

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

на тему: Дослідження та рекомендації щодо отримання неприбутковими організаціями грантової підтримки на ранніх етапах їхнього розвитку (на прикладі ГО "Англійська на схід")

Виконала: студентка II курсу, групи
СУН21/М

спеціальності 073 «Менеджмент»

Якубишин А. А.

Керівник: к.е.н., доцентка,

Найчук-Хрущ М. Б.

Рецензент: к.політ.н, старша
викладачка,

Дащаківська О. Ю.

Львів – 2023 року

Анотація

Якубишин А. А. Дослідження та рекомендації щодо отримання неприбутковими організаціями грантової підтримки на ранніх етапах їхнього розвитку (на прикладі ГО "Англійська на схід"): Магістерська робота: 073 Менеджмент / А.А.Якубишин / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: Найчук-Хрущ М.Б., к.е.н., доц. – Львів: УКУ, 2023

Анотація. У роботі розкрито теоретичні аспекти явища фандрейзингу, здійснено аналіз інструментів фандрейзингу та впорядковано підходи до визначення етапів фандрейзингу. Проаналізовано ключових гравців на ринку фандрейзингу за обраними критеріями. Здійснено опитування цільової групи - громадських організацій на різних етапах організаційного розвитку. Розроблену канву для написання грантових заявок громадським організаціям на ранніх етапах життєвого циклу. Укладено план організаційних змін для ГО "Англійська на схід".

Ключові слова: фандрейзинг, громадські організації, грантові кошти, залучення коштів, "Англійська на схід", фонди.

A. A. Yakubyshyn Research and recommendations on obtaining grant support by non-profit organizations at the early stages of their development (on the example of the NGO "English to the East"): Master's thesis: 073 Management / A.A. Yakubyshyn / Ukrainian Catholic University. Department of Management and Organizational Development; Science manager: Naichuk-Khrushch M.B., Doctor of Economics, Assoc. – Lviv: UCU, 2023

Abstract. The paper reveals the theoretical aspects of the fundraising phenomenon, analyzes fundraising tools, and streamlines approaches to determining fundraising stages. The key players in the fundraising market were analyzed according to the selected criteria. A survey of the target group - public organizations at various stages of organizational development - was carried out. A developed canvas for writing grant applications to public organizations at the early stages of the life cycle. A plan of organizational changes has been concluded for the NGO "English to the East".

Keywords: fundraising, public organizations, grant funds, fundraising, "English to the East", funds

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА СКЛАДОВА ЯВИЩА ФАНДРЕЙЗИНГУ ТА ЙОГО ВИДИ...	5
1.1. СУТНІСТЬ, СУБ'ЄКТИ, ОБ'ЄКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРЕЙЗИНГУ	5
1.2. ІНСТРУМЕНТИ ФАНДРЕЙЗИНГУ	10
1.3. ОСНОВНІ ЕТАПИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РАННІХ ЕТАПАХ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ФАНДРЕЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ДО ТА ПІСЛЯ ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ	26
2.1. АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ГРАВЦІВ НА РИНКУ ФАНДРЕЙЗИНГУ	26
2.2. ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ У НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА РАННІХ ЕТАПАХ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ	37
2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ГО “АНГЛІЙСЬКА НА СХІД” ТА ЇЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ...	49
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УСПІШНОГО ОТРИМАННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ НА РАННІХ ЕТАПАХ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ	52
3.1. ПОРАДИ ДЛЯ ВИБОРУ ФОНДІВ ТА ОФОРМЛЕННЯ ГРАНТОВИХ ЗАЯВОК ДЛЯ АПЛІКУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМ НА РАННЬОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ...	52
3.2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ЕТАПІ ЗАРОДЖЕННЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ	55
3.3. ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ДЛЯ ГО “АНГЛІЙСЬКА НА СХІД”.	61
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	
ДОДАТОК А.....	

ВСТУП

Фандрейзинг змінюється, росте і розвивається в Україні і світі вже понад десять років, однак ніколи досі фандрейзинг не був настільки сильно під пильним зором громадськості. Громадські організації у прагненні фінансової стійкості і залученні ресурсів все частіше використовують інструменти фандрайзингу, а науковці збирають і описують досвіди фандрейзингу у сфері освіти, науки, культури, а найактивніше — у сфері громадськості.

Неприбуткові організації невпинно кількісно і якісно зростають, що зумовлює необхідність у їхньому постійному фінансуванні. Фандрейзинг, з його обширним переліком інструментів, алгоритмів застосування стратегій збору коштів, а також великою мережею донорів, став повноцінною частиною процесу інституалізації кожної громадської організації.

Особливої підтримки у такому динамічному й мінливому середовищі сфери фандрейзингу потребують громадські організації на ранніх етапах їхнього розвитку. Фандрейзинг потребує використання великих зусиль для збору інформації, ознайомлення з усіма його інструментами, побудовою цілей і завдань, які перед собою ставить громадська організація. Актуальність даної роботи полягає у спробі систематизувати, проаналізувати, а також запропонувати інструменти для полегшення процесу отримання громадськими організаціями грантової підтримки.

Особлива увага у цій роботі буде спрямована на громадську організацію “Англійська на схід” як приклад неприбуткової організації на ранньому етапі розвитку, що потребує розробку стратегії фінансової життєздатності та мобілізації ресурсів. З огляду на відчуття потреби залучення додаткових фінансових ресурсів для формування та реалізації проєктів організації, актуальним є також проаналізувати можливості організаційних змін.

Метою цієї дослідницької роботи було проаналізувати поточний фінансовий стан організації, зрозуміти сильні і слабкі сторони організації

«Англійська на Схід», описати технологію успішного отримання грантів для організаційного розвитку та проєктної діяльності для ГО «Англійська на Схід».

Предметом дослідження є дослідження процедури отримання неприбутковими організаціями грантової підтримки на ранніх етапах їхнього розвитку.

Об'єктом є ГО «Англійська на Схід» та її фандрейзингова діяльність (особливості грантових та проєктних заявок), місія та візія організації, успішні проєкти, області діяльності.

Завдання дослідницької роботи:

- Дослідити теоретичні засади процесу фандрейзингу;
- Проаналізувати сучасний стан ринку фандрейзингу та здійснити аналіз його ключових гравців;
- Здійснити характеристику ГО «Англійська на Схід» та її фандрейзингової діяльності (особливості грантових та проєктних заявок), а також окреслити її місію, візію та успішні проєкти;
- Розробити метод або рекомендації для успішного отримання грантів та покрити потребу фінансової стійкості для ГО «Англійська на Схід»;
- Виявити основні етапи фандрейзингу та інструменти для громадських організацій на основі ГО «Англійська на Схід»;

Практичне значення роботи полягає у розробці канви, яку можна застосовувати при написанні грантової заявки неприбутковими організаціями на ранніх етапах їхнього розвитку, а також в укладенні Плану організаційних змін для ГО «Англійська на Схід».

Методи дослідження: теоретичні: аналіз літературних джерел; аналіз поняттєво-термінологічної системи, синтез і порівняння. емпіричні: опитування респондентів (опитування представників громадських організацій).

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків і одного додатку. Загальний обсяг дипломної роботи – 71 сторінки. Список використаних джерел складається з 75 позицій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА СКЛАДОВА ЯВИЩА ФАНДРЕЙЗИНГУ ТА ЙОГО ВИДИ

1.1. Сутність, суб'єкти, об'єкти та особливості фандрейзингу

Спільний збір коштів чи ресурсів для ведення діяльності окремих осіб або організацій зародився задовго до того, як став методом отримання фінансування для некомерційних, а інколи й комерційних організацій. У цьому контексті ведеться активна дискусія, коли зародився фандрейзинг, та які зміни він пройшов у процесі свого формування.

Залучення ресурсів – це широке поняття, в якому вагоме місце у контексті громадського сектору займає явище фандрейзингу. Особливу увагу фандрейзинг став привертати у останні роки, коли став усталеною практикою залучення фінансів для громадських організацій та соціальних підприємств. Таким чином, у минулі роки з'явилося багато досліджень і визначень явища фандрейзингу.

Згідно з “Довідником фандрейзингу” творчого центру “Каунтерпарт”, фандрейзингом є комплекс взаємопов'язаних заходів, направлених на залучення різноманітних ресурсів, необхідних організації для реалізації її місії; подання запитів на отримання коштів на благодійні або суспільно-корисні цілі [1].

Дослідження О.В. Чернявської та А.М. Соколова у посібнику “Фандрайзинг. Навчальний посібник. 2–ге видання з доопрацюваннями та доповненнями “ категорії «фандрайзинг» дозволяє сформулювати таке визначення фандрайзингу: це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора. Однак, варто зазначити, що у вище зазначеному посібнику головний акцент зроблений на наукову діяльність, а не діяльність неприбуткових організацій [2].

Т. Крупський у своїй роботі “Пошук ресурсів для діяльності організації” фандрейзинг також визначає як діяльність по залученню фінансових,

матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проектів, які ставлять перед собою соціально значущі цілі [4].

Зарубіжний контекст фандрейзингу дещо відрізняється від вітчизняного.

К. Кляйн та С. Йогі у праці “Фандрайзинг для соціальних змін”, видатному посібнику із забезпечення фінансування з особливим акцентом на прогресивних некомерційних організаціях з бюджетом менше 5 мільйонів доларів пишуть, що успішні фандрайзери знають, що фандрейзинг починається не з запиту грошей; воно починається з розуміння того, як працюють фандрайзинг і філантропія, і що має бути в організації, щоб успішно просити гроші [3].

У американському найвідомішому і найпоширенішому словнику визначень, значень та вимови англійських слів Мерріам-Вебстер (2021) термін “фандрейзинг” описується як “організована діяльність зі збору коштів (як для установи чи політичної справи)”. Згідно цього ж словника, саме слово “фандрейзинг” вперше було вжите у 1869 році [5].

Кембриджський словник дає кілька визначень терміну “фандрейзинг”. У сфері ділової англійської та фінансів це слово визначається як процес отримання грошей від інвесторів для інвестування в певні компанії, проекти тощо. У сфері політики та соціальної відповідальності, згідно зі словником слово трактується як процес збору грошей на певну мету, особливо для політичної партії, благодійності (= організація, яка надає гроші чи допомогу тим, хто цього потребує), тощо [6].

Швидкий і активний розвиток громадського сектору в Україні зумовлює активний вжиток терміну «фандрейзинг» у асоціації саме з неприбутковими організаціями. Він здебільшого повністю замінює вжиток таких відповідників «залучення ресурсів», “збір коштів” тощо, які і досі є частково є поширеними у контексті благодійних організацій, однак зараз вживаються рідше.

Однак, досі немає одного однозначного визначення фандрейзингу, описаного у Великому тлумачному словнику української мови, або ж у Академічному тлумачному словнику. З цього робимо висновок, що саме слово “фандрейзинг” є досить новим для української мови, і попри активний вжиток, ще не встигло закріпитися у нашому соціокультурному просторі.

Однозначно, на формування і становлення фандрейзингової діяльності також впливають Міжнародна декларація етичних принципів та Етичний кодекс фандрайзерів, які з'явилися на потребу розширення базових основ та регулювання фандрейзингової діяльності. Фандрейзингові асоціації та етичні кодекси стали поширюватися спершу у країнах, де фандрейзинг набув більшого поширення - у Сполучених Штатах Америки, Канаді та країнах Європейського Союзу.

Міжнародна декларація етичних принципів фандрайзингу є основоположним інструментом, який гарантує, що професія дотримується етичних стандартів і глобальної професійної поведінки та має підтримку суспільства, яке фінансує наші установи.

Членами Національної Гільдії фандрайзерів у 2001 р. було укладено Етичний кодекс фандрайзерів та у жовтні 2006 року розроблено та прийнято Декларацію етичних принципів фандрайзингу, метою яких є зростання всесвітнього співтовариства та співробітництва фандрайзерів, які постійно прагнуть до звітності, прозорості та ефективності.

Нова Міжнародна декларація етичних принципів фандрайзингу була схвалена 5 липня 2018 року в Лондоні та підписана численними асоціаціями фандрайзингу в усьому світі. Нова декларація набула чинності та її мають дотримуватись професіонали, які працюють над збором коштів на громадські організації та їх справи.

Міжнародна заява про етичні принципи фандрайзингу 2018 року визначає їх наступним чином:

- Чесність (фандрайзери завжди будуть чесними та правдивими, підтримуючи довіру громадськості та ніколи не вводячи в оману прихильників чи громадськість);
- Прозорість (фандрайзери завжди будуть прозорими, чіткими та точними щодо роботи наших справ, того, як будуть управлятися та витрататися пожертви, а також точно повідомлятимуть про витрати та вплив);

- Цілісність (фандрайзери завжди діятимуть чесно, дотримуючись законодавчих і нормативних вимог, і завжди працюватимуть в інтересах наших справ і прихильників);
- Повага (фандрайзери завжди з повагою ставляться до наших бенефіціарів і донорів, дотримуючись їхнього вибору та побажань, де це можливо);
- Відповідальність (фандрайзери завжди діятимуть відповідально, розуміючи, що ми поділяємо спільну мету сприяти досконалості збору коштів на користь загального блага. Ми цінуємо та заохочуємо різноманітність у нашій практиці та зборі коштів і постійно прагнемо розвивати наші професійні стандарти) [7].

А.М. Соколова у своїй публікації “Фандрейзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку” зробила спробувала визначити роль фандрейзингу, а також визначити об’єктів і суб’єктів фандрейзингової діяльності. Згідно з її дослідженням, суб’єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та збором коштів для реалізації проектів [9].

Згідно із Законом України "Про оподаткування прибутку підприємств" неприбутковими організаціями, а отже і суб’єктами фандрейзингу, є:

- органи державної влади України, органи місцевого самоврядування та створені ними установами або організації, що утримуються за рахунок коштів відповідних бюджетів;
- благодійні фонди і благодійні організації, в тому числі громадські організації, створені з метою провадження екологічної, оздоровчої, аматорської спортивної, культурної, освітньої та наукової діяльності;
- творчі спілки та політичні партії, науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, внесені до Державного реєстру наукові установи, яким надається підтримка держави, заповідники, музеї;
- релігійні організації;
- професійні спілки та їх об’єднання, а також житлово-будівельні кооперативи і об’єднання співвласників багатоквартирних будинків [8];

Згідно з тією ж публікацією А.М. Соколової об'єктами фандрейзингу є різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації, а також бізнес-структури. На позначення об'єктів фандрейзингу вживаються такі слова як “меценат”, “донор”, “благодійник”, “спонсор”, “філантроп”, “жертводавець”. Для наглядності відмінності цих понять у контексті фандрейзингу здійснимо порівняння перелічених вище термінів у Академічному тлумачному словнику української мови (СУМ-11) [9, 75].

Меценатом є багатий покровитель наук та мистецтв, а також їх представників. У цьому значенні це людина, яка не так прагне власного звеличення і надає допомогу і фінансову та нефінансову підтримку не у корисливих цілях[9].

Спонсором є фізична чи юридична особа, яка здійснює фінансовий внесок на користь організації в обмін на популяризацію свого імені (чи торгової марки) та отримання вигоди. Тут велику роль грає саме користь, яка надійде фізичній чи юридичній особі від свого фінансового внеску [75].

Донором, згідно з СУМ-11, є людина, що віддає свою кров для переливання її пораненим або хворим. Попри це, у сучасному вжитку слово давно вийшло за межі цього контексту [75].

Благодійник (в т.ч. добродійник, філантроп) - це людина, яка подає комусь допомогу, підтримку, або ж займається благодійністю. Це слово несе найбільш загальний, описовий характер [75].

Жертводавцем, або ж жертвувателем, є той, хто жертвує що-небудь, чим-небудь [75].

Фонд “Єднання” у своїй онлайн-публікації “Усе про фандрейзинг” підкреслює, що щодня у світі виникають нові суспільні об'єднання для організованої діяльності і вирішення проблем, які не може або не має на меті вирішити держава і бізнес. Так, сектор неприбуткових організацій постійно змінюється, росте і розширюється, а держава та бізнес стають суб'єктами фандрейзингу [10].

Для врегулювання стосунків між суб'єктами та суб'єктами фандрейзингової діяльності, отже між організаціями громадянського суспільства та благодійниками, було створено структуру – Міжнародну благодійну організацію «Інститут професійного фандрайзингу». Місією цієї благодійної організації є розвиток і підтримка міжнародних стандартів фандрайзингу в Україні, а також підтримка взаємозв'язку серед благодійниками та організаціями громадянського суспільства. Однак, варто зазначити, що діяльність цієї організації не транслюється публічно, або ж припинилась з 2012 року, оскільки саме так датуються останні згадки про Міжнародну благодійну організацію «Інститут професійного фандрайзингу».


1.2. Інструменти фандрейзингу

Для того, аби надалі визначити найефективніші та найуспішніші способи залучення коштів для неприбуткових організацій, варто окреслити наявні інструменти та зрозуміти їхні особливості, а також переваги і недоліки.

Фандрейзинг охоплює велику кількість методів залучення коштів. Серед найвідоміших та найпоширеніших зустрічаємо донорську інституційну допомогу, державне фінансування, підтримку та активації з бізнесом, меценатів, фандрейзингові заходи, рекламні кампанії, краудфандинг та фандрайзингові портали, а також соціальне підприємництво, волонтерський фандрайзинг та ендавмент.

Згідно з навчальним посібником А. І. Мокій, Т. П. Яхно, І. Г. Бабець «Міжнародні організації», донорська інституційна допомога є найбільш поширеною формою фінансування проєктів. Інструментами для цього є гранти, а також стипендії на навчання, експертна (консультативна) допомога, технологій, обладнання тощо [11].

На сайті Фонду «Єднання» серед переліку семи найпопулярніших інструментів фандрейзингу у тому числі також згадується донорська інституційна допомога, і описується її низка переваг та недоліків. Серед переваг зазначається, що донорська підтримка є гарною можливістю для організацій зростати



інституційно та професійно, розширити коло зв'язків та співпраці. Разом із грошовою підтримкою ідеї, працівники організації можуть отримувати ще й винагороду за свою роботу у межах проєкту [13].

Найбільшим недоліком такого інструменту фандрейзингу є те, що тримати кошти на реалізацію свого проєкту організації можуть лише у випадку перемоги у грантовій програмі-конкурсі. Оскільки сума гранту розрахована виключно на термін реалізації проєкту, надалі організації мають шукати нові грантові можливості або подаватися на нові гранти [13].

