

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр
(освітній ступінь)

**на тему «Політика та стратегія фандрейзингу благодійного фонду
«Право на захист» в умовах воєнного конфлікту»**

Виконала: студентка II курсу, групи
СУН21/М

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Новобранець Ю.М.

Керівниця: Дащаківська О.Ю.,
к.політ.н., старша викладачка

Рецензент: д. е. н. Борщевський В. В.

Львів – 2023

Новобранець Ю.М. Політика та стратегія фандрейзингу благодійного фонду «Право на захист» в умовах воєнного конфлікту : магістерська робота (073 Менеджмент) / Ю.М. Новобранець / Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук.кер.: к.п.н. О. Дащаківська – Львів: УКУ, 2023. – 91 с.

Анотація. У магістерському дослідженні проведено аналіз фандрейзингової діяльності благодійного фонду «Право на захист», організаційної структури та спроможності Фонду. Вивчено роль та досвід інших громадських організацій України в умовах воєнного конфлікту, розглянуто актуальні політики і практики фандрейзингу та шляхи диверсифікації надходжень. В ході роботи розроблено рекомендації щодо політики та фандрейзингової стратегії благодійного фонду «Право на захист» на 2023-2024.

Ключові слова: фандрейзинг, стратегія фандрейзингу, політика фандрейзингу, організаційна спроможність, розвиток.

Abstract. In the master's study, an analysis of the fundraising activity of the charitable fund "Right to Protection", its organizational structure and capacity were carried out. The role and experience of civic organizations of Ukraine in the conditions of the military conflict are studied, current fundraising practices and ways of income diversification are considered. In the course of the work, recommendations for the "Right to Protection" charitable fund were developed regarding the fundraising strategy for 2023-2024.

Key words: fundraising, fundraising strategy, fundraising policy, organizational capacity, development.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ФАНДРЕЙЗИНГУ	9
1.1. Поняття «фандрейзингу», стратегій та політики фандрейзингу: методологічні підходи.....	9
1.2. Роль громадських організацій в умовах воєнного конфлікту: особливості діяльності та актуальні практики фандрейзингу.....	21
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ПОЛІТИК І СТРАТЕГІЇ ФАНДРЕЙЗИНГУ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»	33
2.1. Аналіз організаційної структури і спроможності Фонду.....	33
2.2. Фандрейзингова діяльність Фонду.....	43
РОЗДІЛ 3. ПОЛІТИКА ТА СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ	48
3.1. Вплив воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність.....	48
3.2. Відповідність політик сучасним умовам та бачення змін.....	58
3.3. Рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду на 2023-2024.....	60
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	78

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

- БФ — благодійний фонд
- ВПО — внутрішньо переміщена особа/особи
- ЄС — Європейський союз
- МКП - місця компактного проживання
- НУО — неурядова організація
- ОГС - організації громадянського суспільства
- ЦОВВ - центральні органи виконавчої влади
- AWO - Arbeiterwohlfahrt
- ВНА —Bureau for Humanitarian Assistance
- CIDA - Canadian International Development Agency
- DCA - Danish church aid
- DRR - Disaster Risk Reduction
- DRC - Danish Refugee Council
- ECHO - European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations
- ECRE - European Council on Refugees and Exiles
- EED - European Endowment for Democracy
- ENS - European Network on Statelessness
- EVZ - Stiftung Erinnerung, Verantwortung und Zukunft
- FCDO - Foreign, Commonwealth & Development Office
- GBV — gender-based violence
- GAC - Global Affairs Canada
- GIZ — Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
- GIZ CPS — Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit Civil Peace Service
- HIAS — Hebrew Immigrant Aid Society
- HIP - humanitarian implementation plan
- HLP — housing, land and property
- IHA - Irish Humanitarian Aid
- IOM - International organization for migration
- ILO - International Labour Organization

IRC - International Rescue Committee

MEAL - Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning

MHPSS - Mental Health and Psychosocial Support

MPCA - multi purpose cash assistance

NED — National Endowment for Democracy

NRC - Norwegian Refugee Council

OCHA — UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs

OFDA - Office of Foreign Disaster Assistance

OSCE — Organization for Security and Co-operation in Europe

PFRU - Partnership Fund for Resilient Ukraine

PIN — People in Need

ToR - terms of reference

SDC — swiss development corporation

UNHCR — United Nations High Commissioner for Refugees

UHF — Ukraine Humanitarian Fund

UHHRU - Ukrainian Helsinki Human Rights Union (Українська Гельсінська спілка з прав людини)

UNDP — United Nations Development Programme

UNFPA — United Nations Population Fund

UNOPS - United Nations Office for Project Services

UNICEF — United Nations Children's Fund

USAID — United States Agency for International Development

EED — European Endowment for Democracy

USIP — United States Institute of Peace

WHO - World Health Organization

WFP - World Food Programme

WPF - The Women's Peace & Humanitarian Fund

ВСТУП

Актуальність теми. Благодійний фонд «Право на захист» від початку свого заснування у 2001 і локалізації у 2013 роках постійно адаптувалася реагуючи на зміну зовнішніх та внутрішніх умов. З початком воєнних дій на території України у 2014 році Фонд розширив перелік своїх бенефіціарів: до шукачів притулку, біженців, осіб без громадянства та осіб без документів додалися також українці під тимчасовим захистом в інших країнах, внутрішньо переміщені особи та постраждалі від конфлікту (місцеві громади, що перебували під окупацією або знаходилися близько лінії зіткнення) та загалом найбільш вразливі категорії населення (самотні літні люди, особи з інвалідністю, родини з дітьми тощо).

Від початку повномасштабного вторгнення на територію України 24 лютого, БФ «Право на захист» масштабувався, дивесифікувався, прийняв нові виклики, консолідував зусилля з іншими стейкхолдерами, проактивна допомога охопила 20 областей (до повномасштабного вторгнення - 7), розширився спектр послуг. Процеси, що відбулися всередині організації можна охарактеризувати як конструктивний ріст у відповідь на кризу. Важливим фактором стала гнучкість, адаптивність. Протягом 10 місяців від 24 лютого продовжується внутрішня стабілізація.

