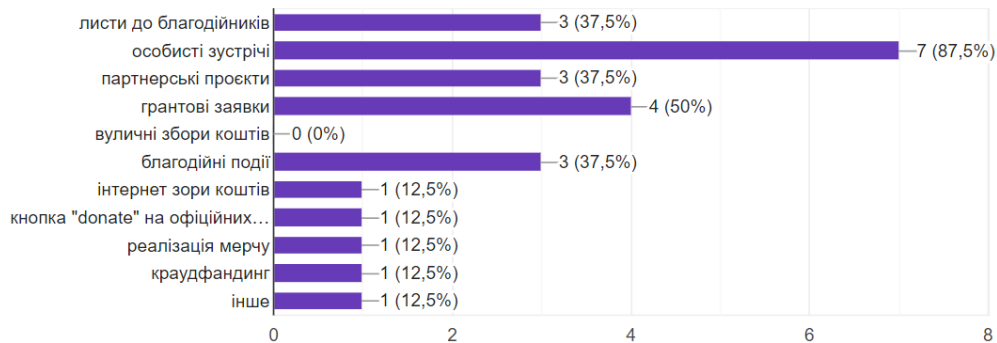


Рис. 2.11. Ефективність інструментів фандрейзингу, що використовуються в осередках

Щодо обсягу залучених ресурсів в грошовому еквіваленті, найбільший обсяг ло 2000 гривень (25%), до 10000 гривень (25%), до 5000 гривень – 12,5%, до 30000 гривень – 12,5%, до 50000 гривень – 12,5%, понад 100000гривень – 12,5% (Див. Рис.2.12).

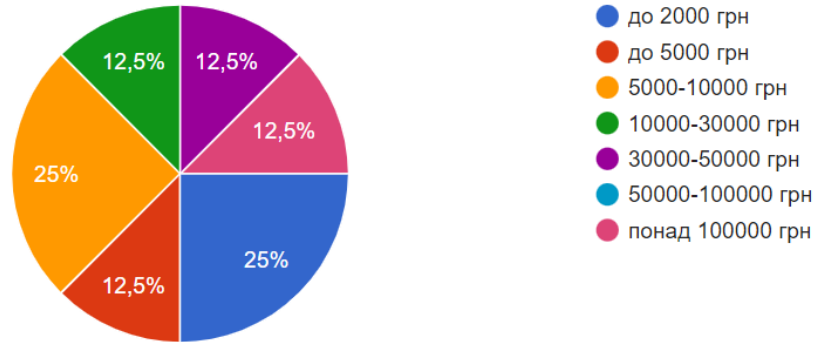


Рис. 2.12. Обсяг залучених осередками ресурсів в грошовому еквівалентів за 2021 рік

Отже, аналізуючи організаційну спроможність 8-ми малих осередків Пласту можна зробити висновок що всі новостворені осередки утворили виконавчі органи управління, які здебільшого за винятком кількох осередків функціонують за принципами волонтерського менеджменту. Виховна діяльність цих осередків є поширеною на всі улади і переважно охоплює всі вікові категорії дітей. Більшість осередків мають в користуванні приміщення, яке дає можливість розширювати кількість виховних частин та волонтерів, частина ж осередків працює над питанням здобуття приміщень. Щодо залучення ресурсів, варто зазначити, що переважна більшість осередків має в своєму арсеналі набір різних фандрейзингових інструментів і з різною ефективністю їх використовує. На даний час обсяги залучених ресурсів в грошовому еквіваленті не перевищують 100000 гривень.

РОЗДІЛ 3. СТВОРЕННЯ БАЗОВОЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ВПМО ПЛАСТ – НСОУ «СТАНІЦЯ СТАРОКОСТЯНТИНІВ»

3.1. Аналіз організаційного розвитку ВПМО Пласт – НСОУ «Станиця Старокостянтинів»

Для аналізу відокремленого підрозділу «Станиця Старокостянтинів» нами було використано такі інструменти як SWOT, PEST, аналіз стейкхолдерів, картування донорів, аналіз цільової аудиторії.

Загальна інформація.

Відокремлений підрозділ НСОУ ПЛАСТ «Станиця Старокостянтинів»

Засновано в грудні 2019 року

Кількість дорослих волонтерів: 12

Кількість дійсних членів: 3

Кількість виховників: 6

Кількість вихованців: 76

Сформовані виховні улади: пташата (2-6 років), новаки (6-11 років), юнаки (11-18 років)

Сильні сторони

Відокремлений підрозділ ПЛАСТ НСОУ «Станиця Старокостянтинів» на дани й час має сформовану станичну пластову старшину, яка здійснює адміністрування діяльності осередку. Члени станичної старшини мають наступні ділянки:
- голова осередку

Слабкі сторони

У зв'язку малою кількістю дорослих волонтерів не сформована Станична пластова рада як законодавчий та контролюючий орган.