У праці “Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Мінекономрозвитку моніторингу проєктів у другому півріччі 2017 року”, найбільшими донорами для України є Сполучені Штати Америки (близько 370 млн. дол. США щороку) та Європейський Союз (близько 310 млн. євро щороку, які включають в тому числі секторальну бюджетну підтримку). Іншими донорами є Канада, ФРН, Нідерланди, Швеція, Швейцарія, Японія, Данія, організації системи ООН, Світовий банк, ЄБРР [12].

Станом на 2022 рік ситуація суттєво змінилась, але загальна тенденція і динаміка отримання підтримки за допомогою інструменту донорської інституційної допомоги залишається схожою.

Державне фінансування, або ж участь у проєктах, що фінансуються державою описане у аналітичній записці 2012 року "Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та рекомендації щодо впровадження в Україні" Національного Інституту Стратегічних Досліджень як “шлях надання прямої підтримки з бюджету, тобто за рахунок субсидій чи грантів, державних конкурсних закупівель (контрактування), нормативної підтримки (оплати послуг третьою стороною), або непрямой фінансової підтримки, наприклад, податкових пільг.” [14]

У свою чергу, ці два методи державної підтримки поділяються на прямі бюджетні субсидії, гранти, державні грантові закупівлі, державні конкурсні закупівлі, а також у формі податкових пільг або звільнення від податків, яка

спрямована на заохочення і стимулювання діяльності громадських організацій [14].

Прямими бюджетними субсидіями називають загальне державне фінансування тих ГО, діяльність яких, на думку державних інституцій, вносить значний вклад у реалізацію державної політики. У разі надання субсидій конкурси, як правило, не проводяться, а самі субсидії розподіляються представницьким групам та сервісним організаціям, що працюють по профілю роботи певного міністерства. Розподіляються такі субсидії зазвичай міністерствами і держустановами, які у тому ж числі виконують і наглядові функції [14].

Норми ст. 1 Закону № 601 визначають грант як “грошові кошти (фінансові ресурси), надавані на безоплатній, безпроцентній і безповоротній основі суб'єктам господарювання та фізичним особам за результатами конкурсного відбору, для реалізації програм, проєктів, заходів, а також для інституційної підтримки суб'єктів видавничої справи незалежно від форми власності” [15].

Гранти є ще однією формою державного фінансування громадських організацій. Вони зазвичай виділяються на реалізацію певних проєктів з конкретними цілями, відповідно до чітко визначених сфер діяльності, термінів і статей бюджету. Також, варто зазначити, що гранти можуть надаватися одноразово або багаторазово, на короткі або довгі терміни (це залежить від самого конкурсу і цілей проєкту). Гранти можуть виділятися з центральних та міських бюджетних коштів, а також за рахунок надходжень з інших джерел: лотерей, податків і т.ін., шляхом утворення спеціальних фондів. [14].

У тій ж аналітичній записці "Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та рекомендації щодо впровадження в Україні" підкреслюється, що гранти мають певні відмінності від субсидій, наприклад, розподіл за результатами відкритого конкурсу серед ГО, що подали заявки у змаганні про присудження гранту. Також, гранти частіше носять короткостроковий характер і таким чином часто не можуть бути джерелом стабільного фінансування. Така особливість грантової підтримки не дає


належного стимулу для розвитку громадських організацій в Україні. Субсидії у свою чергу відмінні тим, що розподіляються адміністративним рішенням представників центральних і місцевих органів влади, а не завдяки відкритому конкурсу [14].

Також, серед прямих методів державної підтримки згадуються державні конкурсні закупівлі. Згідно з нормами Закону України “Про публічні закупівлі”, державними закупівлями є “придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому цим Законом.” Аналізуючи вітчизняний і закордонний досвід, можна зробити висновок, що в більшості країн установлені законодавчі механізми для державних конкурсних закупівель, таким чином обмежуючи і коригуючи власне учасників державних конкурсних закупівель - комерційні структури та громадські організації [14].

Ще один метод державної підтримки, нормативна фінансова підтримка, визначається як процес грошового відшкодування, що виплачується ГО за надання послуг. Особливість цього методу є те, що фізичні особи мають право обирати постачальника послуг, який надалі отримуватиме у держави грошові кошти [14].

На сайті Міністерства соціальної політики на сторінці постанови Кабінету Міністрів від 2022 року про “Деякі питання надання фінансової підтримки громадським об’єднанням осіб з інвалідністю в умовах воєнного стану” зазначено, що пропозиції інститутів громадянського суспільства розглядаються після їх отримання та протягом п’яти календарних днів проходить рейтингове голосування, за результатами якого відбираються представники інститутів громадянського суспільства для їх включення до складу робочої групи відповідно до рейтингу кандидатів з числа представників інститутів громадянського суспільства. Зазвичай, умовою для застосування такого фінансового механізму є або договір держави з ГО або отримання ГО дозволу на певний вид діяльності [16].

Механізм оплати послуг за допомогою ваучерів також є одним із методів оплати послуг третьою стороною. Потенційним користувачам послуг за цією




схемою видаються ваучери, які дають право на безкоштовне користування деякими послугами. Постачальника послуг обирає замовник. Держава платить кожному постачальнику послуг певну суму за послуги, які вони пропонують кожному клієнту, на основі ваучерів, які вони зібрали. Таким чином, ця процедура служить двом цілям: збільшенню свободи вибору послуг користувачами та підвищенню якості таких послуг завдяки конкуренції [14].

Окрім прямої фінансової підтримки ГО з боку держави існує також кілька методів непрямой фінансової підтримки. Серед непрямой фінансової підтримки зустрічаються податкові пільги або ж і зовсім звільнення від податків. Національний інститут стратегічних досліджень виявив, що у досвіді європейських країн найбільш поширеними податковими пільгами є звільнення або пільга з податку на доходи організації, податкові пільги для донорів (жертводавців), а також пільга з податку на доходи бенефіціарів громадських організацій [14].

Підсумовуючи переваги державної підтримки, як одного з важливих інструментів фандрейзингу, можна зазначити, що для багатьох громадських організацій вона є базисом для подальшого партнерства і взаємодії між державними структурами та громадським сектором. Також, це сприяє розумінню необхідності довгострокового співробітництва між цими структурами.

Якщо ж говорити про недоліки, то у такої форми підтримки є доволі відчутні обмеження у тривалості, елементи суб'єктивізму, а також цей метод фінансування діяльності ГО не може задовольняти усіх потреб більшості громадських організацій.

Підтримка та активації з бізнесом є ще одним популярним і ефективним інструментом фандрейзингу. Кравець Г.В. у своїй праці 2021 року “Фандрейзингові інструменти політики соціального партнерства на місцевому рівні в Україні” описав, що співпраця бізнесу, влади і громадян завдяки фандрейзингу створює правильну і збалансовану модель демократичного суспільства, а також закладає основи постійної міжсекторальної взаємодії. Особливо цікавою є наступна думка: “Інтерес для задіяння такого своєрідного



плану об'єднання становить не лише для громадських організацій, муніципальних секторів влади, куди надходить допомога, а й для самих спонсорів, що отримують від цього не грошові, а соціальні дивіденди, які в сучасному світі становлять більшу цінність.” У цьому контексті, саме бізнес є тими спонсорами, які зацікавлені у взаємодії з інститутами громадянського суспільства [18].

Ресурсний центр ГУРТ, провідний національний центр суспільної інформації та експертизи, який використовує та розвиває потенціал інститутів громадянського суспільства, у 2017 році на своєму блозі опублікував статтю “Бізнес і фандрейзинг. Або яка мотивація в бізнесу підтримувати соціальні проекти?”, де описані основні мотиви бізнесу виділяти кошти і фінансувати діяльність громадських організацій, а також дали поради для успішного фандрейзингу орієнтованого на бізнес. Вони також підтверджують думку, що бізнесу самому вигідно взаємодіяти з громадськими організаціями через комерційні, маркетингові (іміджеві) або рекрутингові мотиви, а також мотив розвитку корпоративно-соціальної відповідальності бізнесу [9].

Особливо вартим уваги є мотив розвитку соціальної відповідальності компаній із благодійною діяльністю. У праці Н. В. Погуди “Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку туристичного підприємства”, опублікованої у 2020 році зазначено, що в умовах сучасності корпоративну соціальну відповідальність вводять як базовий елемент при розробці, а в подальшому, і реалізації стратегії розвитку власного бізнесу [19].

Також, було проведене дослідження “Розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні 2010-2018”, проведене за підтримки Посольства Нідерландів в Україні та компаній Syngenta, МСЛ та ДТЕК, спрямоване на виявлення основних тенденцій, бар'єрів і перспектив розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. Раніше таке опитування проводилось за 2005-2010 роки. Цікавим у останньому дослідженні є те, що більшість бізнесів змінили своє розуміння соціальної відповідальності як до “благодійності”. 75% опитаних розуміють соціальну відповідальність як політику розвитку і поліпшення умов праці персоналу. 35 % - як інвестиції в розвиток регіону та

захист і підтримку споживачів. Трішки більше 25% опитаних віднесли до КСВ допомогу воїнам АТО та мешканцям зони АТО, благодійну допомогу й охорону довкілля. Впродовж 2010-2018 років найменше українські компанії сприймали соціальну відповідальність як боротьбу з корупцією та допомогу переселенцям, але цікавим буде в майбутньому отримати і порівняти відповіді за 2018-2026 роки [21].

Реалізуючи програму КСВ, компанії використовують різноманітні інструменти – операційні та грантові програми, корпоративні фонди, програми натуральних пожертвувань, pro-bono та корпоративне волонтерство. Усі ці інструменти взаємодії з громадськістю можна віднести до таких, які фандрейзинг може використовувати на свою користь [21].

Меценатство, як інструмент фандрейзингу для громадських організацій, є одним із найстаріших форм грошової допомоги від бізнесу суспільству. Zagoriy Foundation, український благодійний фонд, одним з напрямків роботи якого є освітні та дослідницькі проєкти, які направлені на підвищення ефективності роботи благодійного сектору, у 2019 році спільно із соціологічним центром "Соціоінформ" проводив опитування "Як українці розуміють поняття меценатство, благодійність і філантропія?". У результаті дослідження, меценатством українці називають масштабну, велику і неодмінно грошову допомогу, яка сприяє культурі, мистецтву і спорту, не є безкорисливою і її неодмінно надає багата людина. Однак, уявлення українців про "меценатство" відрізняється від того чим воно є насправді [22].


Zagoriy Foundation, метою якого є розвиток культури благодійності, у цьому ж соціологічному дослідженні дають своє трактування меценатству, яке покликане розвіяти помилкові уявлення навколо цього поняття. «Меценатство — це велика ресурсна підтримка освітніх та мистецьких проєктів, оскільки освіта та мистецтво — це ніби клей, що робить людину та суспільство цілісними, допомагає поєднати земні бажання з амбітними мріями. ... Меценатство — це реалізація бажання людей із високою фінансовою спроможністю віддавати частину власного капіталу на фінансування освіти, культури, мистецтва,

медицини та наукових досліджень — тобто сфер життя, без яких сталий розвиток суспільства неможливий.” - зазначають у дослідженні [22].

Європейський Простір, веб-платформа підтримки громадянського суспільства України, яка працює на підтримку проєвропейського розвитку з метою діалог та широкого обговорення візій розвитку громадянського суспільства, на своєму сайті опублікувала статтю про ще один інструмент фандрайзингу - фандрейзингові заходи. Згідно зі статтею, фандрейзингові заходи є одним із найпопулярніших способів збору коштів. Подібні події дуже ефективні як одноразовий збір коштів, оскільки вони об'єднують членів спільноти, щоб разом провести якісний час, і дають усім небайдужим можливість долучитися до благодійної справи [23].

Українська Правда, суспільно-політичне інтернет-ЗМІ, також звернуло увагу своїх читачів на такий інструмент фандрайзингу як фандрейзингові заходи у статті представниці кампанії UA Plant Based, В. Лукьянкової “Нетиповий фандрейзинг: як креативно й ефективно організувати фандрейзингову подію?": “Фандрейзингова подія – це не лише про збір коштів, а також про час, коли можна популяризувати свою кампанію для залучення більшої аудиторії та провести його весело й з користю.” Фандрейзингові кампанії, або ж фандрейзингові заходи, можуть стати ефективним інструментом для залучення додаткових коштів тоді, коли це стає не єдиним методом залученням коштів, а також для того, аби покрити конкретну вимірювану ціль. “Кампанії з фінансових внесків, завдяки своїй оригінальності та унікальності, можуть стати безпрограшним варіантом для усіх, адже вони є необхідними для існування неприбуткових організацій та допомагають новим донорам підтримати благу справу.”, пише В. Лукьянова [23].

Краудфандинг - досить новітній інструмент фінансування проєктів, який з'явився близько 20 років тому, але вже набув значної популярності в Україні. Термін «краудфандинг» (англ. crowdfunding) походить від англійського словосполучення «crowd funding», де «crowd» – «натовп», а «funding» – «фінансування» [26].




Краудфандинг у своїй суті є інструментом фандрейзингу і означає колективне фінансування або колективне співробітництво людей, які добровільно надають фінансову підтримку стартапу, інноваційному проєкту, ідеї або організації. Ринок краудфандингу зараз знаходиться в своєму стані зародку. У результаті будь-яка спроба оцінити потенційний середньостроковий розмір ринку в країнах, що розвиваються, є спекулятивною. Однак, Світовий банк прогнозує, що обсяг ринку краудфандинга у світі до 2025 року досягне 96 млрд долл. США, а також більше третини проєктів, що фінансується за допомогою краудфандингу, носитимуть некомерційний характер [26].

На сайті Дія.Бізнес, національного проєкту із розвитку підприємництва та експорту, який був ініційований Міністерством цифрової трансформації України, подано визначення краудфандингової платформи. Це онлайн-платформа, на якій розміщуються ідеї, для яких відбувається збір коштів серед усіх відвідувачів платформи. Заохоченням до збору коштів серед потенційних спонсорів зазвичай є невелика матеріальна винагорода. Майданчик бере на себе забезпечення фінансових і юридичних аспектів, однак успіх краудфандингової кампанії залежить безпосередньо від її ініціатора [27].

Трьома найвідомішими краудфандинговими платформами в Україні є Спільнокошт/Велика ідея (biggggidea.com), Kickstarter (kickstarter.com) та Indiegogo (indiegogo.com). І. Соловей, засновниця української платформи соціальних інновацій «Велика ідея» говорить про свій проєкт так: «Спільнокошт, як базова цінність, це видимість для спільноти та донорів, зі зрозумілих плюсів автоматизована можливість для індивідуальних внесків, і як перевага – інструменти для роботи з даними ваших добродійців, проконсультуємо і порадимо щодо комунікацій залучення, які добре працюють для взаємодії з волонтерами та гідного обміну з бенефіціарами ваших проєктів» [28].

Перевагами цього інструменту фандрейзингу є залучення великого кола однодумців, вихід на нові цільові аудиторії, які об'єднуються задля реалізації певної ідеї і висловлюють свою підтримку. Що ж до недоліків, то цей метод точно не можна використовувати задля забезпечення фінансової стійкості громадської



організації, а також ідеї, які публікуються на платформі, не захищені авторським правом. Таким чином, якщо збір коштів проходить на щось унікальне, то великий відсоток, що цю ідею можуть скопіювати в майбутньому [13].

Соціальне підприємництво є ще одним дієвим інструментом фандрейзингу. По суті, це можливість поєднати місію, мету організації, завдання, які організація прагне вирішити з бажанням заробляти кошти. Зараз соціальне підприємництво називають інноваційною моделлю/вектором розвитку економіки, новим підприємницьким підходом ведення бізнесу. Соціальне підприємництво називають бізнесом, покликаним вирішувати соціальні проблеми громади і створення соціальної цінності [28].

Стосовно переваг цього методу отримання коштів є те, що соціальна складова є конкурентною перевагою з-поміж інших бізнесів. Однак, важливим є те, що попри яскраво виражений соціальний аспект, варто пам'ятати, що це не має створювати компроміс з якістю товарів або наданих послуг. Конкурентоздатність має також бути неодмінною складовою ведення бізнесу. За останні роки кількість соціальних підприємств в Україні стрімко зростає - у 2013 році, на час проведення I Всеукраїнського Форуму соціальних підприємців, було зафіксовано функціонування близько 50-100-а соціальних підприємств, у 2015 році - близько 150, а станом на 2016-17 роки близько 1000 підприємств, які мають ознаки соціального. Точну кількість соціальних підприємств підрахувати складно, оскільки в Україні їхня діяльність юридично не визнана у правовому полі. Попри це, кількість соціальних підприємств у світі і їхнє визнання зростає, що може покращити соціальне зростання та економічний поступ [29].

Ендавмент, або як його ще називають, найбільш прозорий інструмент доброчинності, за визначенням є цільовим фондом, призначеним для використання в некомерційних цілях. Фонд Розвитку Інституту Міжнародних Відносин подає і описує механізм роботи ендавмент-фонда. Ендавмент-фонди наповнюються завдяки відсотку з коштів певного підприємства та передаються на розвиток і цільове використання громадським організаціям. Найчастіше інструментом ендавменту підтримують громадські організації у сфері освіти,

культури, медицини, мистецтва, екології та захисту навколишнього середовища. Пріоритетні цілі та спрямованість ендаумент-фонду визначаються Статутом Фонду [30].

Підсумовуючи, можемо стверджувати, що така важлива складова діяльності громадських організацій як пошук ресурсів має досить великий перелік інструментів фандрейзингу. Доцільність використання кожного з інструментів залежить від конкретної громадської організації, а також від конкретної ситуації. Однак, таке різноманіття методів допомагає організаціям підлаштовувати їх під себе, шукати нові шляхи для залучення зовнішніх і мобілізації внутрішніх ресурсів.

1.3. Основні етапи фандрейзингу громадських організацій на ранніх етапах їхнього розвитку

Особливості фандрайзингу в цій роботі сфокусовані передусім на залученні ресурсів на діяльність неприбуткових організацій на ранніх етапах їхнього розвитку.

Згідно з даними, оприлюдненими у електронному науковому виданні “Ефективна економіка”, за статтею Л. Б. Круп’як “Особливості розвитку фандрайзингу в Україні”, прослідковується тенденція на збільшення суми грошових надходжень з благодійності, а зменшується - на надходження з державної підтримки та членських внесків [31].

Державна служба статистики України оприлюднила статистичну інформацію про залучення коштів для забезпечення своєї діяльності громадськими організаціями. За останніми даними, у 2017 році для забезпечення своєї діяльності громадськими організаціями було залучено 7,3 млрд. грн., що 16% більше, ніж у 2015 році та на 92% у порівнянні з аналогічним періодом 2013 року [32].