Враховуючи значне розширення цільової аудиторії та стрімку зміну її потреб, стратегічними напрямками роботи Фонду є посилення спроможності Благодійного фонду «Право на захист» та адаптація організаційної структури в умовах воєнного конфлікту задля розширення спектру послуг та географії їхнього надання.

У нових умовах воєнного конфлікту питання функціонування, розвитку та фандрейзингу благодійних фондів та правозахисних громадських організацій є малодослідженим, адже середовище стрімко змінюється.

Мета дослідження. Розробити рекомендації щодо розвитку Фонду, його політики фандрейзингу та фандрейзингової стратегії на 2023-2024 роки в умовах воєнного конфлікту.

Завданнями дослідження є:

- описати методологічні підходи до поняття фандрейзингу, стратегій та політик фандрейзингу;
- вивчити роль громадських організацій в умовах воєнного конфлікту: особливості діяльності та актуальні практики фандрейзингу;
- проаналізувати організаційну структуру і спроможність Благодійного Фонду “Право на захист”;
- описати фандрейзингову діяльність організації;
- вивчити вплив воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність;
- встановити відповідність політик фандрейзингу сучасним умовам та бачення змін;
- розробити рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду на 2023-2024.

Об’єкт дослідження: фандрейзингова стратегія як інструмент підвищення спроможності організації.

Предмет дослідження: фандрейзингова політика та стратегія Благодійного фонду «Право на захист» в умовах воєнного конфлікту.

Методи дослідження: спостереження, аналіз, синтез, порівняння, аналіз документів, узагальнення використовувалися для теоретичного і практичного дослідження фандрейзингу та його інструментів, аналізу фандрейзингової діяльності в громадському секторі та розроблення рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів: розроблені рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду допоможуть організації перейти на новий рівень організаційного розвитку. Інші громадські, зокрема, правозахисні, організації зможуть використати напрацювання у створенні власних стратегій фандрейзингу і розвитку.

Обсяг та структура роботи. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновку, переліку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи — 91 сторінку, з яких основний текст — 66 сторінки. Робота містить: 12 рисунків, 7 таблиць та 1 додаток, найменування використаних джерел (57 позицій).

В першому розділі розкриваються теоретико-методологічні підходи до політики і стратегії фандрейзингу. Визначається поняття фандрейзингу, стратегій та політик фандрейзингу, їхня роль в розвитку громадських організації та актуальні практики фандрейзингу в умовах воєнного конфлікту.

В другому розділі продемонстровано досвід політик і стратегії фандрейзингу на прикладі благодійного фонду «Право на захист». Подається загальна характеристика організаційної структури Фонду, його фандрейзингової діяльності та організаційної спроможності.

В третьому розділі увагу сконцентровано на впливі воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність, розглянуто відповідність політик сучасним умовам та бачення змін та надано рекомендації щодо вдосконалення стратегії фандрейзингу благодійного фонду «Право на захист».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОЛІТИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ФАНДРЕЙЗИНГУ

1.1 Поняття «фандрейзингу», стратегій та політики фандрейзингу: методологічні підходи

Термін «фандрейзинг» походить від англійського fundraising і утворене злиттям двох слів «fund» (англ. «грошові кошти, фінансування») і «raise» (англ. «піднімати, добувати, збирати, збільшувати»). В україномовних літературних джерелах трапляється два варіанти написання, і відповідно, вимови — «фандрейзинг» і «фандрайзинг». У цій роботі буде використано перший варіант, адже він ближчий до транскрипції оригіналу /'fʌnd, reɪ.zɪŋ/ [45].

В літературі, присвяченій питанням функціонування громадського сектору та неприбуткових організацій, поняття «фандрейзинг» використовується в двох сенсах. В широкому значенні фандрейзинг виступає процесом залучення матеріальних і нематеріальних ресурсів, які необхідні для впровадження соціальних ініціатив, зокрема натуральних ресурсів, приміщення, техніки, послуг та ін [13]. У вузькому значенні – це система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення фінансування на вирішення соціальних проблем і передбачає залучення від спонсорів саме грошових ресурсів [7].

Хоча фандрейзинг зазвичай відноситься до спроб мобілізувати ресурси для некомерційних організацій, іноді термін використовують і на позначення процесу залучення інвесторів або інших джерел капіталу для комерційних підприємств [37]. Проте в даній роботі фандрейзинг розглядатиметься саме в контексті громадського сектору.

Визначення і сутність поняття «фандрейзинг» детально розглядаються в багатьох працях зарубіжних та українських науковців та економістів таких як А.Дж.Дуглас, Дж.М.Брайсон, О. В. Чернявська, А.М.Соколова, А.О. Глебова, М.Деліні, І.Й.Круп'як та інші. Кілька з них наведено у таблиці нижче.

**Визначення терміну «фандрайзинг» у працях теоретиків
фандрайзингової діяльності**

Автор(ка)	Визначення	Недоліки
О. І. Шнирков, І. О. Мінгазутдіно в [37, с. 2]	«це комплексна система заходів, що забезпечують пошук фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів»	не зазначено суб'єктів та джерела фандрайзингової діяльності
Т. Крупський [18, с. 2]	«діяльність по залученню фінансових, матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проектів, які ставлять перед собою соціально значущі цілі»	не зазначено інші суб'єкти фандрайзингової діяльності, окрім неприбуткових організацій (низові ініціативи, громади тощо); не враховано культурні, науково-дослідні та інші види проектів
В.О. Снігульська [29, с. 2]	«добровільна мобілізація внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів з метою здійснення суспільно важливої діяльності»	не зазначено суб'єкти та об'єкти фандрайзингової діяльності, а також способи залучення фінансування
Фундація «Україна – США» [35, с. 6]	«мистецтво залучення коштів приватних осіб чи благодійних організацій, які надають фінансові ресурси у вигляді грантів; процес збору коштів та інших ресурсів, які використовуються, в основному, для реалізації соціально значимих програм»	не зазначено інші категорії донорів (органи влади, корпорації) та інші способи залучення фінансування

Джерело: Систематизовано автором на основі джерел [18], [29], [35], [37].