- референт зовнішніх та внутрішніх зв'язків (зовнішні та внутрішні комунікації)
- заступник керівника осередку
- скарбник (бухгалтер)
- інтендант (облік та зберігання майна)
- керівник осередку праці уладу пластунів-сеніорів
- референт волонтерів та пластових приятелів.

Діяльність осередку та стратегія розвитку здійснюється відповідно до загальної стратегії Пласту. Стратегічні рішення приймаються голосуванням всіх членів станичної старшини.

Старшина обирається всіма членами осередку строком на 2 роки, щорічно відбувається Загальний збір станиці і звіт про діяльність старшини, вносяться зміни до стратегії осередку.

Наслідки та рекомендації

Для формування повноцінної команди станичної пластової старшини потрібно долучити людину, яка б взяла на себе обов'язки фандрейзера, які на даний момент покладені на керівника осередку та на комендантів конкретних заходів і таборів.

Додати в комунікаційну службу СММ-ника, що зменшить навантаження на референта

Наслідки та рекомендації

Протягом наступних 2-х років створити Станичну пластову раду з числа дійсних членів осередку, яка буде приймати стратегічні для осередку рішення та здійснювати моніторинг і контроль станичної пластової старшини.

зовнішніх та внутрішніх зв'язків та збільшить об'єми та якість публікацій. Додати систему адаптації волонтерів, які в подальшому мають стати членами станичної пластової старшини.

PEST - аналіз

<p>Політичні фактори Зміна місцевої влади; Зміна керівників профільних управлінь на менш чи більш лояльних до Пласту; Прийняття програм підтримки діяльності молодіжних організацій, зокрема програми підтримки Пласту; обласні програми підтримки розвитку Пласту.</p>	<p>Економічні фактори Рівень доходів підприємців та активних мешканців громади, програми бізнесу на підтримку молодіжних організацій, соціально-відповідальні підприємці; Комерційні літні табори; Витрати організації на здійснення статутної діяльності, оренда приміщення, енергоносії; Кількість членства осередку, які сплачують членські внески, в тому числі кількість пільговиків.</p>
<p>Соціальні фактори Епідемічна обстановка; Громадська активність мешканців громади; Горизонтальні зв'язки з іншими громадськими організаціями,</p>	<p>Технічні фактори Приміщення для проведення занять та роботи волонтерів; Локації для проведення заходів різної тематики; Програмне забезпечення для он-лайн формату проведення занять та зборів;</p>

<p>релігійними організаціями, органами місцевого самоврядування;</p> <p>Відсоток залученості населення до Пласту;</p> <p>Рівень культури благодійності та волонтерства.</p>	<p>Оргтехніка.</p>
---	--------------------

Аналіз цільових аудиторій

До цільових аудиторій відокремленого підрозділу «Станиця Старокостянтинів» відносимо:

- чоловіки та жінки 30-40 років, які вже підтримують організацію
- соціально відповідальні підприємці
- потенційні волонтери - чоловіки та жінки 25-35 років
- представники місцевої влади

1. Чоловіки та жінки 30-40 років, які вже підтримують організацію

Хто ці люди?

Батьки, родичі, друзі пластунів, учасники дружніх ГО міста, активні прихожани церковної спільноти, військовослужбовці, зацікавлені батьки

Точки взаємодії:

- діти
- сторінки Фб, Інстаграм
- друзі друзів
- спільні заходи
- церква
- заходи в місті
- особисті контакти (Рис.3.1)