На жаль, важко отримати достовірну інформацію про динаміку залучених коштів і ресурсів від 2018 року, оскільки такої статистики не існує, або ж вона

офіційно не оприлюднена на сайті Державної служби статистики України. Попри це, з впевненістю можна сказати, що кількість залучених коштів завдяки залученню досить об'ємного інструментарію фандрейзингу буде лише стрімко зростати [32].

Аби залучення коштів відбувалось у найефективніший для цього спосіб, варто визначити оптимальний алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. А.М. Соколова попередньо вже здійснила таку спробу у своїй статті “Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності”, у якій провела аналіз основних етапів фандрайзингу, запропонувала алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності з урахуванням повного робочого циклу, а також надала загальні рекомендації та методи реалізації кожного етапу фандрайзингу [18].

Існує велика кількість підходів до визначення етапів фандрейзингової діяльності, які можуть використовувати громадські організації на ранніх етапах їхнього розвитку.

Таблиця 1.1

Джерело	Етапи фандрейзингу	Складові етапу
Є. І. Урсалов “Алгоритм Управління Фандрайзинговою Діяльністю для Об’єктів Соціального Підприємництва” [33]	Знаходження	Провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту;
	Вирощування (культивація)	Будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит, телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проекту;
	Запит пожертв	Безпосередньо проведення роботи по залученню коштів, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проекту;
	Управління	Представляється лист-подяка, звітність по проекту та безпосередньо реалізується проект. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочати новий цикл, що може включати в себе і подальшу співпраці і взаємодію.
А. М. Літкевич “Фандрайзинг як	Перший етап	Планування фандрайзингової діяльності: підготовка основи проекту, під який будуть

Складова Частина Ресурсного Забезпечення Конкурентоспроможності Закладу Загальної Середньої Освіти” [34]		приєднуватися фінанси та програма дій щодо залучення донорів.
	Другий етап	Звернення, клопотання, прохання про допомогу у донора. Написання проектної заявки.
	Третій етап	Проведення аналізу, здійснення оцінки та моніторингу перших двох етапів фандрайзингу, вираження вдячності донору; звіт по проекту і донесення його до всіх необхідних та зацікавлених осіб.
	Четвертий етап	Планування розвитку проекту після закінчення фінансування.
	П’ятий етап	Підтримуючі заходи для донорів (забезпечення майбутньої співпраці зі спонсорами) або ж зустріч для виявлення помилок для потенційно кращої співпраці.
Дж. Матікс “Що неприбутковим організаціям потрібно знати про 6 етапів циклу збору коштів” (June Matics “What nonprofits need to know about the 6 stages of the fundraising cycle”) [35]	Ідентифікація (Identification)	= Визначення донорів та потенційних партнерів Знайомство зі своїм донорами або потенційними партнерами. На базовому рівні це включає демографічні дані, такі як вік, гендерна ідентичність, соціально-економічний статус і місцезнаходження. Для планових великих жертводавців визначення їхніх інтересів та цінностей. Методи: надсилати опитування, збирати нотатки з особистих зустрічей і дзвінків.
	Зрощування (Cultivation)	= Залучення донорів і потенційних спонсорів Для розвитку стосунків між донорами та громадською організацією, важливо взаємодіяти зі своїми донорами, запрошувати їх на заходи, просити поділитися своїми думками за допомогою опитування, залучати їх до своїх соціальних мереж. Це етап, на якому важливо об’єднати спільні інтереси та цілі та дати зрозуміти, що громадська організація слухає та цінує підтримку своїх донорів.
	Кваліфікація (Qualification)	= Оцінка своїх донорів і потенційних клієнтів Перегляд всього, що громадській організації відомо про свого донора чи потенційного донора: звітність, історія підтримки інших громадських організацій, фінансові ресурси, сфери участі та інтереси.

	Клопотання (Solicitation)	= Запит про допомогу на основі того, що відомо громадській організації Прохання підтримки. Адаптація своє звернення до донора чи потенційного клієнта на основі всієї інформації, яку вдалось зібрати на перших етапах циклу збору коштів. Побудова пропозиції навколо кола інтересів донора. Вибір каналу комбінації з донором: електронна пошта, особисті зустрічі (особисто, віртуально або через телефонний дзвінок) або прямою поштовою розсилкою.
	Визнання (Recognition)	= Визнання і подяка за внески донора Висловлення вдячності за щедрість донора. Визнання є ключовим для продовження стосунків між донором і громадською організацією, оскільки воно дає відчуття цінності.
	Управління (Stewardship)	= Розвиток стосунків План опіки над донорами, щоб донор був залучений і зв'язаний із громадською організацією, розвиток довгострокових стосунків. Ціль: донори мають пишатися причетністю до громадської організації, яку вони вирішили підтримати, що призведе до збільшення підтримки.
Фундація "Україна - США" [18, 36]	Потреби	<ul style="list-style-type: none"> • визначення та з'ясування проблем та потреб, формулювання їх актуальності, невідкладності; • вибір об'єкта проекту; • формулювання мети, визначення методів і завдань, очікуваних результатів та ресурсів.
	Пошук	<ul style="list-style-type: none"> • вироблення стратегії фандрайзингу; • пошук і вивчення джерел коштів, визначення їх потенціалу та інтересів; • вивчення можливості підтримки вашої ідеї.
	Звернення	<ul style="list-style-type: none"> • підготовка заявки (аплікаційної форми); • здійснення фандрайзингової кампанії і звернення до організацій-донорів; • отримання ресурсів.

	Результат	<ul style="list-style-type: none"> ● аналіз та оцінка проведеної роботи; ● подяка донору; ● врахування попереднього досвіду і планування наступного звернення. визначення потенційних джерел фінансування;
Башун О. В. [18, 37]	Ідентифікація	<ul style="list-style-type: none"> ● визначення потенційних джерел фінансування; ● поповнення бюджету; визначення донорів.
	Стратегія	<ul style="list-style-type: none"> ● розробка іміджу та рекламна кампанія; ● планування тактики залучення коштів.
	Клопотання	<ul style="list-style-type: none"> ● безпосереднє прохання допомоги та її отримання;
	Опікунство	<ul style="list-style-type: none"> ● подяка спонсорам; ● залучення донорів до нових пожертв у майбутньому.
Комаровський О. В. [18, 38]	1 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● ідентифікація соціально значущих проблем/завдань;
	2 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● постановка мети
	3 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● сегментація громадськості на групи за критерієм відношення до соціально значущої проблеми
	4 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● вибір цільових сегментів (груп, індивідуумів потенційних контрибуторів тощо)
	5 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● розробка фандрайзингового комплексу для кожного сегменту
	6 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● організація фандрейзингової групи; ● реалізація фандрайзингового комплексу
	7 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● оцінка результатів;
	8 етап	<ul style="list-style-type: none"> ● зворотній зв'язок

Джерело: складено автором на основі джерел [18, 33, 34, 35, 36, 37, 38]

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підходів до визначення етапів фандрейзингової діяльності існує багато, однак немає єдиного універсального. Кожна громадська організація на ранніх етапах свого життєвого циклу може самостійно обрати ту класифікацію етапів фандрейзингу, яка найбільше підходить саме їй. Це допоможе громадським організаціям створити власний алгоритм фандрейзингової діяльності, який буде підходити саме для них.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ФАНДРЕЙЗИНГУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ДО ТА ПІСЛЯ ПОЧАТКУ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ

2.1. Аналіз ключових гравців на ринку фандрейзингу


Фандрейзингова діяльність тісно пов'язана з такими поняттями, як «благодійність», «благодійна діяльність», «благодійництво», «меценатство».

У збірнику матеріалів “Україна на Шляху Інтеграції у Світовий Фінансовий Простір”, а саме праці В. І. Шабаліної “Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні” 2007 року, що благодійні фонди є найбільш поширеним джерелом фінансування НПО в Україні. Вона ж класифікує фонди за джерелами фінансування на:

- асоційовані (корпоративні) фонди;
- державні (міждержавні) фонди (донорські організації);
- незалежні (приватні) фонди [40].

Благодійні фонди набули популярності в усьому світі з низки причин: пільги з оподаткування, вирішення соціальних задач, економічні вигоди, а також підвищення соціального іміджу НПО та його засновників, про які вже частково згадувалось раніше [40].

Forbes Україна, українська версія журналу Forbes, глобальної медіа-компанії, яка фокусується на бізнесі, інвестиціях, технологіях, підприємстві, лідерстві та способі життя, у квітні 2022 року опублікувала статтю, у якій склала ренкінг недержавних фондів та громадських організацій, які найефективніше залучили гроші для підтримки українців та Збройних сил під час російської агресії. Вони пишуть, що вирішили дослідити «ринок» недержавного фандрейзингу, оскільки саме зараз залучаються нереальні для мирних часів суми, а надходження деяких фондів збільшились на два порядки. У топ-10 фандрейзерів потрапили фонди, громадські організації та приватні ініціативи, які залучали



гроші у широкого кола людей та компаній на потреби ЗСУ чи українців, постраждалих від війни. Ринок фандрайзингу в Україні зараз розвивається як ніколи стрімко - збільшується кількість ключових гравців, кожного дня утворюються нові алгоритми і методи залучення коштів. Фандрейзинг перебуває у своєму розквіті, а більшість його інструментів - на піку активності [42].

Попри це, є дослідники, які не поспішають назвати фандрейзинг сталим й організованим інструментом залучення коштів. У дослідженні 2022 року І. В. Юрко та С. О. Донченко “Перспективи Розширення Можливостей Фандрайзингової Діяльності в Соціальному Підприємництві” зазначається, що на даний момент в Україні не може виступати організованим інструментом соціальної допомоги через відсутність наукових досліджень і розробок в даній галузі, що можна спростувати великою кількістю матеріалів навіть цього дослідження. Процес отримання коштів вони називають “стихийним процесом від різних категорій донорів, які переважно викликані емоційними мотивами”. Дослідники зазначають, що фандрейзинг може перетілитися в інформаційно-, науково-, технологічно-забезпечену контрольовану систему управління з ефективним механізмом залучення та перерозподілу коштів і інших ресурсів, однак для цього професія “фандрейзера” має пройти становлення як освітня спеціалізація у вищих навчальних закладах [41].

У свою чергу, М. А. Строгаль вважає, що в останні роки в Україні інтенсифікується процес інституціоналізації благодійності: збільшується кількість спеціалізованих фондів, виникають громадські організації, завдання яких — координація зусиль різних учасників благодійної діяльності. Паралельно відбувається професіоналізація фандрейзингу, що також частково суперечить тезів про відсутність професіоналів у сфері фандрайзингу без спеціалізованої освіти [39].

Для того, щоб підтвердити або спростувати аргументи попередніх дослідників, проаналізувати міжнародні організації, виявилась потреба у створенні критеріїв для їх порівняння.

Серед таких виділяємо наступні:


1. Загальний опис організації;
2. Досвід фонду у співпраці з Україною і українськими громадськими організаціями;
3. Грантові пріоритети (Наприклад. Навколишнє середовище, побудова демократії, запобігання дискримінації, миротворення і тд);
4. Які країни (організації) є доступними для подачі заявок;
5. Кількість грантів загалом;
6. Як присуджують гранти.
7. Ставлення до російсько-української війни (к-сть публікації, як називають(-ли) війну раніше, чи є доступні гранти для росіян/Росії, Білорусії);

Для застосування цих порівняльних критеріїв ми обрали чотирьох великих гравців на ринку фандрейзингу і надання грантів: Open Society Foundation, UNDP, USAID, EED.

Open Society Foundation.

Загальний опис організації: Open Society Foundation була заснована Джорджем Соросом, і є найбільшим у світі приватним спонсором незалежних груп, які працюють за справедливість, демократичне врядування та права людини. Вони надають тисячі грантів щороку через мережу національних і регіональних фондів і офісів, фінансуючи широкий спектр проектів, багато з яких зараз сформовані викликами пандемії COVID-19 [43].

Досвід фонду у співпраці з Україною: В Україні працює з 1990 року на основі Фонду "Відродження" (далі - Фонд), який входить до мережі Фундацій Відкритого Суспільства, які працюють у більш ніж 100 країнах. Фундації працюють задля посилення верховенства права, поваги до прав людини, меншин, розмаїття поглядів. Фонд підтримав адвокацію громадянського суспільства за Угоду про асоціацію України з Європейським Союзом 2014 року, а згодом і за Угоду 2017 року про безвізовий режим для українців 26 країнами Європейської Шенгенської зони. Фонд "Відродження" підтримав реформу верховенства права у 2014 році, розвиток системи правової допомоги, розвиток незалежних засобів масової інформації в Україні та сприяння низки ініціатив із перевірки фактів та



інші зусиль з протидії дезінформації, а також ще на початку 1990-х років підтримав модернізацію радянської системи освіти України, і продовжує підтримувати освітні реформи, спрямовані на розвиток інклюзивного підходу до навчання та критичного мислення. На сайті розміщені 43 публікації про досвід діяльності фонду або дослідження в Україні [43].

Грантові пріоритети: згідно з кількістю коштів, виділених у 2020 році, грантові пріоритети розподіляються у такій послідовності 1) Демократичні практики; 2) Освіта; 3) Економічна рівність і справедливість; 4) Здоров'я і права людини; 5) Крос-тематичні; 6) Реформа і верховенство права; 7) Рух за права людини; 8) Інформаційні та цифрові права; 9) Журналістика [43].

Які країни/організації є доступними для подачі заявок: Грантові конкурси діють у таких регіонах: Африка, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Євразія, Європа, Латинська Америка, Карибський басейн, Близький Схід, Північна Африка та Сполучені Штати [43].

Кількість грантів загалом: За 2016-2022 роки на сайті опубліковано конкурси на 15599 грантів, з яких 48 виграли українці. Зараз відкритими залишаються всього п'ять грантів [43].

Як присуджують гранти: Open Society Foundation наголошує, що переважна більшість їхніх грантів присуджується організаціям, до яких вони звертаються безпосередньо, але завжди залишаються кілька відкритих грантових можливостей, на які можна аплікувати. Інші можливості фінансування доступні через мережу національних і регіональних фондів Open Society [43].

Ставлення до російсько-української війни в Україні: Фонд продемонстрував безумовну підтримку України і ствердив, що сприятиме міжнародним зусиллям із захисту свободи та незалежності України, боротьби з авторитаризмом та зміцнення міжнародних зусиль щодо притягнення до відповідальності шляхом достовірного документування військових злочинів. Це включатиме ресурси для журналістів-розслідувачів, митців і науковців, а також для дослідницьких і адвокаційних груп, які виступають за права людини та верховенство права в регіон. Фонд постановив, що його головним завданням є

захист людської гідності і за час свого існування надав понад 230 мільйонів доларів США у вигляді грантів Україні [43].

UNDP (ПРООН)

Загальний опис організації: UNDP або ПРООН (Програма розвитку ООН) працює в 170 країнах і територіях, щоб викоринити бідність і зменшити нерівність. Вони допомагають країнам розробити політики, розвинути лідерські навички, здібності до партнерства, інституційні можливості та зрощують спроможність для досягнення Цілей сталого розвитку. Їхня робота зосереджена в трьох основних сферах: сталий розвиток, демократичне врядування та розбудова миру, а також стійкість до клімату та стихійних лих [44].

ПРООН заснована на злитті Розширеної програми технічної допомоги ООН, створеної в 1949 році, і Спеціального фонду ООН, заснованого в 1958 році. ПРООН, як вона функціонує і зараз, була заснована в 1966 році Генеральною Асамблеєю ООН Нації [44].

Досвід організації у співпраці з Україною: ПРООН сприяє розвитку в Україні вже впродовж 30 років, і, як стверджується на офіційному сайті UNDP Україна, їхня підтримка народові України є непохитною. Нещодавно вони запустили нову програму підтримки реагування уряду на надзвичайну ситуацію, виконання його зобов'язань із надання державних послуг і забезпечення роботи економіки. Програма підвищення стійкості та відновлення, що відповідає пріоритетам Уряду та нагальним потребам населення, складається з п'яти напрямів підтримки:

1. Можливості Уряду реагувати на кризові ситуації та вирішувати їх;
2. Безперервне надання державних послуг;
3. Аварійні роботи, що сприяють відновленню та відбудові;
4. Доходи, засоби до існування та підтримка приватного сектору;
5. Громадянське суспільство та підтримка соціальної структури [44];

На сайті ПРООН Україна пише: “Війна загрожує відкинути розвиток України майже на 20 років назад. Щоб запобігти цій кризі та її глобальним

наслідкам, ПРООН допомагає Уряду та народу України розпочати процеси відновлення та відбудови вже зараз.” [45]

Грантові пріоритети: інклюзивне зростання (2975 грантів), викоринити бідність у всіх її формах і вимірах (3652 грантів), прискорення структурних перетворень (2804 грантів), створити стійкість до потрясінь і криз (1008 грантів), демократичне врядування (1589 грантів), основні послуги (1115 грантів), гендерна рівність (171 грантів), зменшення ризику (791 грантів), раннє відновлення (435 грантів), мистецьке лідерство (532 грантів), а також крос-секційні (3950 грантів) [46].

Які країни/організації є доступними для подачі заявок: ПРООН веде діяльність за своє існування у більше ніж 170 країнах і територіях. Грантові конкурси діють у таких регіонах (перераховані від того, де найактивніше проводиться діяльність до найменш активного регіону): Латинська Америка та Карибський басейн, Африка, Арабський світ, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Європа, весь світ та Сполучені Штати [46].

Кількість грантів загалом: лише за 2022 рік було реалізовано більше 5000 проєктів у 155 країнах із загальним бюджетом більше 6 мільйонів доларів. Загалом за весь час діяльності прозвітовано і висвітлено на сайті близько 15354 проєктів [46].

Як присуджують гранти: ПРООН застосовує широкий спектр підходів і партнерств для досягнення цілей розвитку. ПРООН має широке коло партнерів для спільної роботи для досягнення спільних цілей розвитку. На сайті немає відкритого переліку грантів, на які можна аплікувати, оскільки ПРООН діє через регіональних партнерів. В рідкісних випадках, ПРООН може оголошувати грантові конкурси. Наприклад, ПРООН заснувала Програму малих грантів (ПМГ) Глобального екологічного фонду (ГЕФ) для надання фінансової та технічної підтримки проєктам, які зберігають і відновлюють навколишнє середовище, одночасно покращуючи добробут людей і засоби до існування [47].