Дослідження в сучасній українській та зарубіжній літературі підходів щодо категорії «фандрайзинг» (табл. 1.1) дозволяє сформулювати таке загальне визначення: фандрайзинг — це професійна діяльність спрямована на залучення

добровільних фінансових та інших матеріальних і нематеріальних ресурсів та послуг (консалтингових, комунікаційних, юридичних, інформаційних тощо) шляхом залучення окремих осіб, підприємств, благодійних фондів або державних установ для реалізації соціально значущих проектів.

Розвиток фандрейзингу сприяє системному залученню ресурсів задля реалізації стратегічних та операційних цілей неприбуткових громадських організацій та забезпечення їхньої ефективної діяльності. Часто викликом в роботі неприбуткових організацій є пошук джерел фінансування та вибір найефективнішого інструменту фандрейзингу, що відповідає потребам, місії, цінностям і принципам організації [20].

Фандрейзингова кампанія, відповідно до цілей повинна визначати завдання проектного та оперативного фандрейзингу. Проектний фандрейзинг – комплекс заходів, спрямований на залучення фінансів для реалізації програм і проектів. Він сприяє збільшенню попиту донорських організацій, оскільки кошти витрачаються на реалізацію проекту з чітко визначеними завданнями, статтями витрат, і як наслідок з досягненням конкретного соціального ефекту [19]. Для донорів такі інвестиції є взаємовигідними, адже при успішній реалізації проекту в результаті співпраці вони отримують покращення власного іміджу, збільшення впізнаваності і лояльності своїх потенційних інвесторів. Оперативний фандрейзинг застосовується для фінансування здійснення поточної операційної та адміністративної діяльності організації (оплати праці, використання товарів, послуг, покриття видатків на відрядження, сплати комунальних послуг, придбання товарів та ін.) [19]. Та поширеною практикою є закладання допоміжних адміністративних витрат у бюджеті проектів, це - так звані прямі і непрямі проектні витрати.

Ефективний фандрейзинг передбачає не лише здобуття ресурсів, таких як фінанси, а й налагодження контактів і встановлення партнерських взаємозв'язків з організаціями-донорами, які мають стратегічне значення в довгостроковій перспективі [22]. Принципи здійснення фандрейзингової діяльності закладені в Кодексі практики фанрайзингу, створеній Інститутом професійного

фандрейзингу. До них належать чесність, прозорість, підзвітність, цілісність [41].

Основні завдання фандрейзингу:

- пошук потенційних джерел фінансування;
- обґрунтування потреб організації відповідно до інтересів потенційних донорів та рівня їх розуміння проблеми, що вирішує організація загалом чи окремий запропонований проект;
- регулярна робота з потенційними донорами (формування, підтримка і розвиток зв'язків);
- Інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішуються проектом чи діяльністю організації, формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації (завдання на перетині фандрейзингу та комунікацій).

Розвиток фандрейзингу в Україні характеризується низкою факторів, які сприяють розвитку та обмежують його [22].

До факторів, які посилюють успішність фандрейзингової кампанії відносять:

- позитивний суспільний імідж організації;
- якісно складений проект: чітко визначені цілі і шляхи їх досягнення, реалістичні індикатори тощо;
- правильно визначена цільова аудиторія фандрейзингової кампанії;
- наявність різних зручних способів зробити внесок (наприклад, сторінка для пожертв, регулярна підписка в різних банках, кнопка на сайті, благодійні sms тощо);
- наявність серед членів організації-реципієнта публічної впізнаваної людини, лідера думок;

- особисті якості фандрейзера: вміння вести перемовини, справляти позитивне враження в процесі спілкування та співпраці з представниками організації-донора;

- ефективна комунікація з донорами і партнерами, наприклад, листи-подяки меценатам, новинарні дайджести, звіти про досягнення проекту чи організації загалом;

- регулярне звітування щодо залучених ресурсів та витрачених коштів [22].

Разом з тим факторами, що обмежують розвиток фандрейзингу є:

- застарілі підходи організацій до залучення коштів (наприклад, використання «примусової благодійної допомоги» в закладах освіти, медицини тощо);

- неправильно визначена цільова аудиторія чи невідповідність каналів комунікації (наприклад спам-розсилка по sms, флаєри чи через e-mail холодними контактами);

- відсутність податкових стимулів з боку держави;

- загальна недовіра суспільства до благодійних організацій;

- низький рівень зацікавленості суспільства у проблемах, на вирішення яких спрямована діяльність окремих громадських організацій чи їхні проекти;

- низький рівень юридичної грамотності потенційних донорів в питаннях благодійності, а також юридичної та економічної культури населення;

- низький рівень соціальної і політичної активності громади чи суспільства загалом;

- низький рівень достатку домогосподарств, громад чи суспільства [22].

Фандрейзинг є сучасним ефективним засобом формування фінансової та матеріальної основи діяльності неприбуткових організацій та соціальних програм, саме тому інструменти цього виду діяльності поєднують в собі як традиційні форми та методи залучення коштів, так і сучасні тенденції в цій галузі, а саме — широке використання інформаційних та комунікаційних технологій, мережі Інтернет тощо.

В рамках діяльності неприбуткових організацій фандрейзингова діяльність може здійснюватися двома основними шляхами [22]:

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

Відповідно, в обох варіантах будуть використовуватися різні інструменти досягнення цілей.