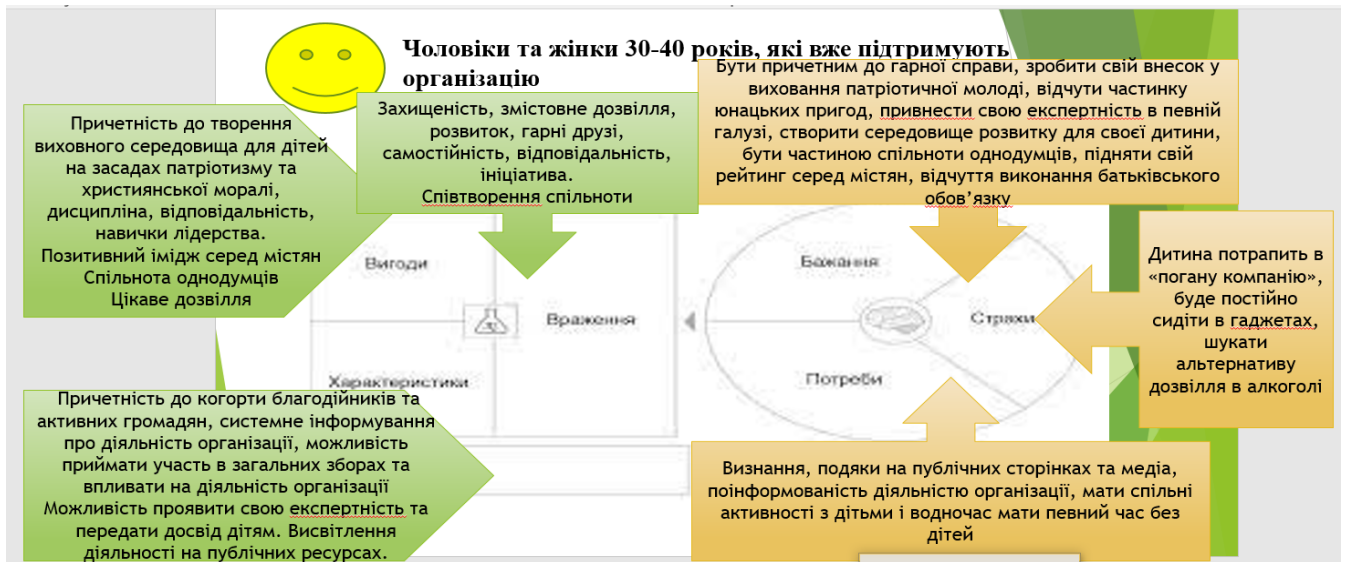


Рис.3.1. Карта емпатії цільової аудиторії «Чоловіки та жінки 30-40 років, які вже підтримують організацію»

2. Потенційні волонтери - чоловіки та жінки 25-35 років

Хто ці люди?

- Молоді батьки
- Батьки юнаків
- Активні молоді люди, які люблять активний відпочинок та пригоди
- Молоді люди, які мають експертизу в певних галузях і готові нею ділитися

Точки взаємодії:

- діти
- сторінки Фб, Інстаграм
- друзі друзів
- спільні заходи
- церква
- заходи в місті
- особисті контакти (Рис.3.2)

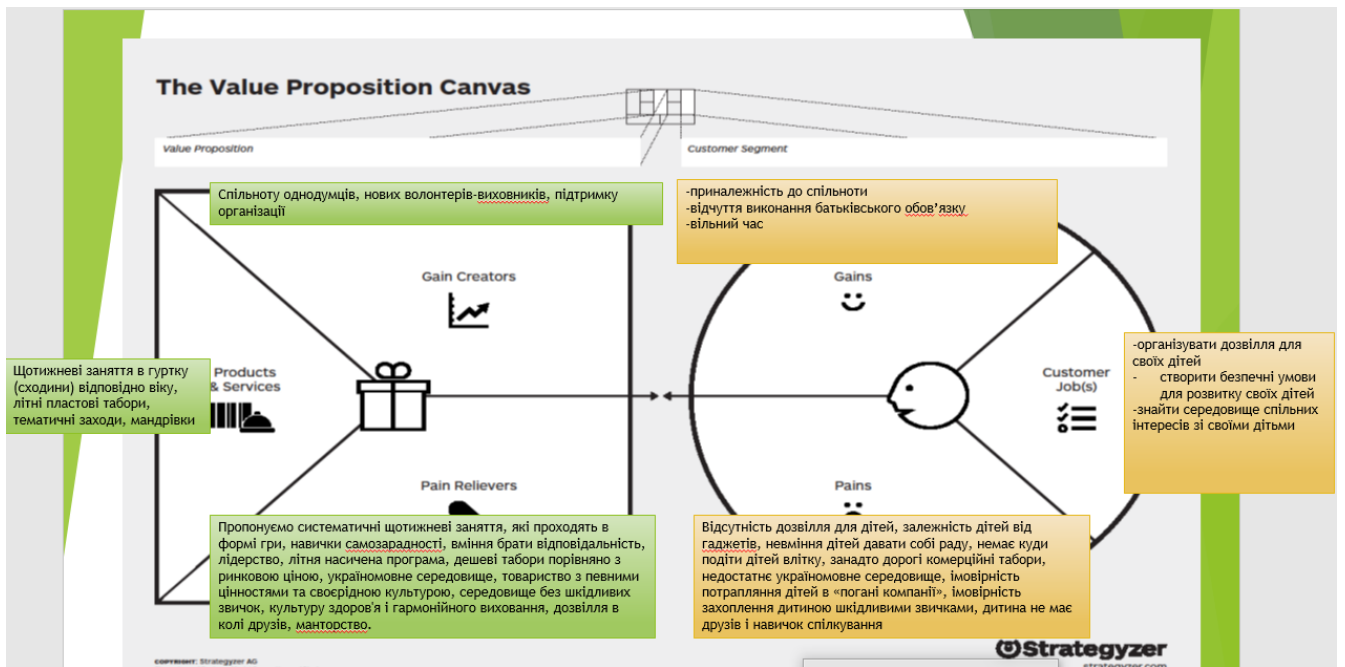


Рис.3.2. Карта емпатії цільової аудиторії «Потенційні волонтери - чоловіки та жінки 25-35 років»

3. Соціально відповідальні підприємці

Хто ці люди?