Ставлення до російсько-української війни в Україні: ПРООН заявляє про свою підтримку і солідарність з Україною, про що вже згадувалось вище. Безумовно, організація це продемонструвала і своїми рішеннями [46].

Однак, варто зазначити, що звіт про діяльність не демонструє тієї гнучкості, якої хотілося б бачити. Багато проєктів, які на сайті відображаються як такі, що планувалось реалізувати на територіях України, територіально зараз знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Таким чином, незрозуміло, чи реалізація цих проєктів зупинилась, або ж скасувалась. Також, незрозуміло чи UNDP припинило співпрацю з Росією і Білоруссю. На сайті відображається загальна кількість проєктів з Росією і Білоруссю на 2022 рік (34 гранти), що разом складає майже таку ж кількість як на Україну на 2022 рік (43 гранти) [46].

USAID (United States Agency for International Development) - Агентство США з міжнародного розвитку

Загальний опис організації: USAID очолює міжнародний розвиток і гуманітарні зусилля, спрямовані на порятунок життів, зменшення бідності, зміцнення демократичного врядування та допомогу людям. USAID відповідає за невійськову допомогу США іншим країнам. Коли було створено Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), воно об'єднало кілька існуючих іноземних організацій і програм допомоги. До цього не існувало жодного агентства, відповідального за зовнішньоекономічний розвиток, тому після прийняття Конгресом Закону про іноземну допомогу 1961 року діяльність США щодо зовнішньої допомоги зазнала серйозних змін [49].

Керівником цієї трансформації був президент Джон Ф. Кеннеді. Президент Кеннеді визнав необхідність об'єднання розвитку в єдине агентство, відповідальне за управління допомогою іноземним країнам для сприяння соціальному та економічному розвитку. 3 листопада 2011 року USAID відзначила 50-ту річницю надання США зовнішньої допомоги на розвиток від американського народу [49].

Досвід фонду у співпраці з Україною: на самому сайті USAID про досвід і ціль співпраці з Україною пише так: “Україна відіграє критично важливу роль у заходах американської державної допомоги, мета яких – надати підтримку

країнам колишнього СРСР у становленні інститутів демократії та глобально інтегрованої ринкової економіки. Аби сприяти Україні у виконанні цього завдання – побудові демократичної, безпечної та заможної країни – USAID об’єднує свої зусилля з зусиллями українців у розвитку прозорих і підзвітних процесів врядування з залученням до них переважної частини громадян, у забезпеченні стійкого економічного розвитку на широкій суспільній базі та у розширенні доступу українців до медичних послуг. До сфери першочергової уваги Агентства також належать боротьба з торгівлею людьми та підтримка Чорнобильського фонду «Укриття» в рамках міжнародної програми, у якій задіяні ще кілька іноземних донорів.” [50]

Грантові пріоритети: сільське господарство та продовольча безпека, боротьба з корупцією, запобігання та стабілізація конфліктів, демократія, права людини та врядування, економічне зростання і торгівля, освіта, навколишнє середовище, енергетика та інфраструктура, гендерна рівність і розширення прав і можливостей жінок, глобальне здоров'я, гуманітарна допомога, інновації, технології та дослідження, харчування, водопостачання та каналізація [48].

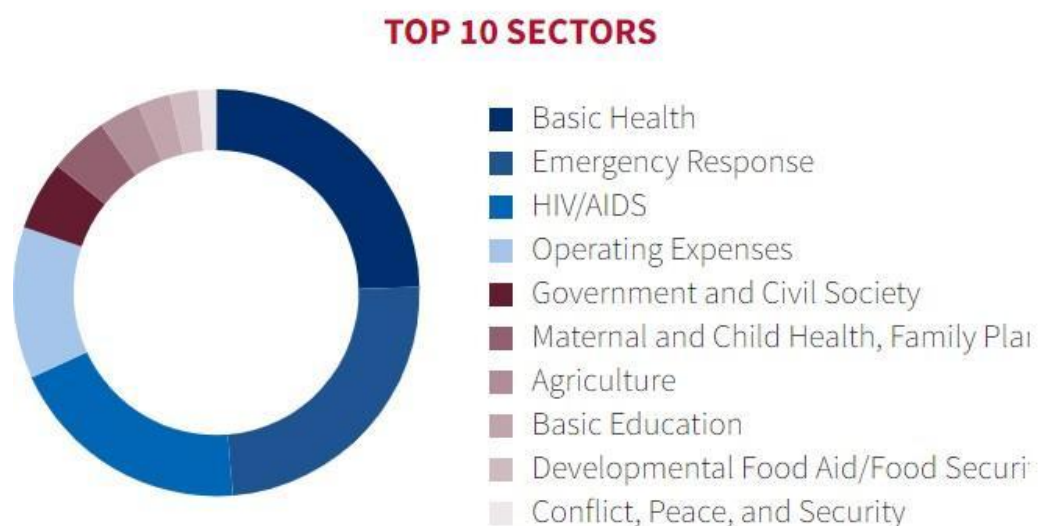


Рис 2.1. Витрати по галузях. Зображення з офіційного сайту USAID [48].

Які країни/організації є доступними для подачі заявок: USAID загалом працює у 159 країнах і таких регіонах як Африка, Азія, Близький Схід, Європа та Євразія, Латинська Америка та Карибський басейн.

Кількість грантів загалом: на сайті SAM.gov опубліковано згадку про більше 650 грантових конкурсів. На сайті Grants.gov таких згадок більше 200 [51, 52].

Як присуджують гранти: Більшість коштів USAID надається через конкурсний процес. Ці можливості фінансування щодня публікуються на таких сайтах як Grants.gov і SAM.gov [50].

Ставлення до російсько-української війни в Україні: UNDP пише, що відчуває і усвідомлює, як російсько-українська війна має глибинні наслідки “для майбутнього Європи, для стабільності у регіоні та для Сполучених Штатів Америки, для яких існування потужної та вільної Європи є однією з основоположних цілей політики у сфері національної безпеки.” [53]

USAID затвердив Стратегію співпраці з Україною з питань розвитку у 2019-2024 рр. Там питаннями першочергової важливості є такі як антикорупційна діяльність, протидія впливу російської агресії і сприяння економічному розвитку та енергетичній незалежності країни. Можна стверджувати, що USAID однозначно не залишився осторонь з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну [53].

EED (European Endowment for Democracy)

Загальний опис організації: Європейський фонд за демократію (EED) – це незалежна грантова організація, заснована у 2013 році Європейським Союзом (ЄС) та державами-членами ЄС. EED підтримує організації громадянського суспільства, демократичні рухи, громадських і політичних активістів, незалежні медіа-платформи та журналістів, які працюють над плюралістичною, демократичною політичною системою. До них також можуть входити новостворені або незареєстровані організації, неформальні платформи, молодіжні групи та окремі особи. Зокрема, EED підтримує тих, кого не можуть підтримати інші донори та існуючі інструменти ЄС. Підтримка залежить від прихильності до

демократичних цінностей, поваги до прав людини та дотримання принципів ненасильства [54].

Досвід фонду у співпраці з Україною: Україна визначається як однією із таргетованих аудиторій для отримання підтримки на сайті EED. Також, на сайті розміщено більше 100 публікацій про події, що відбуваються в Україні над побудовою демократичних цінностей. Перші статті датуються кінцем 2013 року, а останні - кінцем 2022. Україна ніколи не була поза фокусом. У 2020 році було останнє оновлення сторінки про Україну як територію розбудови демократичних процесів. Також, важливим є те, що війну називали війною у фонді задовго до 2022 року [56].

Серед підтриманих фондом проєктів в Україні є такі:

- Громадянська Ініціатива в Галичині;
- ГО «Жіночий Антикорупційний Рух»;
- Лігабізнесінформ - Liga.Net;
- Розробка Політик;
- Чернівецький Молодіжний Центр;
- Го «нова Дружківка»;
- Запорізький Проєкт Розслідувань [56].

Грантові пріоритети: EED має 9 сфер роботи і грантових пріоритетів 1) Боротьба з корупцією та громадська підзвітність; 2) Незалежні та соціальні медіа-платформи; 3) Громадянська активність та участь; 4) Активізм за права людини і моніторинг; 5) Жіноча цивільна та політична партиципація; 6) Сексуальна орієнтація та гендерна ідентичність; 7) Молодь; 8) Мистецтво і культура; 9) Крос-секційні [57];

Які країни/організації є доступними для подачі заявок: EED веде діяльність переважно в країнах Європейського сусідства, Західних Балканах і Туреччині. Країни, які мають право на підтримку у східному сусідстві: Вірменія, Азербайджан, Білорусь, Грузія, Молдова та Україна. Країни південного сусідства: Алжир, Єгипет, Йорданія, Лівія, Ліван, Марокко, Палестина, Сирія та Туніс [58].

У 2015 році додаються такі країни і території як Бахрейн, Чад, Іран, Ірак, Ізраїль, Кувейт, Малі, Мавританія, Нігер, Оман, Катар, Саудівська Аравія, Судан і Об'єднані Арабські Емірати, а ще Казахстан, Киргизстан, Росія, Таджикистан, Туркменістан і Узбекистан [58].

У 2018 році EED ще більше розширив свою діяльність, включивши Туреччину та Західні Балкани – Албанію, Боснію та Герцеговину, Косово, Колишню Югославську Республіку Македонію, Чорногорію та Сербію. EED стверджує, що відкритий до розширення переліку країн і територій, в залежності від доступного фінансування. Грантова заявка має передбачати активну участь в переліку цих країн і націлена на їх населення [58].

Кількість грантів загалом: точна кількість присуджених грантів або ж іншої форми фінансової підтримки не оголошується. Однак на сайті є більше ніж 10 сторінок з розповідями про реалізовані проекти.

Як присуджують гранти: EED розглядає запити на підтримку на регулярній основі, тому заявники можуть подати заявку з проханням підтримки у в будь-який час. Остаточне рішення про фінансування приймає Виконавчий Комітет EED, який збирається кожні два місяці. У окремих випадках вони також можуть приймати рішення між своїми засіданнями, якщо заявка є має певний рівень терміновості та важливості. Однак, не описується, як визначається критичність певного прохання про підтримку і його терміновість. Виконавчий комітет EED приймає остаточне рішення на засіданні після евалюації, здійсненої Секретаріатом EED. Це важлива частина організаційного мандату. EED намагається дотримуватися географічного балансу у розподілі фінансової підтримки, а також приймає грантові заявки такими мовами: арабською, англійською, французькою, російською, турецькою та мовами Західних Балкан. Важливим моментом є те, що допомога, окрім рідкісних випадків, не надається повторно тим, хто колись отримував грант від EED [55].

Ставлення до російсько-української війни в Україні: EED демонструють свою підтримку Україні у численних публікаціях на сайті і у соціальних мережах. Грантова підтримка також не припиняється, і попри не таку

велику кількість відкритих грантів на сайті, EED відкрите до подачі заявок. На початку російського вторгнення в Україну EED опублікувало на своїй сторінці у соцмережі Instagram: “EED, together with the other members of the #GlobalDemocracyCoalition, condemns Russia's invasion of Ukraine and calls on the international community to support the people of Ukraine in their struggle for freedom and democracy.” [59]

2.2. Особливості фандрайзингу у неприбуткових організаціях на ранніх етапах їхнього розвитку

Фандрайзинг як спосіб залучення коштів для діяльності організації є досить доступним через велику кількість інструментів, які можна використовувати, а також через різноманіття підходів. Однак, функціонування фандрайзингу в Україні має численні виклики, з якими доводиться стикатися неприбутковим організаціям.

У посібнику “Фандрайзинг, або залучення ресурсів для ідей і проєктів” авторства І. Сташук та В. Лисенка, підготовлене Громадською організацією «Стратегії і технології ефективного партнерства» (ГО «СТЕП») в рамках проєкту «Зміцнення демократичного врядування», що реалізується за підтримки National Endowment for Democracy, проаналізовано, що часто громадські організації не знають чи не вміють правильно аплікувати, або ж аплікують не на ті конкурси. Також проблемою може бути те, що громадська організація не знає свою цільову аудиторію і свої сильні сторони. Важливим аспектом також є створення законодавчих умов, які дозволили б розширити можливості фандрайзингу та донорів, а також легітимізувати їх. Бюрократизація цього процесу з боку звітування допоможе досягти більшої прозорості та підзвітності. Відсутність сприятливого податкового законодавства перешкоджає досягненню ефективних результатів фандрайзингової кампанії [60].

Попри ці складнощі, процес збору коштів досягнув особливих успіхів у 2022 році. Монобанк, перший мобільний банк в Україні, який використовує

незвичайні концепції і нестандартні методи роботи з клієнтами, розробив унікальні у світі методи збору коштів, які стали широко застосовуватися по усій Україні. У офіційному додатку банку можна налаштувати кешбек на благодійність. Користувачі самостійно можуть обрати фонд, на який вони хочуть переказувати гроші, і навіть автоматизувати цю функцію. Також, можна одноразово переказати на певний фонд чи рахунок громадської організації кошти використовуючи розділ “Благодійність” [61].

Особливої популярності серед користувачів набула віртуальна скарбничка - (моно)Банка. Основна ідея цього сервісу це можливість задати ціль для цієї скарбнички, а до її наповнення можуть долучитися усі охочі за посиланням. Цей метод збору коштів підхопило безліч громадських організацій, і навіть людей, які ніколи до того не використовували фандрейзингові методи раніше. На офіційному сайті про переваги Банки пише так: “Банка Монобанк дозволяє візуалізувати мрії, на які потрібні гроші, а також прискорити процес накопичення. Серед основних особливостей сервісу можна виділити:

- Накопичувати гроші можна в трьох валютах – у гривні, в доларах і євро. Найвигідніший варіант накопичення – в національній валюті. При відкритті такого депозиту відсоткова ставка буде максимальною;
- Можна дати ім’я банці, прикріпити до неї будь-яку картинку. В результаті сервіс – це віртуальний аналог звичайної скарбнички;
- Гроші завжди можна зняти з накопичувального рахунку, якщо вони потрібні вам терміново;
- Доступна можливість спільного накопичення – одну скарбничку ви можете поповнювати з родичами або друзями, щоб швидше досягти мети;
- Кілька зручних способів поповнення скарбнички.” [62].

Попри таку інновативність у методах й інструментах збору коштів, громадські організації нерідко все одно мають певні складнощі з процесом фандрейзингу. Для того, аби зрозуміти ці потреби і виклики громадських організаціях на різних етапах їхнього розвитку, було проведене опитування між організаціями громадянського суспільства.

Список питань, на які запропонували відповіді респондентам, представникам громадських організацій, розміщений у Додатку А.

Серед опитаних були представники таких організацій:

1. Агенти крові;
2. Відокремлений підрозділ молодіжної організації "Пласт - НСОУ" у Сумах;
3. Фонд Право і Демократія;
4. Відокремлені підрозділи молодіжної організації "Пласт" "Станиця Старокостянтинів";
5. ГО "Спільнота Волонтерів Об'єднаних Ідеєю";
6. БФ "Час Служити";
7. ГО Велика ідея;
8. English To The East;
9. Установа "Агенція регіонального розвитку Вінницької області";
10. Благодійна організація "Благодійний фонд підтримки фахової мистецької освіти "Аріадна";
11. Чернівецька Ратуша;
12. ТАРІЛКА;
13. Стоп Секстинг;
14. БУР.

Вони погодились відповідати на низку запитань, які допомогли проаналізувати потреби громадських організацій на різних щаблях їхнього розвитку. Опитані громадські організації мали можливість самостійно визначити етап їхнього організаційного розвитку, вибрати інструменти для фандрейзингу, а також розповісти про свій досвід апрікування в міжнародні та українські фонди.

Результати, отримані в ході опитування показали, що простежуються схожі потреби і динаміка у організаціях на однакових щаблях розвитку. Нижче подано аналіз кожного запитання опитувальника.

Питання 1: *Сфера діяльності твоєї ГО.*

Найпопулярнішими відповідями були Освіта (7 відповідей), Економічна справедливість (2 відповіді), Рівність і антидискримінація (2 відповіді), Здоров'я

та Права (2 відповіді) і Реформа правосуддя і верховенство права (2 відповіді). По одній відповіді отримали такі сфери діяльності як Демократична практика, Інформаційні та цифрові права, Правозахисні рухи та інституції, а також Журналістика. Також, серед відповідей були Розвиток волонтерства в Україні (1 відповідь), Продовольча допомога потребуючим і зменшення кількості органічних відходів (1 відповідь), Волонтерство через відбудовчі табори (1 відповідь).

Питання 2: Яку ціль сталого розвитку допомагає досягати твоя ГО?



Рис. 2.2. Відповідь на запитання, які цілі сталого розвитку допомагають досягати громадські організації [65, 66].

Серед опитаних представників громадських організацій, Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх., була обрана найчастіше як та, яку реалізують своєю діяльністю опитані організації. (42,9%). Наступними за частотою вибору були Ціль 11. Сталий розвиток міст і громад та Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці (35.7% кожна). Ці дані є важливими, оскільки допомагають сформулювати рекомендації для громадських організацій певного профілю роботи.

Питання 3: *Цільова аудиторія твоєї громадської організації?*

Серед отриманих відповідей представники громадських організацій назвали такі цільові аудиторії:

- команди мистецьких навчальних закладів, студенти вказаних закладів;
- молодь 16-35 років, органи влади, органи місцевого самоврядування, бізнес, пенсіонери, члени багатодітних сімей, сироти, люди з інвалідністю, учасники АТО та ООС;
- військові російсько-української війни;
- внутрішньо-переміщені особи;
- молодь віком 18-36 років;
- молодь 14-35 років Волинської області;
- вимушені переселенці з зон бойових дій, в тому числі молодь;
- люди що проживають на деокупованих територіях і прифронтових зонах;
- молодь віком 17-25 років, вчителі та батьки, люди віком 20-65 років, діти (10-17 років), які постраждали від війни з 2014-ого року;
- проукраїнські люди віком 2-102 роки, їх діти та батьки по всьому світу.

Питання 4: *На якому етапі організаційного розвитку перебуває твоя ГО?*

Для аналізу результатів і простежування особливостей було важливим виявити, на якому етапі перебуває більшість опитаних громадських організацій. Для цього, представникам громадського сектору було запропоновано обрати один із можливих етапів:

- Зародження (Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.)
- Створення (Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються

неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.)

- Зростання (Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу послуг, розширення ЦА, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.)
- Зрілість (Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.)
- Спад (Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.) [64]

На якому етапі організаційного розвитку перебуває твоя ГО?