- Гранти — визначений умовами конкурсу обсяг коштів, матеріалів, послуг, який надається грантодавцем на засадах безоплатності, безповоротності переможцю конкурсу на здійснення описаної в заявці діяльності [9].

- Краудсорсинг — залучення та використання інтелектуального потенціалу або матеріальних ресурсів великої кількості приватних осіб, які присвячують свій час, ресурси, координуючи свою діяльність в глобальній мережі. Вирішення суспільно значущих проблем здійснюється за участі великої кількості добровольців. Такий вид відносин виникає лише на підставі договору публічної оферти без будь-яких форм трудових договорів [39].

- Краудфандинг — система залучення фінансування через спеціальні краудфандингові платформи, які існують у віртуальному просторі мережі Інтернет. Суть цього інструменту полягає в тому, що будь-яка людина має змогу

матеріально підтримати важливу, на її думку, ініціативу або стартап. Важливою умовою краудфандингової кампанії є встановлення мінімально необхідної суми для реалізації проекту та обмежений період збору коштів. Деякими платформами передбачається повернення коштів інвесторам чи благодійникам, якщо фінансова мета кампанії не була вчасно досягнута. Прикладами краудфандингових платформ є GoFundEd, Kickstarter, Indiegogo, Спільнокошт, Зерна правди.

- Ендавмент - обсяг майнових активів, який надається благодійником в користування неприбутковій організації для вкладання в об'єкти інвестування. Наданий організації ендавмент є недоторканим, а сама організація має право використовувати лише прибуток від інвестицій. Прикладами ендавменту є система вищої освіти в Сполучених Штатах Америки, Ендавмент Фонд Богдана Гаврилишина. В Україні такого досвіду у громадського сектору поки мало, переважно через відсутність відповідного законодавства.

- Спадщини, спадкові відкази і спадкові договори на здійснення подальшої благодійної діяльності. Благодійні організації можуть виступати в ролі спадкоємців на підставі заповітів та заповідальних відказів. Прикладами освоєння отриманої спадщини є система вищої освіти США, а також церковні громади.

- Листи до благодійників. Найпростіший інструмент фандрейзингу, з якого, зазвичай, починають свої спроби у пошуках ресурсів організації-початківці. Лист — це особисте звернення до потенційного донора, через посередництво секретаря чи довірену особу. До листа доцільно додавати короткий опис діяльності організації, а також перелік реалізованих раніше проектів. Найтипівішим прикладом ефективності таких листів є пошук ресурсів на певні короткострокові проекти або заходи, найефективніше цей інструмент працює на пошук саме продукції, якщо потенційний донор є виробником або реалізатором певної продукції, а також на невеликі грошові суми.

- Особисті зустрічі. Цей інструмент потребує великих затрат часу і людського ресурсу, але є ефективним в довгостроковій перспективі, особливо

якщо йдеться про довготривале чи стратегічне партнерство [38]. Також важливу роль в ефективності даного інструменту відіграють особистісні якості самого фандрейзера, його вміння вести перемовини, вдало підібрати дієві аргументи для кожного благодійника, пояснити потенційним донорам привабливість запропонованих проектів, наявність спільних інтересів, а також можливих перспектив взаємовигідного партнерства [22].

- Публічний збір коштів. Добровільний збір здебільшого коштів або майна серед невизначеного кола осіб, зокрема з використанням соціальних мереж, засобів теле- та радіо комунікацій, друкованих видань. Інструмент подібний до краудфандингу. Ефективно і широко використовується для вирішення кризових та оперативних задач, таких як збір коштів та натуральної допомоги для ліквідації наслідків стихійного лиха, лікування тощо.

- Стаціонарні та переносні скриньки. Встановлюються в публічних місцях і діють на постійній основі або під час активної фази фандрейзингової кампанії. Специфіка цього інструменту полягає в тому, що він може здійснюватися без присутності збирача. Цей інструмент дискредитований шахраями, малоефективний та непрозорий через використання готівки, що надає простір для зловживань і не гарантує підзвітності [1]. Проте цей метод досі використовують, зокрема, в Україні, в основному релігійні організації, притулки для тварин.

- Членські внески. Регулярні грошові внески засновників та членів неприбуткової організації, які визначаються та регламентуються установчими документами організації. У випадку, якщо організація не має формального членства, фандрейзер все одно може скористатися цим інструментом, зокрема залучити внески учасників події або проекту.

- Фінансування з державного або місцевого бюджету. Передбачає участь організації в відкритих конкурсах (наприклад, «Громадський бюджет»), якщо заявник відповідає критеріям відбору та умовам конкурсу.

- Продаж брендваної продукції. Виготовлення та поширення продукції (чашок, футболок, блокнотів, іграшок, значків, наліпок тощо), яка має на меті

донести інформацію про ту чи іншу соціальну проблему чи проект і спонукати потенційного жертводавця придбати продукцію, тим самим допомогти організації. Перевагою цього методу є широке інформування суспільства про наявну проблему чи суспільнозначущий проект, підвищення впізнаваності фонду чи організації. Прикладом цього інструменту може бути магазин сувенірної продукції БФ «Таблеточки»: shop.tabletochki.org.

- Подієвий фандрейзинг. Збір благодійних коштів та інших ресурсів за допомогою організації та проведення благодійних подій (бали, аукціони, концерти, пікніки тощо). Цей інструмент важливий не лише для формування та просування бренду організації, а й формування в жертводавців та донорів відчуття приналежності до спільноти, до співтворення і спільноті, а також розвитку і підтримання культури благодійності в суспільстві. Ефективність цього інструменту буде високою в разі ретельного розрахунку рентабельності самої події. Найбільш відомими в Україні є благодійні заходи Українського Католицького Університету та Фонду Музею Голодомору, щорічні благодійні вечери БФ «Таблеточки».