- Керівники великих агрохолдингів, які працюють на території громади
- Малі підприємці, здебільшого молоді, які мають власних дітей в Пласті або хочуть щоб діти були в Пласті
- Старші люди, які мають проукраїнську позицію і готові інвестувати в розвиток молоді
- Підприємці, які прагнуть публічності

Точки взаємодії:

- діти
- сторінки Фб, Інстаграм
- друзі друзів

- спільні заходи
- церква
- заходи в місті
- особисті контакти (Рис.3.3)

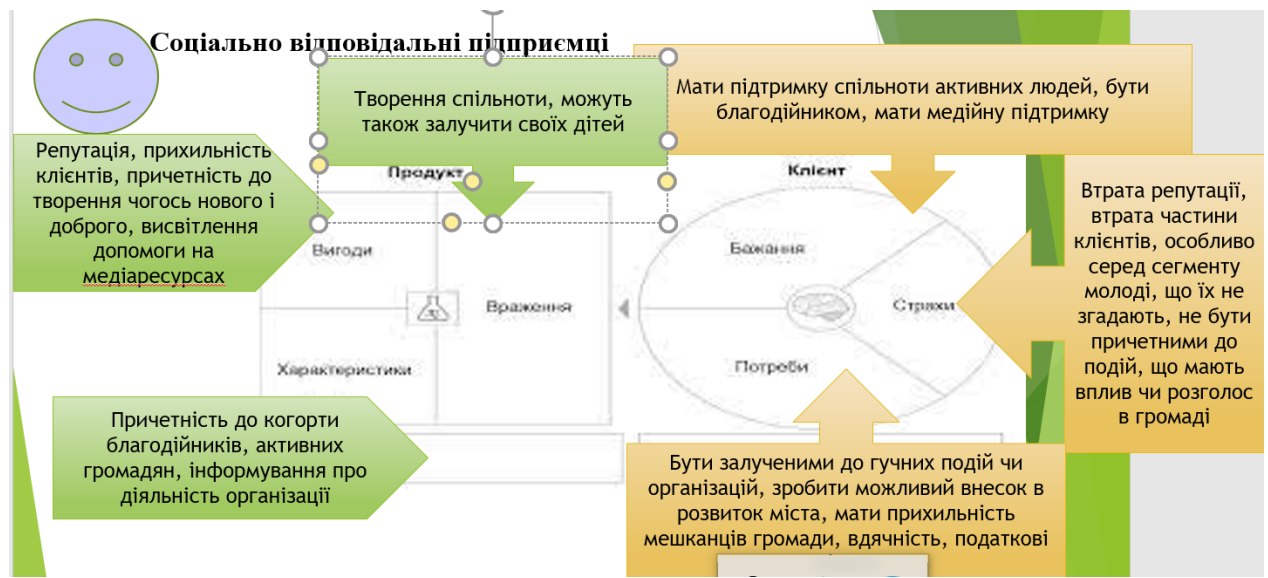


Рис.3.3. Карта емпатії цільової аудиторії «Соціально відповідальні підприємці»

4. Представники місцевої влади

Хто ці люди?

- Міський голова
- Керівники управлінь
- Депутати міської ради

Точки взаємодії:

- Заходи в місті
- Офіційне листування
- Особисті контакти (Рис.3.4)