14 відповідей

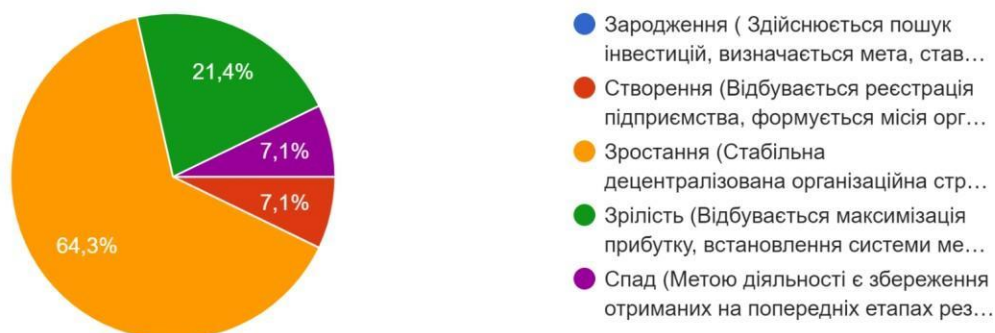


Рис. 2.3. Кругова діаграма з відповіддю на запитання, на якому етапі організаційного розвитку перебувають опитані громадські організації.

Багато вчених більш розгорнуто окреслюють організаційний розвиток, пов'язуючи цикл життя організації з циклом будь-якого життя. Деякі дослідники, серед яких Іцхак Адізес, світовий експерт у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової діяльності, вважають, що як і живі істоти, організації проходять крізь злети і падіння і стикаються з унікальними проблемами при переході на кожен наступний етап свого розвитку. Організації намагаються вирішувати ці проблеми самостійно, або вони розвиваються в ненормальні «хвороби», які заводять в глухий кут – проблеми, які не можуть бути вирішені без професійного втручання. Для спрощення даного опитування було застосовано типову узагальнену 5-етапну модель організаційного розвитку, дещо звужений варіант Стадій розвитку організації за Адізесом [63].

64.3% відсотки опитаних перебувають на етапі Зростання. 21.4% - на етапі Зрілості, 7,1% перебувають на етапі Спаду, і ще 7,1% - на етапі Створення. Жодна з опитаних громадських організацій не перебуває на етапі Зародження.

Питання 5: *Твоя ГО використовує такі інструменти фандрейзингу (обери одну або кілька відповідей).*

Для того, аби виявити, наскільки різноманітними є методи залучення коштів і скількома інструментами фандрейзингу послуговуються респонденти проведеного опитування, їм було запропоновано обрати, або ж написати інструменти фандрайзингу, які найчастіше у них у вжитку.

Серед найбільш популярних методів у більшості зустрічаються Підтримка бізнесу, меценатів (78.6%), а також Фандрайзингові заходи (78,6%). Майже одразу за ними - Донорська інституційна допомога (71,4%).

Твоя ГО використовує такі інструменти фандрейзингу (обери одну або кілька відповідей):
14 відповідей

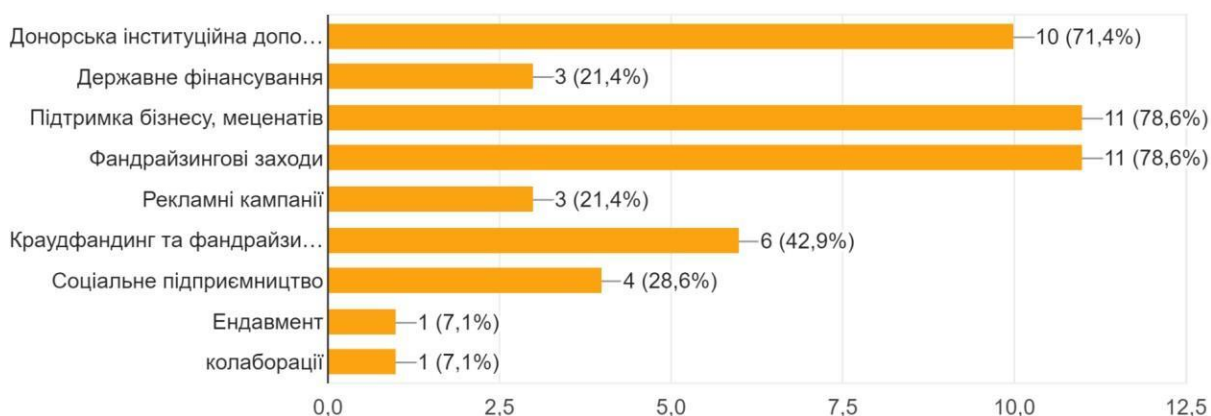


Рис. 2.4. Найпопулярніші інструменти збору коштів серед опитаних представників громадських організацій.

Організації, які відзначили себе на етапі Створення у попередньому запитанні, обрали більшість інструментів фандрейзингу зі списку запропонованих. Така відповідь про те, що такі організації не знають, яка форма і метод збору коштів будуть ефективними і принесуть плоди саме для їхньої організації (немає попереднього досвіду, на який можна було з керуватися при виборі інструментів).

Ті організації, які попередньо обирали, що знаходяться на етапі Зростання, обирали переважно від двох до п'яти інструментів збору коштів, які вони активно використовують. Вони пройшли етапи Зародження і Створення, відповідно краще розуміють, як залучати кошти на свою діяльність. Досі використовують досить широкий інструментарій, однак зусилля більш концентровані.

Організації на етапі Зрілості обрали два-три інструменти фандрейзингу. Це ті організації, які знають, що добре працює для них. У них немає амбіцій і потреби розширювати чи використовувати нові можливості.

Ті організації, які перебувають зараз на етапі Спаду у своєму організаційному розвитку, використовують один-два фандрайзингові

інструменти. Цим організаціям потрібна фінансова підтримка для мінімального забезпечення життєдіяльності, однак немає потреби у великому залученні коштів.

Питання 6: *У твоєї ГО є складнощі з пошуком ресурсів.*

У твоєї ГО є складнощі з пошуком ресурсів.

14 відповідей

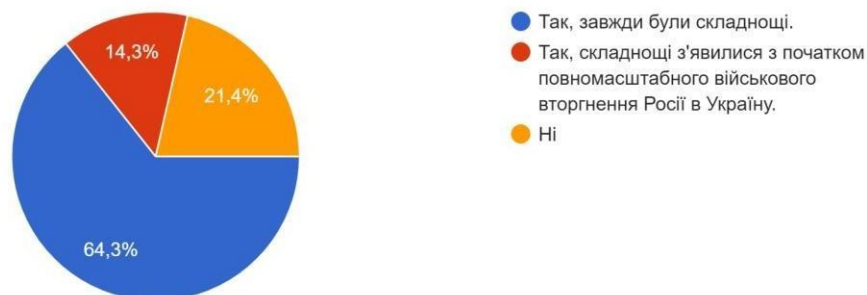


Рис. 2.5 Відповідь на запитання, чи є у ГО складнощі з пошуком ресурсів.

У відповідь на це запитання 64,3% опитаних відповіли “Так, завжди були складнощі.”, більшість з яких знаходяться на етапі Зростання і Створення. 14,3% опитаних організацій дали таку відповідь: “Так, складнощі з'явилися з початком повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну.”, відповіли респонденти, у яких організації знаходяться на етапі Зрілості і Зародження. Ще частина опитаних (21,4%) відповіла “Ні”, більша частина з яких перебуває на етапі Зародження і частина на етапі Зрілості.

Питання 7: *У твоєї ГО є стале джерело (або кілька джерел) фінансових надходжень.*

У твоєї ГО є стале джерело (або кілька джерел) фінансових надходжень.

14 відповідей

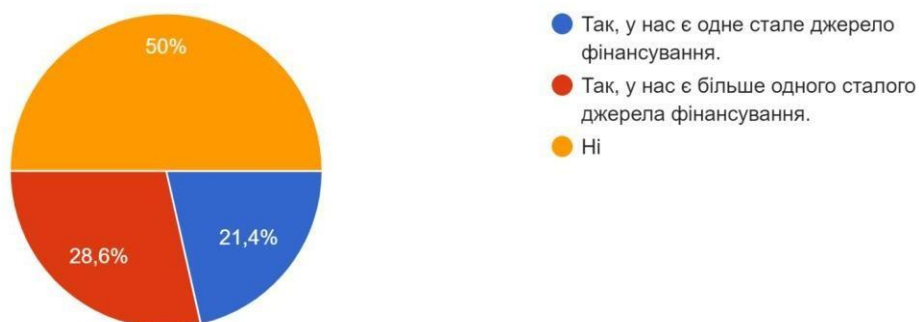


Рис. 2.6 Відповідь на запитання, скільки джерел фінансових надходжень є у опитаних громадських організацій.

Половина респондентів (50%) на це запитання відповіла “Ні”. Серед опитаних організацій тут зустрічаються майже усі етапи організаційного розвитку, однак найбільше на етапі Зростання, і найменше на етапі Зрілості.

Більша третина (28,8%) відповіла “Так, у нас є більше одного сталого джерела фінансування.” - усі опитані, що відповіли таким чином, перебувають на етапі Зростання.

Менша третина (21,2%) відповіла: “Так, у нас є одне стале джерело фінансування.” - більшість опитаних, що відповіла таким чином зараз перебувають на етапі Зрілості.

Питання 8: *У твоєї ГО є диверсифіковані джерела фінансових надходжень.*

Тут більшість опитаних (70%) відповіли ствердне “Так”, і 30% відсотків дали відповідь “Ні”. Цікавим є те, що у цьому випадку не простежується жодної динаміки, яку можна було б співставити з етапом організаційного розвитку.

Питання 9: *У твоїй ГО є людина на посаді "фандрейзер", або ж така, у чій посадові обов'язки входить пошук ресурсів на діяльність організації.*

На це питання відповіді різняться і, парадоксально, не простежується тенденція в успішності залучення коштів і наявності людини, що відповідальна за

використання інструментів фандрейзингу. Можна припустити, що в цьому випадку більшу роль також грає етап життєвого циклу організації.

Питання 10: *Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від міжнародного фонду?*

Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від міжнародного фонду.

14 відповідей

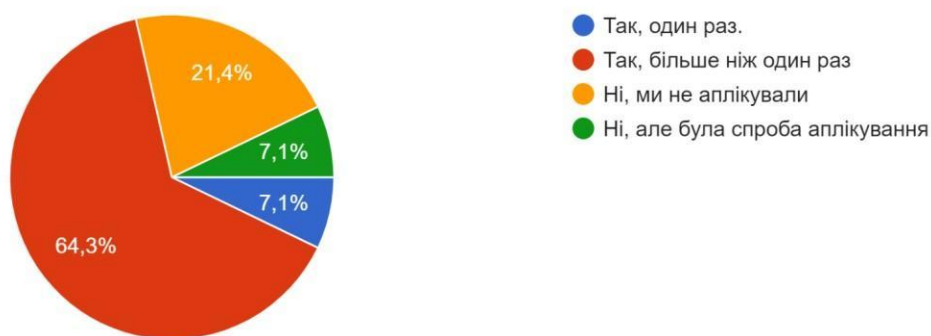


Рис. 2.7 Відповідь на запитання про успішний досвід отримання грантової підтримки від міжнародного фонду громадськими організаціями

Серед тих, хто відповів “Так, один раз” і “Так, більше ніж один раз”, респонденти поширили кілька фондів, у якій їм вдалось успішно аплікувати і отримати грантову підтримку. Серед таких міжнародних фондів чотири рази згадував USAID, двічі - UNDP, а також посольство США в Україні, People in need, Ізраїльське MBC, NED, Peace First, Швейцарська агенція розвитку та співробітництва ШАРС/SDC, Фонд Ебергарда Шьока (Eberhard-Schoeck-Stiftung), Німеччина, Child Fund і DT Institute. Ще кілька разів згадувалися фонди “Відродження” і ICAP “Єднання”, які по своїй суті не є міжнародними фондами, але часто виступають регіональними посередниками в Україні.

Питання 11: *Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від українського фонду.*

Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від українського фонду.

14 відповідей

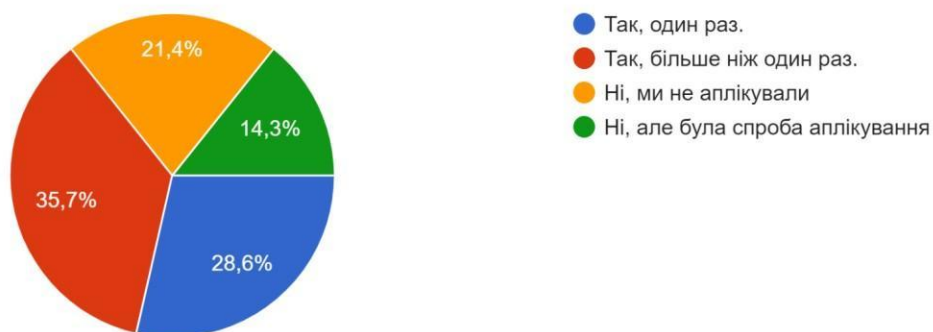


Рис. 2.8. Відповідь на запитання про успішний досвід отримання грантової підтримки від українського фонду громадськими організаціями

Серед тих, хто відповів “Так, один раз” і “Так, більше ніж один раз”, респонденти поширили такі фонди як Zagoryi Foundation (з приміткою - невеликі суми), Управління молоді та спорту сумської ОДА, Українська освітня платформа, фонд “Відродження”, ІСАР “Єднання”, Волинський інститут права, Корпус миру США в Україні, School Of Me (стипендія на навчання), УКФ, Фонд Тудана.

У відсотковому співвідношенні, більшій кількості респондентів вдавалось отримати грантові підтримку саме у міжнародних фондів. Аплікування в українські фонди не було таким ж успішним.

Можна підсумувати, що організації, які перебувають на етапі Створення у своєму організаційному розвитку є досить інновативними, вони використовують безліч методів та інструментів залучення коштів. Однак, їм не вистачає досвіду, систематизації і послідовності у цьому процесі, що супроводжується не такими успішними результатами на кількість витрачених зусиль.

Організації на етапі Зростання та Зрілості найкраще вміють трансформувати свої зусилля і досвід у залучені кошти. Проте, першим не завжди вистачає досвіду

у використанні певних інструментів, а другим - не хочеться докласти стільки зусиль, скільки докладались раніше через комфортне становище серед інших ГО.

У організацій на етапі Зрілості не вистачає гнучкості, бажання імплементувати інновативні методи збору коштів у свою діяльність, що спричиняє втрату такої потрібної для організації на даному етапі стабільності.

Для рівномірного балансу зусиль, досвід й інновацій у процес залучення коштів, громадським організаціям не вистачає універсального шаблону і методології вибору грантових фондів для аплікування.

2.3 Характеристика ГО “Англійська на схід” та її фандрейзингової діяльності

ГО “Англійська на схід” – це організація, метою якої є уникнення маргіналізації та ізоляції підлітків у складних життєвих обставинах через війну, яку розв’язала Росія в Україні. Її було засновано у 2020 році трьома студентками Школи Журналістики УКУ у місті Львів. Цій молодій, але амбційній організації вже більше двох років, і за цей час вона встигла багато [74].

Основним проектом організації є волонтерська онлайн-програма менторства з англійської мови, де впродовж трьох місяців підліток працює з індивідуальним ментором та носіями мови. Таким чином він може покращити свої знання англійської, розширює світогляд, поспілкуватися з однолітками та старшими, а також відкриває нові горизонти для розвитку [74].

До лютого 2022 року головною метою організації було сприяння у наданні неформальної освіти дітям, родини яких постраждали від наслідків збройного конфлікту на сході України та анексії АР Крим. Однак, після повномасштабного вторгнення Росії в Україну цільова аудиторія організації значно зросла, і тепер включає дітей, родини яких стали постраждалими від війни на території усієї України, що значно розширює цільову аудиторію проекту [74].

У проекті Закону України "Про статус і соціальний захист дітей, які постраждали внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів на території України"

також зазначено, що з початком військового конфлікту на Донбасі в Україні з'явилося декілька нових соціальних груп людей, які потребують всебічної державної підтримки. Однак, попри надану підтримку з боку держави, діти з прифронтових і окупованих територій, а також з родин переселенців частіше стикаються з рядом особистих, соціальних та економічних проблем, мають обмежений доступ до позакласного дозвілля. У зв'язку з різким збільшенням цільової аудиторії, організація переживає трансформацію. Вони задаються такими питаннями як хто є головними бенефіціарами наших активностей зараз, за яким критерієм зараз надавати перевагу в участі у наших проєктах, чи справедливим буде не давати такої можливості дітям, що через війну опинилися закордоном [73]. ГО “Англійська на схід” відповідає на виклики, спричинені російсько-українською війною і намагається подолати ізоляцію, у яку потрапляють діти, що постраждали від війни [74].

Діяльність організації базується на цінностях. Ключовими з них є безпека, спільнота, толерантність та патріотизм. А також важливо зазначити, що усі проєкти програми мають такі три складові як мова, спільнота та світогляд [74].

Не зважаючи на те, що у організації налагоджене стабільне партнерство з юридичними особами, які підтримують її діяльність, однак цих коштів недостатньо, аби відповідати усім потребам організації [74].

Станом на січень 2023 року ГО “Англійська на схід” не має стабільного фінансування, а отже немає фінансової стійкості для реалізації проєктної діяльності, а також задля забезпечення інституційної сталості і спроможності. Попри те, що за роки своєї роботи організації вдавалось залучати кошти з диверсифікованих джерел, їй не вдалось знайти одне джерело, яке постійно б її підтримувало. Серед застосованих інструментів залучення коштів зустрічаються аплікування на міні-гранти, пожертви від приватних та юридичних осіб, спроба соціального підприємництва та дуже вдала спроба краудфандингу [74].

Таблиця 2.1.

ЮРИДИЧНІ ОСОБИ, ЩО ПІДТРИМУЮТЬ ГО “АНГЛІЙСЬКА НА СХІД”

English Student, видавництво	картки для вивчення мов (150 000 грн. у рік);
Наш Формат, видавництво	книги і публіцистика українською та англійською мовами (75 000 грн. в рік);
Navis, поліграфія	друк корпоративного мерчу та сертифікатів про вивчення англійської (40 000 грн. в рік);
Нова Пошта, сервіс доставки	знижка при відправці учасникам спільноти;
School of Me	стипендія на навчання для однієї із засновниць;

Власна розробка автора. Юридичні особи, які підтримують ГО “Англійська на схід”

Виграні гранти не відповідають на питання, чому саме ці грантові заявки були успішними. Потрібен детальніший аналіз грантових заявок, ринку фандрайзингу в Україні, і налагоджена методологія отримання грантових коштів. Організація зараз активно працює у напрямку отримання стабільного фінансування.