- Функціонал мережі Інтернет. Надає можливість постійного інформування вже існуючих донові про діяльність організації, а також дозволяє постійно підігрівати інтерес потенційних донорів та жертводавців. Серед найпопулярніших інтернет-інструментів фандрейзингу є «Patreon», «OnlyFans», «Facebook fundraisers», закриті «Telegram»-канали, кнопки «Donate» на офіційних сайтах, а також сторінках організації в соціальних мережах, підписка на регулярні платежі. Перевагами таких інструментів є доступність, масовість та простота використання. Недоліком є висока вразливість до ризиків шахрайства.

- Телефонне спілкування. Досить поширений інструмент фандрейзингу в Західній Європі та Північній Америці, але в Україні не є поширеним та ефективним.

- Інші інструменти: телебачення, промоакції, QR-коди, автомати для платежів, банкомати, дисконтні картки, округлення суми, кешбек і автоматичне

перерахування у банках при здійсненні операцій, благодійні телефонні лінії, благодійні sms тощо.

Кожен з наведених вище інструментів ведення фандрейзингової діяльності знайшов своє широке застосування в громадському секторі в Україні та закордоном. Ці інструменти можуть вдало поєднувати між собою у різних комбінаціях і зазвичай громадські організації користуються більше, ніж одним, залежно від спроможності свого відділу фандрейзингу, доречності та ефективності їх використання в конкретних умовах.

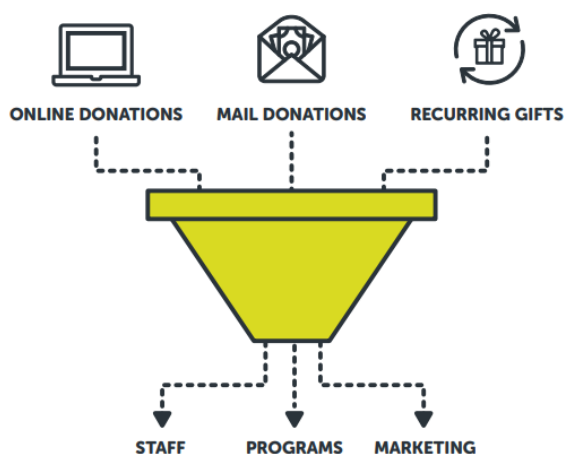


Рис. 1.1. Фінансування НУО та розподіл витрат

Джерело: складено автором за матеріалами [47, с.27]

Політика фандрейзингу є внутрішньо організаційним документом та врегульовує механізми збору грошової допомоги на виконання статутної діяльності, розпорядження такими коштами та перевірку доцільності використання коштів, що мають бути максимально прозорими та відкритими для усіх партнерів, донорів та спонсорів. Дія політики фандрейзингу, зазвичай, поширюється на управлінську та виконавчу ланки громадської організації, співробітників, що представляють організацію чи приймають рішення про її фінансове забезпечення.

Фінансовий план — це план з визначення кількості необхідних ресурсів для здійснення статутної діяльності неприбуткової організації в розрізі доходів

та статей витрат. В деякій літературі також називається кошторисом/бюджетом діяльності.

Основне завдання фінансового плану — забезпечення стратегічних напрямів діяльності необхідними фінансовими ресурсами [3].

До процесів складання фінансового плану належать:

- складання робочого плану діяльності на майбутній період та планування ресурсів, які необхідні для виконання цього робочого плану;
- складання прогностичних кошторисів на майбутній період;
- визначення можливих прогалин в джерелах фінансування;
- прогнозування структури джерел фінансування статутної діяльності.

Форму річного плану кожна організація обирає самостійно, на практиці використовують такі форми:

- план доходів та витрат;
- план руху грошових коштів (періоди надходжень та виплат за робочим планом);
- плановий баланс.

Терміни складання фінансового плану та його види організація має право встановлювати самостійно. Фінансовий план може бути довгостроковим та бути частиною сформованої стратегії. Фінансовий план може бути річним та коригуватись, наприклад, поквартально [27].

Отже, фінансовий план для неприбуткової організації — це документ, згідно з яким Організація визначає обсяг необхідних коштів для ведення своєї статутної діяльності та визначає їх спрямування в розрізі цих статутних напрямів.

Фандрейзингова стратегія — це план залучення грошових ресурсів для діяльності неприбуткової організації. Якщо у фінансовому плані сплановано, скільки ресурсів потрібно для того, щоб організація порила свої витрати та мала кошти на організаційний розвиток, то у фандрейзинговій стратегії йдеться про

те як організація працюватиме над залученням джерел фінансування, і якими методами залучатиме фінансові ресурси для своєї діяльності.

У фандрейзинговій стратегії організація визначає цільові аудиторії для залучення фінансування, розробляє чіткий план та напручує цілі роботи з визначеними цільовими групами.

Цикл стратегії фандрайзингу складається з наступних компонентів [47, адаптований авторкою]:

1. Аудит фандрайзингу — що працювало в минулому, а що ні, як фандрайзинг в організації працює зараз і як в порівнянні з подібними організаціям;

2. Ціль фандрейзингу і часові рамки;

3. SWOT-аналіз:

	FAVORABLE	UNFAVORABLE
INTERNAL	STRENGTHS <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	WEAKNESSES <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
EXTERNAL	OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	THREATS <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____

Рис. 1.2. Схема SWOT-аналізу

Джерело: [47, с.10]

5. Мапування потенційних джерел фінансування;

6. Оцінка наявних ресурсів;

7. Фандрейзинговий план.

Отже, і фінансовий план, і фандрейзингова стратегія є важливими складовими діяльності неприбуткової організації, які корелюватися зі стратегією діяльності неприбуткової організації.

1.2 Роль громадських організацій в умовах воєнного конфлікту: особливості діяльності та актуальні практики фандрейзингу

Повномасштабне російське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року в той чи інший спосіб вплинуло на суспільство та роботу громадських організацій.