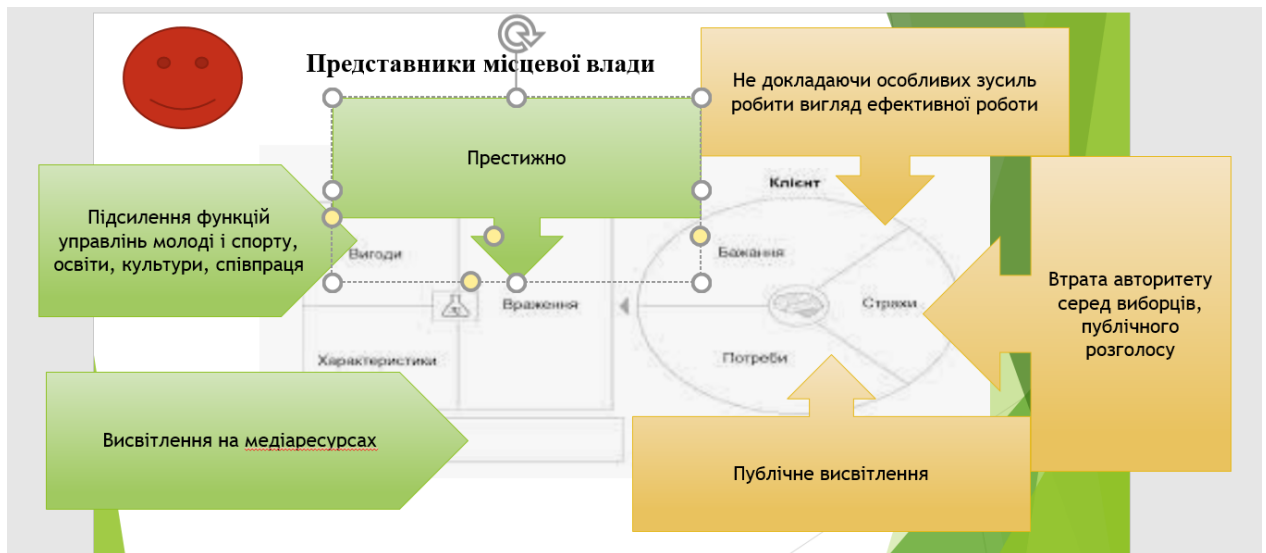


Рис.3.4. Карта емпатії цільової аудиторії «Представники місцевої влади»

Картування донорів

З потенційних партнерів відокремленого підрозділу Пласт-НСОУ «Станиця Старокостянтинів» ми виокремили такі основні категорії:

- Донорів, з якими в нашої організації найтісніші стосунки: БФ «Континенталь Фармерз Груп», Старокостянтинівська філія «Державна продовольчо-зернова корпорація України», Спілка Підприємців Старокостянтинівська, Управління Молоді та спорту Старокостянтинівської міської ради.

- 5 найкращих організацій, які мають кошти для пожертвування організації: БФ «Континенталь Фармерз Груп», Старокостянтинівська філія «Державна продовольчо-зернова корпорація України», ТОВ «Кернел Енселко Агро», ТОВ «Агростар», ТОВ «Старокостянтинів Цукор».

- 5 найкращих організацій, з якими можна укласти стратегічний альянс: Парафія Святої Рівноапостольної Ольги УГКЦ, 42 Гарнізонний будинок офіцерів ЗСУ, БФ «Континенталь Фармерз Груп», Управління культури та туризму

Старокостянтинівської міської ради, Старокостянтинівська філія «Державна продовольчо-зернова корпорація України».

- Топ-5 організацій, які надають підтримку в натуральній формі (подарунки, консультації, експертиза, спонсорство): ТОВ «Оболонь Красилів», ТОВ «Епіцентр», ФОП Людмила Боровик (юридичні послуги), ФОП Алла Яснюк, ФОП Євген Симоненко, ФОП Іван Антонюк.

З вищерерахованих категорій донорів ми бачимо, що деякі організації відмічені в кожній категорії, саме вони і є нашими стратегічними донорами, на яких ми маємо найбільше спрямовувати свої кампанії та потік інформації про діяльність організації чи проекту.

3.2. Проектування фандрейзингової стратегії для ВПМО «Пласт-НСОУ» Станиця Старокостянтинів

Стратегія залучення додаткових ресурсів розроблена для підвищення як інституційної спроможності Відокремленого підрозділу Молодіжної організації «Пласт – Національна скаутська організація України» Станиця Старокостянтинів так і для реалізації короткотермінових проектів осередку (Додаток 2).

Мета: Розвиток співробітництва між осередком, бізнесом, громадянським суспільством, органами місцевого самоврядування та створення сприятливих умов для результативного та ефективного інвестування у розвиток молоді об'єднаної територіальної громади.

Місія: Забезпечення прозорого ефективного діалогу між усіма зацікавленими сторонами для досягнення стабільного результату у вихованні майбутнього покоління української молоді.

Стратегією ВПМО «Пласт-НСОУ» Станиця Старокостянтинів відповідно до загальної стратегії Пласту до 2030 року визначено стратегічні цілі, а саме:

- Осередок є спроможною організацією з побудованими організаційними системами, в тому числі фінансово самодостатній та організаційно спроможний.
- До пластових гуртків залучено 10% учнівської молоді Старокостянтинівської ОТГ. Сформовані виховні частини в усіх уладах.
- Створено ефективну систему залучення та адаптації нових волонтерів.
- Створено мережу горизонтальних зв'язків з випускниками Пласту, громадськими організаціями ОТГ, органами місцевого самоврядування.
- Членство осередку є активними учасниками заходів крайового та міжнародного рівня.