При аналізі міжнародних фондів було виявлено потребу створити методологію успішного отримання грантів, яка буде базуватися на поточній ситуації на ринку фандрейзингу, критеріям, яким слідує окремі фонди при видачі грантів, пріоритетах і напрямках роботи окремих організацій.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УСПІШНОГО ОТРИМАННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ГРАНТОВОЇ ПІДТРИМКИ НА РАННІХ ЕТАПАХ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ

3.1. Поради для вибору фондів та оформлення грантових заявок для аплікування організаціям на ранньому етапі розвитку

При аналізі міжнародних фондів було виявлено потребу створити методологію успішного отримання грантів, яка буде базуватися на поточній ситуації на ринку фандрейзингу, критеріям, яким слідує окремі фонди при видачі грантів, пріоритетам і напрямкам роботи окремих організацій.

За останні роки міжнародні донори розробили і опублікували велику кількість процедур та методологічних принципів, які стануть у нагоді при підготовці до написання грантової заявки. Застосування цих рекомендацій та принципів допомагає не здійснювати помилок, використання досвіду попередників, а також збільшують шанси на успіх отримати коштів для реалізації проекту [65].

Для досягнення успіху в пошуку фінансової підтримки необхідно орієнтуватися в процесі подачі заявок на одержання грантів, а також знайти підходящі фінансові джерела і провести їх аналіз. Головна задача грантової заявки - переконати донора в тому, що фінансувати необхідно саме ту організацію, що аплікується [65].

Критерії, за якими донори обирають, який проєкт підтримати:

1. Ясність і чіткість - грантова заявка містить точні описи видатків, для яких потрібне фінансування, та опис робіт, що буде виконуватись організацією;

2. Фактичні матеріали - таблиці, якщо потрібно, схеми та інші матеріали (може виникнути необхідність у попередньому дослідженні, щоб оцінити потреби для проєкту);
3. Важливість як для організації, так і для розв'язання цієї проблеми, на яку даний проєкт спрямований. Довгостроковий ефект від проєкту може бути додатковим привабливим чинником.
4. Ефективність і економічність - результат проєкту має приносити істотну суспільну користь і мати добрий результат при малих витратах донора.
5. Реалістичність - пропонована робота має бути здійсненою. Необхідна оцінка наявних (або очікуваних) результатів й те, наскільки запланована діяльність їм відповідає.
6. Вимірюваність - результати мають піддаватися МіО (моніторингу і оцінці), має бути певна стабільність очікуваних результатів.
7. Актуальність - у кожного фонду є свої грантові пріоритети і завдання, які фонд має на меті допомогти вирішити. Громадським організаціям варто в першу чергу враховувати інтереси донорів, описуючи які цілі вони хочуть досягти своєю діяльністю. Досить універсальними для всіх міжнародних фондів є ЦСР (Цілі сталого розвитку), які 25 вересня 2015 року ухвалила Генеральна Асамблея ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Усі ці глобальні цілі є зараз актуальні, однак кілька конкретних цілей можуть бути інтересом донора і описані у його благодійній політиці [65, 66].

У свою чергу, аплікантами також потрібно обирати фонд і конкурс, на який вони аплікують, по певних параметрах. Основними параметрами для цього є, якими є напрямки фінансування, інтереси, фінансовані види діяльності, тип одержувачів грантів, можливі статті видатків, а також досвід інших громадських організацій у співпраці з цим фондом, раніше підтримані проєкти [65].

Потенційно, громадська організація може створити таблицю з переліком потенційних донорів, до яких вона могла б аплікувати. Варіант такої таблиці запропонували у короткому практичному посібнику для планування фінансової діяльності громадських організацій “Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проєктів”, підготовлене Громадською організацією «Стратегії і технології ефективного партнерства» (ГО «СТЕП») в рамках проєкту «Зміцнення демократичного врядування», що реалізується за підтримки National Endowment for Democracy:

Таблиця 3.1.

Напрямок потенційного проєкту	Назва потенційного проєкту	Резюме	Стейкхолери	Команда, що буде працювати над проєктом	Потенційні донори	Подальші дії після закінчення проєкту
Напрямок діяльності організації, якому відповідає проєкт/ ідея (звірити зі Статутом, місією, візією і завданнями);	Чітка і зрозуміла назва проєкту, яка відображає його сутність;	Мета проєкту, проблема, яка таким чином вирішиться (за можливості - вказати Ціль сталого розвитку)	Усі залучені сторони у проєкт (на кого буде здійснений прямий чи непрямий вплив);	План проєктної команди (хто буде відповідати за яку частину реалізації проєкту);	Хто на ринку фандрейзинг у підтримував проєкти схожого стилю; Перелік відкритих конкурсів, на які можна аплікувати;	Моніторинг і Оцінка результатів;

Джерела: Доповнено і систематизовано основі джерел [65, 67]

Таке планування проєктів і потенційних партнерств допоможе швидко реагувати, коли будуть оголошені актуальні для громадської організації конкурси, швидко знаходити потрібні конкурси і вдало аплікуватися. Для інновативності, можна намагатися об’єднувати кілька ідей проєктів в одну. Це, також, може бути ефективною і важливою складовою подальшого календарного планування.

У частині, що стосується Потенційних донорів, варто особливо проаналізувати усі ті міжнародні фонди й організації, хто невинно працює в Україні та східноєвропейському регіоні, і переглянути актуальні дані про їхню

діяльність, програмні пріоритети, оголошені конкурси, партнерів, раніше підтримані проєкти. Важливо зазначити, що часто офіційні сайти фондів містять застарілу інформацію, не містять звітності, або ж втратили свою актуальність й не оновлюються. У цьому випадку варто переглянути соціальні мережі, публікації у ЗМІ, а також відвідати відкриті семінари, онлайн та офлайн заходи обраних фондів, опісля знайти актуальну робочу скриньку і написати з проханням переліку актуальних грантових конкурсів.

У посібнику “Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проєктів” згадується, що рекомендована кількість з усього часу, яку громадським організаціям потрібно спрямовувати на залучення донорів і регулярний моніторинг можливостей фінансування становить до 40 відсотків. Ще 30 відсотків рекомендується присвятити дослідженню проблематики проєкту, а також для комунікації з цільовими групами, ключовими стейкхолдерами і тими стейкхолдерами, на кого здійснюється непрямий вплив, а також задля вивчення цільової аудиторії проєкту [67].

Обов'язковою умовою успішного здобування грантів є вмільний розподіл часу на написання проєктної заявки. Це перша можливість зарекомендувати себе, тому починати готувати заявку потрібно заздалегідь. Міжнародні фонди і організації зазвичай досить строго ставляться до дотримання дедлайнів, хоч у поодиноких випадках конкурс може бути продовжено. Кожен донор встановлює свої правила і терміни розгляду заявок. Деякі розглядають проєкти один раз у квартал, деякі - щодвамісяці у деяких процес розгляду заявок проходить у вигляді конкурсів, що відбувається у певний термін. Те, як часто розглядають грантові заявки найбільші міжнародні фонди детальніше описано у попередньому розділі цієї наукової роботи [65].

Починаючи роботу над проєктом, варто скласти план роботи над заявкою. Рухаючись крок за кроком і долаючи кожен елемент проєкту, оскільки кожен з них повинен бути відпрацьований і вивіреним, щоб заявка справляла лише вигрешне враження.

3.2. Рекомендації для неприбуткових організацій на етапі Зародження життєвого циклу організацій

Життєвий цикл організації є важливою складовою, яку варто враховувати при плануванні фандрейзингу. Як загрози так і можливості буду змінюватися в залежності від тієї стадії розвитку, на якій знаходиться наша організація. Наприклад, загрози та можливості на стадії Зрілостя суттєво відрізняються від загроз на етапі Зародження та Зростання, що було проаналізовано у попередньому розділі.

Для того, аби надавати рекомендації організаціям на етапі Зародження, важливо сформулювати їхній портрет та ключові характеристики. Громадські організації на етапі Зростання у своєму життєвому циклі є кістяком, основою усіх громадських організацій. Ці ГО працюють у жорсткому конкурентному середовищі та особливо вразливі до швидких змін на грантовому ринку. Тому одним із найважливіших питань, з якими вони стикаються, є ефективний фандрейзинг. Однак, при правильному алгоритмі дій можна забезпечити можливість врахувати більшість ризиків і забезпечити координацію процесу подачі грантової заявки [67].

Етап Зростання також можна окреслити у 5 різних способів спираючись на те, у який спосіб організації проходять цей етап. Одну з найважливіших праць на цю тему була написано і опубліковано в Harvard Business Review у 1972 році Л. Грейнером. Він використовував п'ять фаз зростання:

- зростання через творчість;
- зростання через напрямок;
- зростання через делегування;
- зростання через координацію;
- зростання через співпрацю [70].

Кожна така стадія зростання співпадає з певною еволюційною фазою («тривалі періоди зростання, коли в практиці організації не відбувається серйозних потрясінь») і революційну фазу («періоди значних потрясінь у житті

організації»). Тут варто зазначити, що за останній рік більшість неприбуткових організацій на етапі Зростання знаходилися саме на етапі революційної фази, або ж фази кризи, спричиненої військовою агресією Росії в Україні. Передбачається, що еволюційні фази триватимуть від чотирьох до восьми років, тоді як революційні фази характеризуються як фази кризи і тривають не так протяжно. Можна припустити, що більшість громадських організацій зараз перебувають на етапі виходу з революційної фази через високу здатність пристосовуватися [70].

Грейнер припустив, що наприкінці кожного з п'яти перерахованих вище етапів Зростання настане організаційна криза, і здатність організації впоратися з цими кризами визначить її стійкість надалі. Попри те, що Грейнер здійснював своє дослідження опираючись на діяльність бізнесу, його праці можна застосовувати й аналізуючи громадські організації [70].

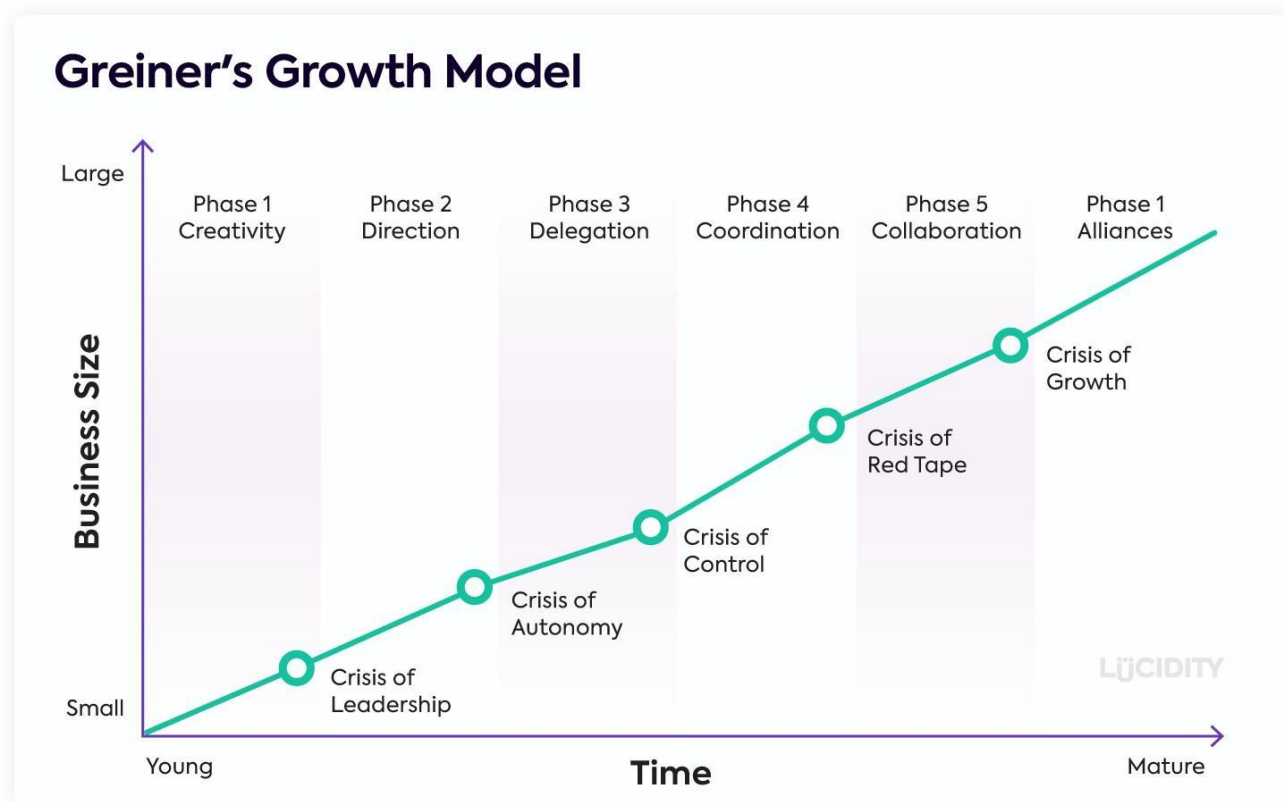


Рис. 3.1. “Модель Зростання” Л. Грейнера. Зображення використано з офіційного сайту Lucidity [69].

Фаза перша, або ж Зростання через Творчість за Л. Грейнером зрештою призводить до кризи лідерства. Необхідно прийняти більш складні та більш

формалізовані методи управління. Якщо члени правління не можуть взяти цю відповідальність на себе, їм варто перейти у Наглядову Раду і надати повноваження влади комусь іншому [70].

Фаза друга, або ж Зростання через Напрямок зрештою призводить до кризи автономії. Менеджери середньої ланки на цьому етапі потребують більше повноважень, і їм потрібно передати більшу відповідальність і надати їхній роботі більшого сенсу, якщо організація хоче продовжувати зростати. Криза з'являється тоді, коли керівники вищого рівня не бажають делегувати повноваження. Дуже часто зустрічається ця криза зустрічається й у неприбуткових організаціях [70].

Фаза третя, або ж Зростання через Делегування зрештою призводить до кризи контролю. Ця криза є логічним продовженням попередньої, коли менеджери, що відчують більшу самостійність, більше не хочуть працювати з втручанням з боку решти організації. Таким чином, якість роботи і загальний настрій стає важче контролювати. У громадських організаціях ця проблема також може вилитися у тому, що частина команди стане трактувати місію, мету діяльності організації або ж цінності по-іншому від того, яким було бачення засновників [70].

Фаза четверта, або ж Зростання через Координацію призводить до кризи бюрократії. Методи контролю, такі як формальні процеси планування та стратегування, затвердження з усіма стейхолдерами, спільного прийняття рішень з часом перетворюються на бюрократичну систему, яка спричиняє затримки в прийнятті рішень і скорочення інновацій. В громадських організаціях це також є відповіддю на попередню кризу, за час якої й були розвинуті ці бюрократичні методи [70].

Фаза п'ята, або ж Зростання через Співпрацю, особлива тим, що відбувається скорочення команди, спрощенням формалізації і бюрократичних процесів. Грейнер не окреслив кризу для цієї фази, але він припустив, що вона може обертатися навколо «психологічного насичення співробітників, які емоційно та фізично виснажуються інтенсивністю командної роботи та великим

тиском інноваційних рішень». У громадській сфері, такий стан часто називають “вигоранням” [70].

Цей аналіз п’яти фаз етапу Зростання у життєвому циклі неприбуткових організацій допомагає краще зрозуміти їхні потреби і труднощі, з якими доводиться стикатися громадським організаціям.

На основі опитування, викладеного у Додатку А, вдалось сформулювати переваги і ризики опитаних нами організацій на етапі Зростання.

Сильні сторони опитаних нами ГО на етапі Зростання:

- використовують великий перелік інструментів залучення коштів;
- мали досвід аплікування і отримання грантової підтримки від міжнародних фондів;
- мали досвід аплікування і отримання грантової підтримки від українських фондів фондів;
- намагаються диверсифікувати джерела своїх фінансових надходження;

Слабкі сторони опитаних нами ГО на етапі Зростання:

- непослідовність у використанні інструментів фандрейзингу;
- не здатні проаналізувати і вивести закономірності успіху отримання грантів;
- не мають системи збору даних про проекти, які вони планують реалізувати, і натомість часто аплікують на конкурси, які їм не підходять;

Аналіз особливостей фандрейзингу у неприбуткових організаціях, який був здійснений на основі опитування представників неприбуткових організацій, надав можливість створити рекомендації для покращення грантового процесу.

Аплікування на гранти це досить складний процес, який можна змоделювати з використанням підходу дорожньої карти. Наш аналіз підтвердив, що запропоновану модель можна розглядати як ефективний інструмент . Він має універсальний характер і тому може використовуватися в інших компаніях.

	Ключові види діяльності Які проєкти може реалізовувати наша організація? Чи обрана діяльність допомагає нам реалізувати власні місію, візію і чи не конфліктують вони з нашими цінностями?	Цільова аудиторія Хто є цільовою аудиторією нашої організації? Яким є портрет нашої цільової аудиторії? Чи робота з цією цільовою аудиторією допомагає нам вирішувати соціальну проблему?	Вплив діяльності Як і на кого ми впливаємо (позитивно і негативно) нашою діяльністю? Як ми вимірюємо наш вплив? Які методи моніторингу і оцінки (МіО) ми застосовуємо?	Структура витрат Які ключові ресурси потребують найбільших фінансових надходжень? Які проєкти є найбільш затратними? Якою є мінімальна сума, потрібна для підтримки діяльності нашої ГО впродовж року?	Ключові партнери і стейкхолдери Хто може бути нашими ключовими партнерами? Хто може бути нашими ключовими донорами? Чому вони можуть бути зацікавлені у співпраці з нами? Чи наші цінності і цілі співпадають з нашими потенційним і партнерами і донорами?
	Соціальна проблема, яку вирішує організація Яку соціальну проблему ми вирішуємо? Чи унікальні ми у методі вирішення цієї соціальної проблеми? Хто може бути помічний нам у цьому?	Потоки надходження доходів Наскільки стійкими є наші джерела фінансових надходжень? Наскільки диверсифікованими є наші джерела фінансових надходжень? Які нематеріальні ресурси ми можемо залучити у наших донорів і спонсорів? Які ми використовуємо інструменти фандрайзингу для залучення коштів у організацію?			Хто є нашими стейкхолдерами? Які ключові ресурси нам потрібно від них отримати? Що цінного для них і вони для нас можуть зробити?