За даними Офісу ООН з координації гуманітарних питань станом на кінець грудня в Україні працюють 700 гуманітарних організацій, серед яких як міжнародні агентства, так і місцеві неурядові організації та благодійні фонди. Це у 5 разів більше ніж на початку вторгнення. З початку війни агентства ООН та їхні партнери надали гуманітарну допомогу на загальну суму більш ніж 3 млрд доларів США. Третина цих коштів була виплачена у формі грошової допомоги. Її отримали понад 5 мільйонів українців [50].

Для понад половини гуманітарних операторів основним напрямом діяльності залишається допомога харчовими продуктами та забезпечення предметами першої потреби й засобами до існування. Починаючи з 24 лютого, гуманітарна допомога охопила 13,6 мільйона українців [50].

Організації, що функціонували до 2022 року, суттєво переформатували свою роботу та змінили фокус, а гуманітарна криза та раптове виникнення потреб, що вимагають негайного реагування (евакуація населення, розселення, передача гуманітарної допомоги, підтримка у зв'язку з відсутністю світла чи опалення тощо), призвели до заснування низки нових ініціатив.

Більшість організацій, що функціонують давно, продовжують вести свої поточні проекти, хоча й стикаються зі скороченням фінансування від донорів через різку зміну пріоритетів [11].

Крім основної діяльності, такі організації в оперативному режимі започаткували нові напрямки роботи. Зазвичай ці напрямки пов'язані із статутною діяльністю або ж принаймні із групами основних бенефіціарів. Так, організація, яка займалася роботою з людьми із ВІЛ-позитивним статусом та розширенням прав жінок, стала активно використовувати свої приміщення для проживання ВПО, а також розширила перелік основних груп бенефіціарів [11].

Майже всі опитані організації почали займатися збором та розподілом гуманітарної допомоги. Більш досвідчені організації, зокрема ті, що мають широке коло бенефіціарів та налагоджену комунікацію із міською владою, стали своєрідними гуманітарними хабами у своїх населених пунктах.

Повномасштабна війна вплинула і на персонал благодійних фондів та організацій, оскільки частина співробітників виїхала із своїх населених пунктів.

Деякі співробітники були змушені залишити роботу, але більшість змогли перейти в онлайн-режим та працювати дистанційно. Респонденти якісного дослідження «Zagoriy Foundation» «Благодійність у часи війни» відзначали, що завдяки недавньому досвіду пандемії, перехід на віддалену роботу пройшов легко, завдавши суттєво меншої шкоди громадянському суспільству [11].

У випадку, коли частина організації чи фонду переїжджала у один населений пункт, її представники створили на місці «філію». Таким чином частина команди змогла продовжити свою діяльність у іншому місці, додатково сприяючи інтеграції переселенців у приймаючі громади.

Окреме місце слід віднести питанню волонтерства. Новостворені організації та ті, які стали займатися гуманітарною допомогою, уже в перші дні російського вторгнення змогли залучити до своєї роботи велику кількість волонтерів, які були необхідні для розвантаження, завантаження та перерозподілу допомоги, а також більш складних завдань, як ось пошуку донорів чи ведення звітності.

Через кілька тижнів після повномасштабного вторгнення потік волонтерів зменшився. Значна частина із них повернулася на свої попередні місця роботи чи стала присвячувати волонтерству значно менше часу із особистих причин або ж через вигорання. Організації та фонди окремих респондентів прийняли на роботу нових волонтерів, що дозволило волонтерам присвятити більше часу діяльності, а організаціям впоратися із раптовим навантаженням.

Великою частиною волонтерів, які долучилися до роботи організацій були внутрішньо переміщені особи. Згідно з даними HR-відділу благодійного фонду «Право на захист», 80% співробітників є внутрішньо переміщеними особами.

Організації, які були засновані після 24 лютого, мають дещо іншу динаміку. Вони від початку формувалися навколо найбільш нагальних тем – допомога ВПО та армії, збір та розподіл гуманітарної допомоги, відбудова.

Загострення російсько-української війни в лютому 2022 року змінило ландшафт благодійності в Україні. Передусім благодійність стала більш поширеною. Згідно з результатами кількісного дослідження «Благодійність у часи війни» зростання масштабів благодійності зауважили 84% мешканців України. Порівняно з попереднім періодом суттєво зросли оцінки поширеності благодійності в Україні (з 4,5 у 2021 до 7,8 у 2022 році). Вперше від 2018 роки поширеність благодійності в Україні оцінено як «високу» [12].

Найчастіше зростання масштабів благодійності фіксують у західних областях (86%), трохи менше – у центральних (84%) та південних (81%) областях. Найменше помічають зростання поширення благодійності у східних областях (74% тих, хто до 24 лютого мешкав на сході, та 68% тих, хто залишився там проживати). Також про зростання масштабів благодійності трохи частіше говорять місцеві мешканці, ніж внутрішньо переміщені особи (ВПО) — 83% проти 78% [12].

Традиційно благодійність більш поширена в центральних та західних областях України. Втім порівняно з 2021 роком Центральний макрорегіон продемонстрував зростання і зрівнявся за показниками благодійності із Західним макрорегіоном. Знаково, що ті особи, які досі проживають у Східному макрорегіоні, оцінюють поширеність благодійності нижче, ніж ВПО та мешканці інших регіонів України [12]. Це може бути пов'язано як із ускладненим доступом благодійних організацій та волонтерських ініціатив до прифронтових областей, так і з меншою спроможністю місцевого населення підтримувати сусідів і колег (наприклад, через втрату майна, обмеженість ресурсів, низький дохід тощо).