Усі вказані організаційні процеси підлягають постійному моніторингу на предмет покращення якості, вдосконалення та простоти розуміння і використання. Основними фінансовими ресурсами для реалізації інституційних та короткострокових програм осередку є кошти, які надходять від членських внесків, а також короткотривалих фандрейзингових кампаній. Водночас, осередок усвідомлює, що для повноцінного функціонування та розвитку необхідно залучення більшого обсягу коштів, а також диверсифікація джерел фінансування. Відповідно, одним із важливих напрямів діяльності осередку протягом часу реалізації Стратегії має бути залучення й інших ресурсів та джерел фінансування, що, окрім сприяння здійсненню основної діяльності осередку, забезпечать досягнення поставлених цілей.

Реалізація фандрейзингової стратегії

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів з метою сприяння здійсненню основної діяльності ВП «Станиця Старокостянтинів» та забезпечення досягнення поставлених цілей визначається як фандрейзинг.

Стратегія фандрейзингу передбачає визначення ключових напрямів, можливостей, завдань, джерел та очікуваних результатів фінансування та визначення можливих механізмів, інструментів, встановлення порядку дій для ефективного функціонування цього напрямку діяльності осередку.

Організація фандрейзингу передбачає мінімум, але не виключно:

- формування громадської думки на репутаційну підтримку ВП «Станиця Старокостянтинів»;
- обґрунтування потреби в коштах і узгодження з інтересами потенційних фінансових донорів;

- вибір зручного інструменту фандрейзингу, який відповідає потребам та можливостям організації;
- пошук потенційних джерел фінансування;
- формування, підтримку і розвиток зв'язків із фінансовими донорами. Основні джерела залучення додаткового фінансування:

1. Благодійництво – добровільна особиста та/або майнова допомога, яка не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара. Розвиток молоді є одним із напрямів благодійництва. Благодійність є важливою складовою частиною громадянського суспільства та вагомим сегментом життя кожної країни. Законодавча база благодійництва та його основа закладена в Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [34].

2. Меценатство – добровільна безкорислива діяльність фізичних осіб у матеріальній, фінансовій та іншій підтримці набувачів благодійної допомоги. Меценатство є важливим чинником підтримки молодіжних організацій, мистецтва, науки і освіти, розвитку творчого, духовного, інтелектуального потенціалу суспільства. Меценатська діяльність базується на відповідних положеннях Конституції України, Цивільного кодексу України, Закону України “Про благодійну діяльність та благодійні організації”, інших нормативно-правових актів України, що регулюють меценатство та меценатську діяльність [35].

3. Спонсорство – добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого імені, найменування, свого знаку для товарів і послуг [36].

4. Підтримка міжнародних донорів – це міжнародні організації, представництва міжнародних організацій в Україні, в місії яких передбачено

надання фінансової допомоги на конкурсній основі у вигляді грантів, уряди інших країн, союзи країн, тощо [37].

5. Благодійні події та кампанії зі збору коштів;

6. Інші джерела, не заборонені законодавством України.

При роботі з визначеними джерелами фінансування ВП «Станиця Старокостянтинів» може виступати:

- як отримувач гранту – отримувати донорську підтримку з метою реалізації проектів задля зміцнення інституційної спроможності організації;

- як бенефіціар – набувач благодійної допомоги, що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, визначених Законом «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;

- як партнер – спільна реалізація партнерської програми та/або координування донорської підтримки, в разі якщо місія та мета відповідають меті діяльності осередку;

- як спеціальний партнер – при зверненні уповноважених осіб до спонсорів та благодійників, які мають намір передачі благодійної допомоги для підсилення реалізації проектів, підтриманих організацією та подальший їх розвиток;

- як оператор – отримує фінансування та визначає цілі, програми, сектори, напрями, забезпечує оголошення та конкурсний відбір проектів, розподіляє кошти, здійснює моніторинг реалізації проектів та звітування перед джерелом та громадськістю [39].

Завдання для реалізації Стратегії.

Для досягнення визначених стратегічних цілей мають бути реалізовані оперативні цілі, відповідно до яких сформовані завдання для реалізації Стратегії:

- Розробка та постійне вдосконалення програм з фандрейзингу;
- Розробка внутрішньої політики, що регламентуватиме роботу, облік та звітність з фандрейзингу;
- Розробка та затвердження плану заходів на кожен рік у вигляді додатків до цієї Стратегії;
- Розвиток співпраці з українськими та міжнародними урядовими організаціями та благодійними фондами, міжнародними інституціями, громадськими організаціями та іншими профільними інституціями
- Запровадження збалансованої інформаційної політики та включення до діалогу представників бізнесу, лідерів думок та представників громадянського суспільства;
- Робота з лідерами думок у сфері молодіжної роботи з акцентом на фандрейзинг.