Канва для аплікування на гранти для громадських організацій. Джерела: систематизовано на основі джерел [67, 68, 69].

В. Харченко, тренер, громадський діяч та співзасновник ГО «Development Foundation» також пропонував застосовувати бізнес-модель CANVAS для громадських організацій для планування стратегії організації. Відмінність запропонованої ним моделі від нашої полягає у тому, що він пропонує застосувати дану модель для стратегування і пошуку точок росту. У статті на сайті “Громадський простір” авторства В. Харченка пише: “Бізнес-модель Canvas допоможе вам зосередитися на створенні цінності вашого проекту. Відкрийте та застосуйте модель CANVAS, щоб створити цінність для ваших клієнтів, щоб поліпшити вашу здатність проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти. ... Шаблон Canvas – це таблиця з 9 хитро розташованими колонками. Всі вони логічно пов’язані між собою, вам потрібно відповісти на питання кожної і робити висновки [68]”.

У нашому випадку, канва пристосована для аплікування громадськими організаціями, особливо на етапі Зростання, на гранти і покликана спростити процес заповнення грантової заявки, а також складається з 8 колонок з дещо іншими питаннями [68].

В результаті застосування таких практик може бути досягнута мета цього дослідження, яка полягає в розробці методичних рекомендацій щодо процесу отримання грантової підтримки громадськими етапами на ранніх етапах їхнього розвитку.

3.3. План організаційних змін для ГО “Англійська на схід”

ГО “Англійська на схід” зараз також на етапі Зростання свого життєвого циклу. Для розуміння слабких і сильних сторін організаційного розвитку цієї ГО був застосований Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС від ГО ІСАР Єднання [71].

У результаті цього оцінювання було виявлено низькі, середні та високі показники організаційного розвитку.

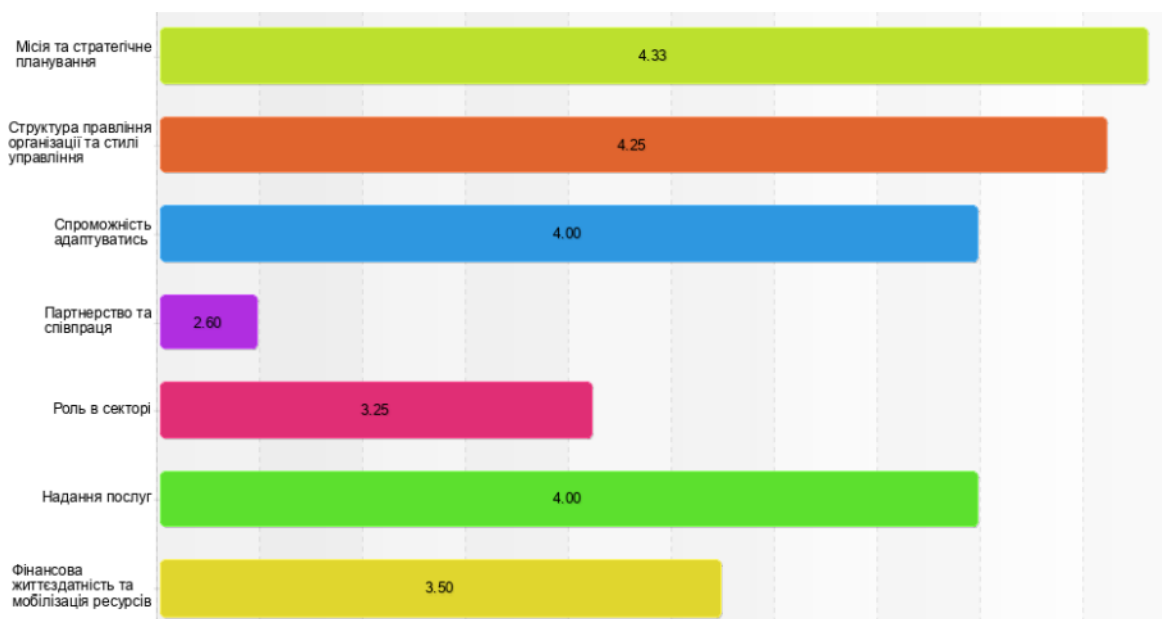


Рис. 3.2. Результати інструменту самооцінки з організаційного розвитку ОГС. Результат тестування: 6605 [72].

Високі Показники:

- Місія та стратегічне планування;
- Структура управління організації та стилі управління;

Середні Показники:

- Надання послуг;
- Спроможність адаптуватися;

Низькі Показники:

- Партнерство і співпраця.
- Роль у секторі;
- Фінансова життєздатність та мобілізація ресурсів.

Виходячи з цих результатів, було вирішено пропрацювати План організаційного розвитку, який допоміг би вирішити наявні складнощі, а також підсилити ГО “Англійська на схід” як сильного гравця на ринку фандрейзингу. На низьких показниках зупинимось детальніше.

ГО “Англійська на схід” має досвід взаємодії з невеликою кількістю партнерських організацій, а також не усі громадські організації, що мають

спільних стейкхолдерів з “Англійською на схід”, працюють з її ЦА. Однак, усі партнерські досвіди, які були реалізовані, були успішні.

ГО “Англійська на схід” не представлена у коаліціях, панельних дискусіях чи робочих групах тощо. Організація не бере участь у публічних заходах громадянського суспільства в Україні, таким чином не має іміджу змінотворця і не встигла заробити свій авторитет. Цей показники також тісно пов’язаний з попереднім, атже також впливає з певної “інтровертності” у секторі, відсутності великої мережі зв’язків і зв’язків з національним урядом, Міністерствами молоді, культури та спорту, Міністерства соціальної політики, а також Міністерства ветеранів. У свою чергу, це впливає на сприйняття організації потенційними донорами.

У організації відсутня стратегія залучення фінансування. Ця проблема організаційного розвитку тісно пов’язана з двома попередніми, а також є чи не найбільш важливою у контексті нашої роботи.

Таблиця 3.3.

ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН					
Ціль	Дата	Індикатор	План втілення	Можливі ризики	Очікувані результати
Розробка фінансової стратегії (Посилення Фінансової життєздатності та мобілізації та залучення ресурсів)	03. 2023	Розроблена фінансова стратегія, яка демонструє свою ефективність у забезпеченні фінансової стійкості ГО	А) Аналіз витрат і прибутків організації за рік (усі фінансові та нефінансові надходження) Б) Укладення бюджету на рік на основі попередньої діяльності ГО (з урахуванням отриманих фінансових та матеріальних надходжень, аналіз, які міні-гранти є можливість виграти	а) стратегія реалізована, але не демонструє ефективності - коштів не вистачає; б) війна, моральний стан команди, стан невизначеності; в) недостатня кількість грантів і донорських пропозицій, які хотіли б грантувати	1)Формування бюджету на перший рік та схеми грошових фінансових надходжень на найближчі 3 роки; 2)кошти для забезпечення операційної діяльності і заробітної плати; 3) усі потреби у додаткових джерелах фінансування закрито;

			повторно) В) Визначення відповідальної особи за виконання задач фандрейзера, або залучення додаткової особи на посаду фандрейзера; Г) Реалізація фінансової стратегії. Д) Аналіз результатів фінансової стратегії.	діяльність ГО такого профілю роботи; г) стратегія не реалізована через неможливість її реалізації через кризу на ринку;	4) джерела диверсифіковані.
Залучення фандрейзера в команду (Посилення Фінансової життєздатності та мобілізації та залучення ресурсів)	02. 2023	У команді є людина, посадовими обов'язками якої є залучення коштів і ведення фінансів ГО	А) Визначення відповідальної людини за пошук, долучення і онбординг у команду людини на посаду фандрейзера Б) Спільно з фандрейзером проаналізувати наявне фінансування, активи організації та потенційні джерела примноження фінансових ресурсів В) Фандрейзер приступає до пошуку джерел фінансування і грантових можливостей; Г) Реалізація фінансової стратегії фандрайзером; Д) Постійний аналіз успіхів і поразок у	А) Залучена особа не відповідатиме цінностям організації і не стане частиною команди; Б) Особа відповідатиме цінностям, але не продемонструє своєї ефективності В) Звільнення особи, яка ідеально підходить організації; Г) Неefективна фінансова стратегія	1) Реалізація планів, укладених і сформованих у фінансовій стратегії організації; 2) нові стабільні джерела фінансування (ще більша диверсифікація доходів); 3) команда підсилена ще однією потужною людиною;

			пошуку джерел фінансування;		
Залучення нового члена команди для укладення партнерств (посилення Партнерства та співпраці)	03.2023	У команді є людина, посадовими обов'язками якої є укладення партнерства та співпраці зі стейкхолдерами	<p>А) Визначення відповідальної людини за пошук, долучення і онбординг у команду людини на посаду менеджера з партнерств і співпраці</p> <p>Б) Спільно з менеджером проаналізувати в команді дружні організації, або ж організації зі спільними стейкхолдерами, місією, цінностями;</p> <p>В) Менеджер вибудовує комунікацію з потенційними партнерами</p> <p>Г) Укладення і реалізація співпраць з новими партнерами;</p> <p>Д) Аналіз реалізованих проєктів;</p>	<p>А) Залучена особа не відповідатиме цінностям організації і не стане частиною команди;</p> <p>Б) Особа відповідатиме цінностям, але не продемонструє своєї ефективності (невдалі співпраці, провальні партнерства)</p> <p>В) Звільнення особи, яка ідеально підходить організації;</p>	<p>1) велика мережа контактів ГО та національних та регіональних партнерств для співпраці та партнерства;</p> <p>2) узгодження стратегічних планів з донором, залучення донора до розробки програм, проєктів з партнерськими організаціями;</p>
Реалізація спільних активностей з ГО "Йода" та іншими партнерськими організаціями (Посилення Партнерства та співпраці)	до 06.2023	Реалізовані спільні проєкти, з ГО "Йода"	<p>1. Визначити формати і ідею заходу.</p> <p>2. Конкретизувати ЦА і визначити канали поширення інформації про подію.</p> <p>3. Домовитися з фасилітатором/кою події і напрацювати цілі</p>	<p>А) Розроблені спільні проєкти не користуватимуться популярністю серед ЦА;</p> <p>Б) ГО "Йода" та ГО "Англійська на схід" не матимуть змоги ефективно і</p>	<p>1) формування довготривалого партнерства</p> <p>2) формування фундаменту для партнерства до кінця 2023</p> <p>3) узгодження стратегічних планів з донором, залучення донора до розробки</p>

			зустрічі. 4. Анонсувати і прокомунікувати подію. 5. Провести спільні події з ГО “Йода”; 6. Отримання зворотного зв'язку і моніторинг результатів події.	екологічно будувати співпрацю; В) Неправильно визначена ЦА для спільних проєктів; Г) Проєкти надто важкі у реалізації в сучасних умовах;	програм, проєктів тощо для спільних проєктів ГО “Йода” та “Англійська на схід”
Участь у Форумі Розвитку Громадянського Суспільства України (Посилення Ролі у секторі)	грудень 2023	Досвід участі у форумі і створення мережі контактів на форумі, які допоможуть у розвитку партнерств та реалізації спільних проєктів, а також задля отримання грантової підтримки	1. Реєстрація на Форум; 2. Розподілення програми форуму на блоки між учасницями ГО “Англійська на схід”; 3. Участь у виставці-ярмарку; 4. Розширення кола контактів для партнерства і співпраці, а також посилення присутності у секторі завдяки участі у панельних дискусіях, круглих столах тощо.	А) Учасниці не змогли взяти участь в Форумі; Б) Форум не дав належних результатів; В) Невдалі партнерства; Г) Роль у секторі не змінилась - не помічені потенційними донорами;	1) формування довготривалого партнерства; 2) формування фундаменту для партнерства до кінця 2023 3) узгодження стратегічних планів з донором, залучення донора до розробки програм, проєктів тощо

Власна розробка автора. План організаційного розвитку для ГО “Англійська на схід”

З огляду на попередній аналіз, було здійснене припущення, що при реалізації цього Плану організаційного розвитку, ГО “Англійська на схід” стане сильним гравцем на ринку фандрейзингу, здобуде стратегію фінансової стійкості,

підсилить свою роль у секторі, а також здобуде мережу контактні партнерських організацій.

Очікуємо, що у ГО “Англійська на схід” збільшиться кількість позитивних (ствердних) відповідей на грантові заявки у міжнародних та українських фондах. Очікуваним результатом буде те, що дві з чотирьох заявок будуть успішними. Також, припускаємо, що відбудеться суттєве скорочення негативних відповідей, а також буде отримано більше зворотного зв’язку на відправлені грантові заявки. Диверсифікація фінансових надходжень може стати гарним підсиленням і поштовхом для диверсифікації діяльності організації. Таким чином, у ГО “Англійська на схід” з’явиться більше ресурсів на нові проєкти, розширення своєї ЦА, а також для збільшення проєктних команд.

ВИСНОВКИ

Впродовж останніх десяти років фандрейзинг стрімко розвивався в Україні та світі. Залучення коштів та ресурсів зараз можливе з використанням безлічі інструментів, методів та етапів. Професія фандрейзера поступово інституалізується, а розуміння важливості професії зростає щодня у середовищі громадських організацій. Однак, ніколи для фандрейзингу в Україні не було більш трансформаційного, інновативного та водночас досить кризового року як 2022. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну інструменти фандрайзингу стала використовувати значно більша кількість людей. З'явилися нові грантові можливості, але й нові виклики. Ринок фандрейзингу та ключові гравці 2021 року в Україні і навіть у світі різко відрізняються від динаміки 2022 року.

В ході даної роботи, була здійснена спроба дослідити сутність, об'єкти, предмети, а також особливості фандрейзингу. Також вдалось здійснити теоретичний аналіз великого різноманіття інструментів фандрейзингу, а також систематизувати підходи до визначення етапів фандрейзингової діяльності.

Особливої уваги у роботі було присвячено аналізу ключових гравців на ринку фандрейзингу за обраними критеріями. Серед ключових гравців були визначені такі міжнародні організації як Open Society Foundation, USAID, UNDP (ПРООН) та EED. Аналіз було здійснено за такими характеристиками як досвід фонду у співпраці з Україною і українськими громадськими організаціями, грантові пріоритети, процедуру присудження грантів та загальна кількість грантів, а також за ставленням до російсько-української війни.

Також, було проведене опитування громадських організацій на різних етапах організаційного розвитку. Серед опитаних були такі організації як Агенти крові, Відокремлений підрозділ молодіжної організації "Пласт - НСОУ" у Сумах, Фонд Право і Демократія, Відокремлені підрозділи молодіжної організації "Пласт" "Станиця Старокостянтинів", ГО "Спільнота Волонтерів Об'єднаних

Ідеєю", БФ "Час Служити", ГО Велика ідея, English To The East, Установа "Агенція регіонального розвитку Вінницької області"; Благодійна організація "Благодійний фонд підтримки фахової мистецької освіти "Аріадна", Чернівецька Ратуша, ТАРІЛКА, Стоп Секстинг та Будуємо Україну Разом. Вони допомогли пролити світло на те, з якими труднощами залучення коштів зустрічаються громадські організації на різних етапах їхнього розвитку. Були виявлені слабкі і сильні сторони громадських організацій на етапах Створення, Зростання, Зрілості та Спаду.

Цей аналіз ліг у основу порад для вибору фондів та грантових заявок громадськими організаціями на ранніх етапах їхнього розвитку, а також у рекомендації для неприбуткових організацій на етапі Зародження життєвого циклу організації. У результаті, було запропоновано канву, яку організації можуть використовувати при написанні грантових заявок як ефективний інструмент. Ця канва є універсальною і може застосовуватися організаціями незалежно від профілю діяльності.

Особливу увагу було приділено аналізу фінансової стійкості та фандрейзингової діяльності громадській організації "Англійська на схід". Завдяки цьому аналізу, вдалось запропонувати план організаційних змін, реалізація якого допоможе вирішити проблему відсутності стратегії залучення фінансування, підвищить роль організації у секторі, допоможе побудувати мережу контактів, а також підсилить ГО "Англійська на схід" як сильного гравця на ринку фандрейзингу.

Втілення цих рекомендацій громадськими організаціями допоможе їм досягти фінансової стійкості, а також підсилить їхні шанси отримання грантової підтримки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довідник з фандрейзингу. – К.: Творчий центр "Каунтерпарт", 2004.
2. Фандрайзинг: навч. посіб. – Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна - США» (USAID): 2003. 95 с.
Klein, Kim, and Stan Yogi. Fundraising for social change. John Wiley & Sons, 2022.
3. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing). Київ: Коаліція «Свобода вибору», 2005. 10 с.
4. Definition of FUNDRAISING. *Dictionary by Merriam-Webster: America's most-trusted online dictionary*.
URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/fundraising> (дата звернення: 18.01.2023).
5. Fundraising. *Cambridge Dictionary | English Dictionary, Translations & Thesaurus*.
URL: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/fundraising> (дата звернення: 18.01.2023).
6. International statement of ethical principles in fundraising - CFRE international. *CFRE International*.
URL: <https://www.cfre.org/about/cfre/ethics-and-accountability/international-statement-of-ethical-principles-in-fundraising/> (дата звернення: 18.01.2023).
7. Про оподаткування прибутку підприємств. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94-вр#Text> (дата звернення: 18.01.2023).
8. Журнал Економіка та держава - наукове фахове видання України з питань економіки. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2013/5.pdf (дата звернення: 18.01.2023).
9. Що таке фандрейзингова стратегія та навіщо вона потрібна - Єднання. *Новини – Єднання*.
URL: <https://ednannia.ua/en/vse-pro-fandraizynh/znannia-pro-fandreizynh/12294-shcho-o-take-fandreizingova-strategiya-ta-navishcho-vona-potribna> (дата звернення: 18.01.2023).
10. 15 "заповідей" фандрейзингу – Єднання. *Новини – Єднання*. URL: <https://ednannia.ua/vse-pro-fandraizynh/znannia-pro-fandreizynh/12322-15-zapovidej-fandreizingu-2> (дата звернення: 18.01.2023).



11. DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка. URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/659/1/Міжнародні%20організації.pdf>
(дата звернення: 18.01.2023).
12. 7 популярних інструментів фандрейзингу – Єднання. Новини – Єднання. URL:
<https://ednannia.ua/vse-pro-fandraizynh/instrumenty-fandreizynhu/12323-7-populyarnikh-instrumentiv-fandreizingu> (дата звернення: 18.01.2023).
13. "Державне фінансування громадських організацій: зарубіжний досвід та рекомендації щодо впровадження в Україні". Аналітична записка. НІСД. URL:
<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/derzhavne-finansuvannya-gromadskikh-organizaciy-zarubizhniy> (дата звернення: 04.01.2023).
14. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні. Офіційний вебпортал парламенту України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15#Text> (дата звернення: 18.01.2023).
15. Міністерство соціальної політики України. Обговорення проектів нормативно-правових актів - Міністерство соціальної політики України. *Міністерство соціальної політики України*. URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/788/> (дата звернення: 18.01.2023).
16. Рудюк Ю. Бізнес і фандрейзинг. Або яка мотивація в бізнесу підтримувати соціальні проекти?. ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/blogs/Юлія%20Рудюк/1841/> (дата звернення: 04.01.2023).
17. Кравець Г. Фандрейзингові інструменти політики соціального партнерства на місцевому рівні в Україні. URL:
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39575/1/8.pdf> (дата звернення: 18.01.2023).
18. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/53.pdf (дата звернення: 18.01.2023).
19. Розвиток Ксв в Україні 2010–2018.
http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf. URL:
http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf (дата звернення: 18.01.2023).

20. Як громадській організації налагодити партнерство з бізнесом завдяки корпоративному волонтерству .: Ресурсний центр ГУРТ. .: Ресурсний центр ГУРТ. URL: <https://gurt.org.ua/blogs/Свецька%20Людмила/1612/> (дата звернення: 18.01.2023).
21. Як українці розуміють поняття меценатство, благодійність і філантропія?. Zagoriy Foundation. URL: https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2020/11/yak_ukrayinczi_rozumiyut_ponyattya_meczenatstvo.pdf (дата звернення: 04.01.2023).
22. Вісім фандрейзингових ідей для некомерційних організацій: закордонний досвід. EU4CivilSociety. URL: <https://euprostit.org.ua/practices/144495> (дата звернення: 04.01.2023).
23. Валерія Лукьянова | Українська правда _Життя. Українська правда _Життя. URL: <https://life.pravda.com.ua/authors/6012a5781006e/> (дата звернення: 18.01.2023).
24. Перегляд КРАУДФАНДИНГ ЯК НОВІТНІЙ СПОСІБ ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ | Молодий вчений. *Молодий вчений*. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3913/3853> (дата звернення: 19.01.2023).
25. World Bank. 2013. Crowdfunding's Potential for the Developing World. Washington, DC. © World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/17626> License: CC BY 3.0 IGO.
26. Що таке краудфандингова платформа?. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/finansovij-menedzment/so-take-kraudfandingova-platforma> (дата звернення: 19.01.2023).
27. Завадських, Ганна Миколаївна, and Віта Миколаївна Тебенко. "Соціальне підприємництво як інноваційний вектор розвитку економіки України." EDITORIAL BOARD (2021): 240.
28. IT Business Homepage - Social Consulting Paragraf. Social Consulting Paragraf. URL: <https://www.pgrgf.com/> (дата звернення: 19.01.2023).
29. Що таке “ендаумент” - Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин. URL: <https://iirfund.org/about/endowment/> (дата звернення: 19.01.2023).

30. Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.
URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/55.pdf (дата звернення: 19.01.2023).
31. Діяльність громадських організацій в Україні у 2018 році. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.01.2023).
32. Алгоритм управління фандрайзинговою діяльністю для об'єктів соціального підприємництва. Наукова періодика Каразінського університету. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socoeconom/article/view/4818/4371> (дата звернення: 19.01.2023).
33. Фандрайзинг Як Складова Частина Ресурсного Забезпечення Конкурентоспроможності Закладу Загальної Середньої Освіти. Поточний випуск.
URL: http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/66/part_1/24.pdf (дата звернення: 19.01.2023).
34. What nonprofits need to know about the 6 stages of the fundraising cycle. Resources for nonprofits | FreeWill. URL: <https://resources.freewill.com/6-stages-of-the-fundraising-cycle> (date of access: 19.01.2023).
35. Фандрайзинг : навч. посіб. – К. : Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. – 95 с.
36. Башун О. В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек ; наук. ред. В. С. Білецький. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
37. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах : навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ, 2007. – 54 с.
38. БЛАГОДІЙНІСТЬ І ФАНДРЕЙЗИНГ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД. Культура України. 2016. Випуск 52. URL: https://ic.ac.kharkov.ua/nauk_rob/nauk_vid/rio_old_2017/ku/kultura52/07.pdf (дата звернення: 19.01.2023).
39. УКРАЇНА НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР. CORE – Aggregating the world's open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32617583.pdf#page=36> (дата звернення: 19.01.2023).

40. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ. ФАНДРАЙЗИНГ Навчальний посібник 2–ге видання з доопрацюваннями та доповненнями. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2868/3/пдф%20посібник%20з%20грифом.pdf> (дата звернення: 04.01.2023).
41. Петрушко Л., Давиденко Б. Боги фандрейзингу. Хто залучив найбільше грошей для українців та армії під час війни. Ренкінг від Forbes – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/company/bogi-fandreyzingu-khto-zaluchiv-naybilshe-groshey-dlya-ukrainsiv-ta-armii-pid-chas-viyuni-renking-vid-forbes-07042022-5327> (дата звернення: 19.01.2023).
42. The Open Society Foundations in Ukraine. Open Society Foundations. URL: <https://www.opensocietyfoundations.org/newsroom/the-open-society-foundations-in-ukraine> (дата звернення: 19.01.2023).
43. United Nations Development Programme. UNDP. URL: <https://www.undp.org/> (date of access: 19.01.2023).
44. Війна в Україні | UNDP. UNDP. URL: <https://feature.undp.org/war-in-ukraine/uk/> (дата звернення: 19.01.2023).
45. UNDP Transparency Portal. UNDP Transparency Portal. URL: https://open.undp.org/#2016/filter/operating_unit-UKR (дата звернення: 19.01.2023).
46. UNDP’s Small Grants Programme in Your Country. fundsforNGOs. URL: <https://www2.fundsforngos.org/cat/undps-small-grants-programme-country/> (дата звернення: 19.01.2023).
47. About Us | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development. URL: <https://www.usaid.gov/about-us> (дата звернення: 19.01.2023).
48. USAID History | Basic Page | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development. URL: <https://www.usaid.gov/about-us/usaid-history> (дата звернення: 19.01.2023).
49. НАША ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ | Basic Page | Ukraine | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/basic-page/our-work> (дата звернення: 19.01.2023).



50. beta.SAM.gov | Search. SAM.gov | Home. URL:

[https://sam.gov/search/?page=1&pageSize=25&sort=-modifiedDate&sfm\[simpleSearch\]\[keywordRadio\]=ALL&sfm\[simpleSearch\]\[keywordTags\]\[0\]\[keyy\]=usaid&sfm\[simpleSearch\]\[keywordTags\]\[0\]\[value\]=usaid&sfm\[simpleSearch\]\[keywordEditorTextarea\]=&sfm\[status\]\[is_active\]=true](https://sam.gov/search/?page=1&pageSize=25&sort=-modifiedDate&sfm[simpleSearch][keywordRadio]=ALL&sfm[simpleSearch][keywordTags][0][keyy]=usaid&sfm[simpleSearch][keywordTags][0][value]=usaid&sfm[simpleSearch][keywordEditorTextarea]=&sfm[status][is_active]=true) (дата звернення: 19.01.2023).

51. SEARCH GRANTS. *Grants.gov*.

URL: <https://www.grants.gov/web/grants/search-grants.html?keywords=USAID> (дата звернення: 04.01.2023).

52. Україна | U.S. Agency for International Development. *U.S. Agency for International Development*. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine> (дата звернення: 21.01.2023).

53. European Endowment for Democracy - About EED. *European Endowment for Democracy - home*.

URL: <https://www.democracyendowment.eu/en/about/about-us.html> (date of access: 21.01.2023).

54. FAQ. *European Endowment for Democracy - home*.

URL: <https://www.democracyendowment.eu/en/about/faq.html> (дата звернення: 21.01.2023).

55. Initiatives. *European Endowment for Democracy - home*.

URL: https://www.democracyendowment.eu/en/our-work/initiatives.html?&filter__category=undefined&filter__country=220 (дата звернення: 21.01.2023).

56. Thematic areas. *European Endowment for Democracy - home*.

URL: <https://www.democracyendowment.eu/en/our-work/thematic-areas.html> (дата звернення: 21.01.2023).

57. European Endowment for Democracy - Where we work. *European Endowment for Democracy - home*.

URL: <https://www.democracyendowment.eu/en/our-work/where-we-work.html> (дата звернення: 21.01.2023).

58. EEDemocracy on Instagram: "EED, together with the other members of the #GlobalDemocracyCoalition, condemns Russia's invasion of Ukraine and calls on the international community to support the people of Ukraine in their struggle for freedom and democracy Read the full statement at the link in bio #StandWithUkraine#EED



#EEDemocracy #Ukraine". *Instagram*.

URL: <https://www.instagram.com/p/Cam2sDFIG7V/> (date of access: 21.01.2023).

59. *СТЕП – Стратегії і технології ефективного партнерства*.

URL: <https://www.stepngo.in.ua/wp-content/uploads/2021/02/fundraising-for-ngos.pdf>
(дата звернення: 21.01.2023).

60. *Благодійність через Монобанк - благодійний кешбек від Монобанк - налаштування, пожертвування. MonobankInfo*.

URL: <https://monobankinfo.com.ua/uk/blahodiinist-v-monobank/> (дата звернення: 21.01.2023).

61. *Банка від Монобанк - сервіс «Скарбничка» Монобанк - умови накопичення коштів у Банку. MonobankInfo*.

URL: <https://monobankinfo.com.ua/uk/banka-vid-monobank/#i> (дата звернення: 21.01.2023).

62. *Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КІІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.*

63. *Організаційний розвиток. Львівський Державний Університет Фізичної Культури Імені Івана Боберського*.

URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28068/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%205%20\(1\).pdf](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28068/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%205%20(1).pdf) (дата звернення: 04.01.2023).

64. *Освіта у Львівській політехніці. Головна | Освіта у Львівській політехніці*.

URL: <http://directory.lpnu.ua/majors/subject/DDPGS/9.153.00.00/51/2020/ua/full/3/10604> (дата звернення: 21.01.2023).

65. *ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Дія.Бізнес - Головна сторінка*.

URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/sustainable-development-goals/cili-stalogo-rozvitku> (дата звернення: 21.01.2023).

66. *Central European Business Review: The Usage of Modern Instruments of Business Planning Administration for Small Enterprises: A Case Study Analysis. Central European Business Review: Homepage - NEW*.

URL: https://cebr.vse.cz/artkey/cbr-202001-0002_the-usage-of-modern-instruments-of



[-business-planning-administration-for-small-enterprises-a-case-study-analysi.php](#) (дата звернення: 21.01.2023).

67. Бізнес-модель CANVAS для громадських організацій. *Громадський Простір*.

URL: <https://www.prostir.ua/?kb=biznes-model-canvas-dlya-hromadskyh-orhanizatsij> (дата звернення: 04.01.2023).

68. Guide to Greiner's Growth Model | Lucidity. *Lucidity*.

URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-greiners-growth-model/> (дата звернення: 21.01.2023).

69. Organizational Life

Cycle. *Inc.* URL: <https://www.inc.com/encyclopedia/organizational-life-cycle.html> (дата звернення: 04.01.2023).

70. Єднання. *Новини – Єднання*. URL: <https://ednannia.ua/component/selfconcept> (дата звернення: 21.01.2023).

71. Інструмент самооцінки з організаційного розвитку ОГС. *Єднання*.

URL: <https://drive.google.com/file/d/1bF7R6w025MB5wkjLZtKIr4tyuX3SUAMV/view> (дата звернення: 04.01.2023).

72. ІПС ЛІГА:ЗАКОН - система пошуку, аналізу та моніторингу нормативно-правової бази. *Liga 360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/GI05602A?an=5> (дата звернення: 21.01.2023).

73. Статут ГО “Англійська на схід”. Київ, 2020

ДОДАТОК А

ОПИТУВАННЯ ПРЕДСТАВНИКІВ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ “ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ”

1. Я даю згоду на участь у дослідженні. Варіанти відповідей:
 - А) Так
2. Назва твоєї ГО. Варіанти відповідей: вписати самостійно;
3. Соціальні мережі, сайт чи інформація про твою ГО (посилання). Варіанти відповідей: вписати самостійно;
4. Сфера діяльності твоєї ГО. Варіанти відповідей:
 - А) Демократична Практика;
 - Б) Економічна Справедливість;
 - В) Освіта;
 - Г) Рівність І Антидискримінація;
 - Д) Здоров'я Та Права;
 - Е) Правозахисні Рухи Та Інституції;
 - Є) Інформаційні Та Цифрові Права;
 - Ж) Журналістика;
 - З) Реформа Правосуддя Та Верховенство Права;
 - И) Екологія;
 - І) Вписати Самостійно.
5. Яку ціль сталого розвитку допомагає досягати твоя ГО? Варіанти відповідей:
 - Ціль 1. Подолання бідності;
 - Ціль 2. Викорінення голоду, забезпечення продовольчої безпеки та покращення харчування, заохочення раціонального ведення сільського господарства;
 - Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та добробуту людей будь-якого віку;
 - Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх; Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток;
 - Ціль 6. Забезпечення наявності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;

Ціль 7. Забезпечення доступу всіх людей до прийнятних за ціною, надійних, сталих і сучасних джерел енергії;

Ціль 8. Сприяння безперервному, всеохопному і сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;

Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;

Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними; Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів;

Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;

Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;

Ціль 14. Збереження та стале використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;

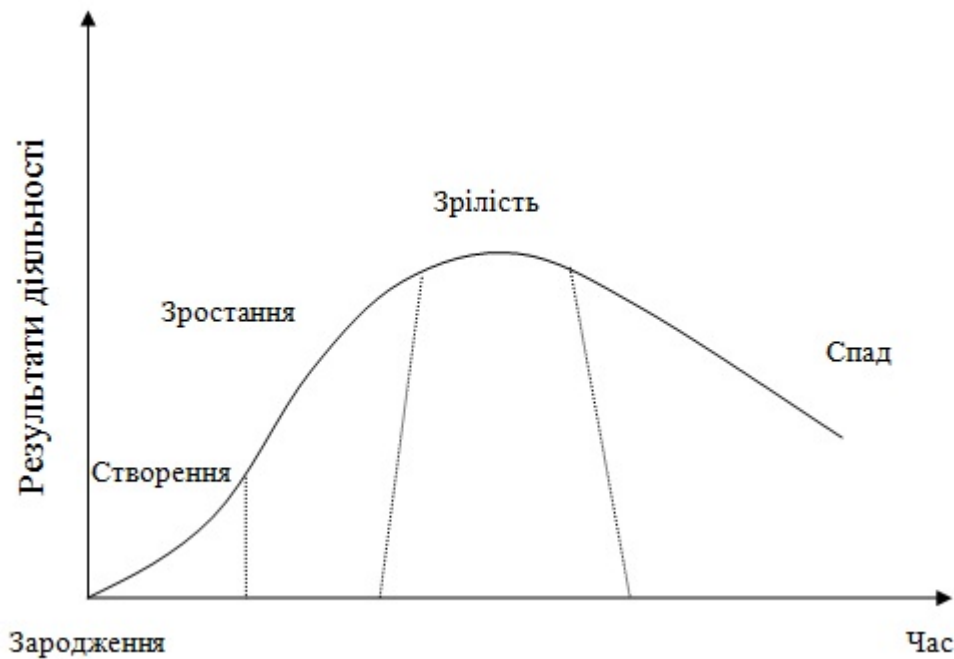
Ціль 15. Захист і відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення та повернення назад процесу деградації земель і зупинення втрати біорізноманіття;

Ціль 16. Сприяння розбудові миролюбного і всеохопного суспільства задля сталого розвитку, забезпечення всім доступу до правосуддя і створення ефективних, підзвітних та інклюзивних інституцій на всіх рівнях;

Ціль 17. Зміцнення засобів реалізації Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку та активізація його діяльності.

6. ЦА твоєї ГО. Варіанти відповідей: Вписати самостійно;

7. На якому етапі організаційного розвитку перебуває твоя ГО?



Варіанти відповідей:

А) Зародження (Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.)

Б) Створення (Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.)

В) Зростання (Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації)

Г)Зрілість (Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.)

Д) Спад (Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і

прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.)

Е) Вписати самостійно.

8. Твоя ГО використовує такі інструменти фандрейзингу (обери одну або кілька відповідей):

- А) Донорська Інституційна Допомога
- Б) Державне Фінансування
- В) Підтримка Бізнесу, Меценатів
- Г) Фандрайзингові Заходи
- Д) Рекламні Кампанії
- Е) Краудфандинг Та Фандрайзингові Портали
- Є) Соціальне Підприємництво
- Ж) Ендавмент

З) Інше:

9. У твоєї ГО є складнощі з пошуком ресурсів?

- А) Так, завжди були складнощі.
- Б) Так, складнощі з'явилися з початком повномасштабного військового вторгнення Росії в Україну.
- В) Ні

10. У твоєї ГО є стале джерело (або кілька джерел) фінансових надходжень.

- А) Так, у нас є одне стале джерело фінансування.
- Б) Так, у нас є більше одного сталого джерела фінансування.
- В) Ні

11. У твоєї ГО є диверсифіковані джерела фінансових надходжень.

- А) Так
- Б) Ні

12. У твоїй ГО є людина на посаді "Фандрейзер", або ж така, у чії посадові обов'язки входить пошук ресурсів на діяльність організації.

- А) Так, є.
- Б) Так, я є такою людиною.
- В) Так, у нас є кілька людей, які виконують ці функції.
- Г) Ні

13. Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від міжнародного фонду.

А) Так, один раз.

Б) Так, більше ніж один раз

В) Ні, ми не аплікували

Г) Ні, але була спроба аплікування

Відкрите необов'язкове запитання: Якщо в попередньому питанні твоя відповідь "так", вкажи фонд та конкурс, з яким у тебе був цей успішний досвід.

14. Твоя організація має успішний досвід отримання грантової підтримки від українського фонду.

А) Так, один раз.

Б) Так, більше ніж один раз

В) Ні, ми не аплікували

Г) Ні, але була спроба аплікування

Відкрите необов'язкове запитання: Якщо в попередньому питанні твоя відповідь "так", вкажи фонд та конкурс, з яким у тебе був цей успішний досвід.