Рівень благодійності у країні стрімко зріс від початку повномасштабного вторгнення в Україну. Сьогодні поширеність благодійності оцінюють «швидше як високу», про що свідчить індекс на рівні 7,8 з 10 можливих, тоді як в попередні роки цей показник був середнім. Показовим є й те, що ще рік тому про високу

поширеність благодійності (з оцінкою від 8 до 10) в Україні говорили лише 12% респондентів, сьогодні на це вказують 65%. 86% благодійників та волонтерів допомагали армії, 67% – іншим бенефіціарам. Відносно всього населення співвідношення становить 74% до 58%. [12]

Війську чоловіки та жінки допомагали однаковою мірою (86%). Разом з тим іншим бенефіціарам жінки допомагали частіше (86%) за чоловіків (71%). У регіональному зрізі найчастіше допомагали армії на заході країни (94%), трохи рідше – в центральних та південних областях (89% та 83% відповідно), ще рідше на сході України (72%).

Водночас інші напрями допомоги були найбільш популярні у Східному регіоні (72%), трохи рідше в центральних та західних областях (67% та 66% відповідно), ще рідше на півдні (63%). [12]

Місцеві мешканці громад робили дещо більше пожертв на підтримку армії (88%) порівняно з ВПО (80%). Натомість ВПО частіше долучалися до інших ініціатив (72% проти 66% серед місцевих мешканців). [12]

Попри те що українці найбільше довіряють міжнародним благодійним фондам, а найменше — місцевим, свої кошти й сили вони воліють віддавати останнім [11]. Імовірно, це пов'язано з тим, що місцеві організації ближчі фізично та ментально (можна прийти в офіс, є знайомі серед співробітників, спілкування є менш формальним тощо). Разом з тим низка скандалів за участі міжнародних гуманітарних організацій, таких як ООН та Міжнародний Комітет Червоного Хреста, знизили рівень довіри українського суспільства до зазначених акторів [4], адже ті продемонстрували свою низьку ефективність, не виконали своїх прямих функцій та не виправдали суспільних очікувань.

Організації, які функціонували до початку повномасштабного російського вторгнення, зберігають свої традиційні джерела надходжень фінансових ресурсів. Проте відтік донорських коштів все ж відбувся. В першу чергу, це стосується державного фінансування за програмами надання соціальних послуг, а також тих проектів, які спрямовані на потреби, які видаються менш нагальними в умовах воєнного часу. Частина проектів, які були затвержені, але ще не

увійшли у фазу імплементації, були відтерміновані донорами на невизначений час. В інших випадках донори погоджувалися або й самі пропонували змінити орієнтацію уже дійсних проектів, щоб мати можливість швидко відреагувати на нагальні потреби ВПО чи зайнятися відбудовою звільнених населених пунктів [11].

Вагомим трендом стала поява великої кількості нових донорських організацій в Україні та суттєве збільшення проектного портфелю уже наявних донорських організацій та фондів. Більше того, донори продемонстрували швидкість та гнучкість у видачі грантових коштів, суттєво знизивши вимоги до звітності грантоотримувачів та значно спростивши проектні заявки. Проте, задля дотримання принципу підзвітності і контролю за доцільністю витрат, уже через місяць після вторгнення кількість формальної роботи повернулася на рівень попередніх років [11].

Громадські організації, що переважно функціонували завдяки донорським надходженням, зберегли це джерело ресурсів як основне. Проте, ті організації, які покладалися на індивідуальні благодійні внески, скористалися появою великої кількості нових донорів та отримали свої перші гранти [11].

За перші три місяці повномасштабної війни змінився підхід до роботи із партнерами у напрямку регрантингу. Як і міжнародні, так і українські донори максимально спрощують та прискорюють процедури надання грантової допомоги на релевантні проекти. Окрім роботи із очевидно актуальними темами, такими надання гуманітарної допомоги чи підтримка внутрішньо переміщених осіб, важливе місце посіла інституційна підтримка, що є необхідною умовою для існування багатьох організацій та дозволяє їм бути гнучкими у періоди турбулентності. Це стосується як старих організацій, так і новостворених [11]. Надання інституційних коштів забезпечує зростання, розвиток і підвищення фаховості неурядових організацій і фондів, що є передумовою стійкого та сильного громадянського суспільства.

Інституційна підтримка у часи війни є особливо важливою і через те, що багато організацій зазнали стресу — втративши частину персоналу, через неможливість проектної роботи чи втрату офісів та техніки [11].

Зборами коштів займалися в першу чергу нові організації та фонди. В основному збори здійснювалися на банківські картки, із подальшою фотозвітністю на сторінках своїх соціальних мереж.

Таким чином, головними благодійниками ставали жителі громади, в якій знаходяться новостворені організації, а також їхня інтернет-аудиторія [11]. Крім грошових пожертв, значну частину надходжень становила матеріальна гуманітарна допомога. Благодійний Фонд «Право на захист» приймав її у березні цілими залізничними вагонами. Спершу вона надходила масово і безсистемно, але вже у перші тижні організації стали приймати її більш прискіпливо, що дозволило суттєво зменшити навантаження на персонал та уникнути накопичення непотрібних речей.

При зборах вищезазначеними способами важко відслідкувати рух та цільове призначення коштів і з'являється простір для шахрайства, що наносить шкоду репутації сектору.

Тому 11 грудня набув чинності Закон № 2757-IX "Про внесення зміни до пункту 21 розділу VII "Прикінцеві положення" Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" щодо вдосконалення порядку включення благодійників - фізичних осіб до Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії рф" [15].

Документом, зокрема, встановлюється можливість подання документів для включення до Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії рф як у письмовій, так і в електронній формі.

Серед інших методів збору коштів та матеріальної допомоги організації також використовують спеціалізовані ресурси, зокрема «Спільнокошт», Українську Біржу Благодійності та волонтерську платформу «UAhelpers».

Для деяких організацій бізнес ставав регулярним партнером та основним джерелом ресурсів. В інших же ж випадках, певні магазини ставали регулярними партнерами, забезпечуючи особливі ціни на закупівлю допомоги. Представники бізнесу часто пропонували суттєві знижки на товари, а іноді віддавали їх по собівартості чи взагалі безкоштовно [11].