Інструменти реалізації Стратегії

Головними інструментами реалізації Стратегії є:

- благодійні заходи;
- кампанії зі збору коштів на підтримку проєктів;
- робота з середнім та малим бізнесом;
- робота з краудфандинговими платформами;
- налаштування регулярних платежів на підтримку організації;
- грантрайтинг;
- залучення коштів місцевих бюджетів через програми «бюджету участі» та «громадський бюджет»;

- прийняття міською радою програми підтримки Пласту в ОТГ.

Створення партнерства між державними установами, бізнес-середовищем та громадянським суспільством дасть можливість розбудувати та зміцнити екосистему культури благодійності та сприяння роботі з молоддю [40].

Таким чином, успішне впровадження Стратегії фандрейзингу забезпечить стабільну підтримку молодіжних ініціатив, їхній подальший розвиток та додаткове зростання осередку. Моніторинг реалізації Стратегії здійснюється на основі виконання затвердженого плану імплементації Стратегії фандрейзингу. Оцінка ефективності реалізації Стратегії ґрунтуватиметься на результатах виконання операційних планів та проектів окремих фандрейзингових кампаній.

3.3. Управлінські висновки впровадження базової фандрейзингової стратегії у малих осередках Пласт-НСОУ

Для успішної діяльності в сфері залучення ресурсів команді необхідно проаналізувати наявне фінансування, активи організації та потенційні джерела примноження фінансових ресурсів (Рис.3.1).

УСТАНОВКА	Місія, бачення та цінності організації Основні напрямки діяльності
АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ	Аналіз зовнішнього оточення та виявлення можливостей для залучення коштів Аналіз внутрішнього потенціалу та виявлення можливостей, які організація здатна реалізувати Узагальнення аналізу та виявлення ключових факторів успіху
РОЗРОБЛЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	Програми і проєкти , система послуг, потенційні та наявні донори Стратегічні цілі стосовно залучення ресурсів
ВПРОВАДЖЕННЯ	Розробка плану реалізації фандрейзингової стратегії

Рис.3.5. Етапи фандрейзингової діяльності [41]

Експерти з фандрейзингу радять громадським організаціям спрямовувати до 40% часу і зусиль на залучення донорів і регулярний моніторинг можливостей фінансування. Ще 30% роботи варто присвятити зв'язкам з громадськістю: комунікації з вашими цільовими групами, ключовими стейкхолдерами, промоції результатів роботи[42].

На початку організації діяльності із залучення ресурсів не варто приймати за позитивний результат лише суму залучених коштів або негрошових цінностей, адже на перших етапах позитивним результатом будуть система налагоджених

особистих зв'язків, позитивна грантова історія, отримані відповіді на листи написані потенційним донорам, грамотно оформлені та вчасно відзвітовані міні-проекти [44].

Управлінські кроки для початку фандрейзингової діяльності в осередках Пласту-НСОУ:

1. Сформууйте команду. Якщо у волонтерському складі осередку є кілька членів, сформууйте команду, яка буде визначати напрямки діяльності в сфері залучення ресурсів, якщо є людина, яка може спеціалізовано присвятити сфері фандрейзингу свій ресурс – призначте її відповідальною за цю ділянку.
2. Чітко визначте цілі фандрейзингу та очікувані результати (використовуйте принципи SMART).
3. Відстежуйте актуальні грантові заявки, відкриті конкурси громадського та бюджету участі, стежте за розсилкою партнерів Пласту (наприклад «Фонд Родини Богдана Гаврилишина», «Українська Соціальна Академія» тощо).
4. Навчайте команду. Організуйте участь фандрейзера за наявності або команду адміністраторів осередку в «Школі організаційного розвитку», на он-лайн платформах таких як «ВУМ», «Прометеус».
5. Розподіліть обов'язки в команді (моніторинг актуальних заявок та конкурсів, сайтів, написання листів потенційним донорам, грантрайтинг, інформування наявних вже донорів про діяльність організації).
6. Створіть карти донорів та бази даних потенційних донорів, періодично переглядайте та поновлюйте інформацію. Варто додати примітки про особливості чи вподабання того чи іншого донора та при нагоді скористатися цією інформацією, що створить ефект особистого контакту.
7. Розширюйте партнерства не лише з донорами фінансових ресурсів, а й горизонтальні зв'язки з іншими громадськими організаціями вашого

регіону, органами місцевої влади, профільними управліннями та закладами.

8. Публічно та вчасно звітуйте про свою діяльність. Це стосується не лише звітування перед донорами про використання наданих ними ресурсів, а й про діяльність організації в публічному просторі, що сприятиме підвищенню лояльності громади.
9. Корегуйте свої стратегії та плани. Умови зовнішнього світу постійно змінюються, тому варто бути гнучкими і вчасно корегувати свої плани та проекти. Завжди прораховуйте ефективність та рентабельність фандрейзингу. Постійно відстежуйте та аналізуйте помилки, перетворюйте їх на свої сильні сторони в наступних проєктах.
10. Надихайте свої команди та святкуйте перемоги, завжди давайте зворотній зв'язок.

Після того як визначені цілі фандрейзингу, створені бази даних донорів, напрями діяльності, проекти, обрано інструменти фандрейзингу потрібно розробити максимально детальний покроковий алгоритм – фандрейзинговий план та узгодити його з комунікаційним планом (за наявності такого) (Рис 3.2). Такі ж плани залучення ресурсів варто складати і для кожного проєкту окремо [45].

завдання	діяльність/ спосіб виконання	очікувані результати	моніторинг/ документи, джерела	відповідальні особи	термін/ місяці			
					1	2	3	(...)
Ціль 1. Залучення ресурсів для реалізації проєкту «Створення молодіжного громадського простору» задля посилення молодіжної роботи в громаді					X	X		
Завдання 1					X			
Завдання 2					X	X		
Завдання 3						X		
Ціль 2. Залучення ресурсів для посилення спроможності громадської організації до проведення заходів громадянської освіти для активізації мешканців/ок громади								
Завдання 1								

Рис.3.6. Приклад річного фандрейзингового плану [41]

Отже, для досягнення позитивного результату фандрейзингової діяльності осередку необхідно створити комплекс умов, таких як чітке визначення цілей фандрейзингу, пріоритетних проєктів, очікуваних результатів. Ключовим елементом такої діяльності є створення команди, яка матиме чітко визначене коло обов'язків та повноважень, матиме найбільш повну інформацію про потенційних донорів та жертводавців та інструменти роботи з ними, розроблятиме фандрейзинговий план та вчасно реагуватиме на виклики та зміну потреб.

ВИСНОВКИ

В магістерській роботі проаналізовано теоретичні засади фандрейзингу. Вивчено досвід використання інструментів фандрейзингу в неприбуткових громадських організаціях, зокрема в скаутських організаціях. Досліджено взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та потребою в залученні ресурсів. В роботі визначено теоретичні засади інструментів фандрейзингу та визначено їх ефективність.

Досліджено фандрейзингову діяльність Пласту, яка на всеукраїнському та міжнародному рівнях включає в себе декілька напрямків, які забезпечують роботу відділу фандрейзингу з різними видами донорів та різними типами ресурсів з використанням найбільш оптимальних для того чи іншого проекту інструментів залучення ресурсів. Діяльність із залучення ресурсів напряму пов'язана із загальними стратегічними цілями організації і є частиною їх реалізації. Фандрейзингова діяльність широко здійснюється також на локальному рівні, здебільшого, на проведення акцій та заходів та організацію пластових таборів.

В роботі визначено принципи та найефективніші інструменти фандрейзингу в скаутських організаціях світу. Нами були вивчений досвід залучення ресурсів такими скаутськими організаціями як BSA - Boy Scouts of America (Бой скаути Америки), ZHP - Związek Harcerstwa Polskiego (Союз Польського Харцерства), а також WAGGS. В їх діяльності існує ціла низка механізмів та регуляторних систем, які координують весь процес фандрейзингу організації як на рівні країни так і на локальному і навіть гуртковому рівнях.

Досліджено організаційну структуру Пласту, яка має на меті врегулювання процесу створення та розвитку осередків Пласту, через залучення волонтерів із ціллю надання доступу дітям та молоді до пластових програм у відповідній громаді було прийнято організаційну політику, яка регламентує діяльність осередків.

Проведено аналіз організаційного розвитку 8 – ми новостворених малих осередків Пласту, які здебільшого за винятком кількох осередків функціонують за принципами волонтерського менеджменту. Виховна діяльність цих осередків є поширеною на всі улади і переважно охоплює всі вікові категорії дітей. Більшість осередків мають в користуванні приміщення, яке дає можливість розширювати кількість виховних частин та волонтерів. Переважна більшість осередків має в своєму арсеналі набір різних фандрейзингових інструментів і з різною ефективністю їх використовує.

Спроектовано стратегію залучення додаткових ресурсів для підвищення як інституційної спроможності Відокремленого підрозділу Молодіжної організації «Пласт – Національна скаутська організація України» Станиця Старокостянтинів так і для реалізації короткотермінових проєктів осередку. Успішне впровадження Стратегії фандрейзингу забезпечить стабільну підтримку молодіжних ініціатив, їхній подальший розвиток та додаткове зростання осередку та дасть можливість іншими малим осередкам перейняти цей досвід і адаптувати його до своїх потреб і проєктів.