Проте, організації, які отримували регулярні благодійні внески та підтримку від бізнесу до початку повномасштабного вторгнення, відзначали значне падіння надходжень. Це пов'язано у першу чергу із тим, що багато підприємств призупинили свою діяльність після 24 лютого, а також зазнали значних матеріальних збитків через пошкодження виробничих потужностей, складів чи падіння продажів.

Для підтримки рівня надходжень організаціям доводилося бути більш креативними у своїх меседжах. На цьому етапі до простого методу «оголошення і збір» додалися продаж брендованої продукції, благодійні аукціони та використання вже згаданих спеціалізованих платформ для збору пожертв.

Безпрецедентна інтенсифікація процесів у сфері громадянського суспільства призвела до виникнення низки нових партнерств, що відзначили всі респонденти якісного опитування «Благодійність у часи війни», проведеного проведеного «Zagoriy Foundation» і оприлюдненого у червні 2022 року. В багатьох випадках представники фондів та організацій відзначали, що стали тісніше співпрацювати із міською владою та іншими стейкхолдерами [11].

Підходи до звітності у період війни помітно відрізняються у давніших та новостворених організацій. Нові організації виникали масово, як швидка відповідь на нові нагальні потреби [11]. Їхня діяльність досі проходить шлях інституалізації, систематизації та становлення.

Це стосується і звітності, яка спершу могла бути доволі узагальненою і базувалася в основному на фотозвітах та чеках закупівель, але згодом ускладнювалася та доповнювалася новою інформацією, що, наприклад, дозволяло відстежити рух грошових коштів від конкретного донора чи індивідуального благодійника до бенефіціара.

Жорстких вимог щодо звітності на початку повномасштабного вторгнення не поступало ані від індивідуальних благодійників, ані від донорів [11]. Проте згодом почали з'являтися більш формалізовані вимоги, а також запити від інтернет-аудиторії організацій.

Фонди і організації, які існували до 24 лютого, є більш послідовними у своїх підходах до звітності та не змінювали їх навіть після вторгнення [11]. Можна припустити, що це пов'язано з вмінням і досвідом вести детальну бухгалтерську документацію та публічну звітність. Основними мотивами до ведення публічної звітності були формування та збереження репутації організації, а для фінансової — стосунки з Державною податковою службою [11].

Всі опитані організації та фонди зберегли й продовжили використовувати звичні для себе канали комунікації. В основному йдеться про соціальні мережі, зокрема «Facebook», «Instagram» та «Telegram»-канали.

Змін зазнав контент соціальних мереж організацій, в якому стало значно більше звітності. Соціальні мережі, як платформи з інструментарієм та функціоналом для збору коштів більше використовували новостворені організації [11], які ще не мали широкого кола симпатиків і благодійників та мусили швидко заявити про себе.

На думку респондентів якісного дослідження «Благодійність у часи війни», найбільш трендовими темами благодійності в період війни будуть допомога армії, гуманітарна допомога постраждалим від війни, забезпечення і транспортування переселенців та забезпечення умов проживання внутрішньо переміщених осіб [11]. Крім того, багато уваги приділятиметься приймаючим громадам та людям, що опинилися у складних життєвих обставинах.

Згадані напрямки допомоги відносяться до екстреного реагування (flash appeal, emergency response) [50]. Гуманітарна допомога та питання захисту (protection, що включає GBV, Child Protection, HLP та Mine action) — це теми, що залишатимуться актуальними на довгі роки. Проте ними займатимуться все більш фахові та профільні організації, а наплив багатьох дрібних ініціатив спаде [11].

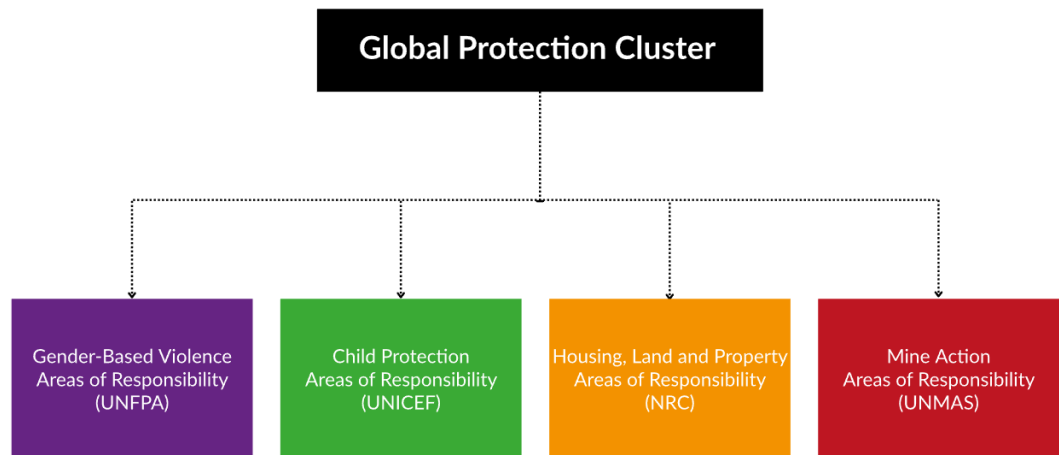


Рис. 1.3. Сфери діяльності Global Protection Cluster

Джерело: [46]

Те саме стосується теми відбудови та реконструкції інфраструктури.

Справедливо очікувати, що частину цих потреб на себе візьмуть державні інституції, а також великі гуманітарні організації, яким потрібно більше часу на розгортання діяльності.

У перспективі кількох місяців можна прогнозувати, що базові потреби будуть частково задоволені і більш актуальними стануть теми працевлаштування ВПО та їхня інтеграція у приймаючі громади. Це так звані проекти раннього відновлення.

Змін зазнає і структура третього сектору. В ньому панує переконання, що більша частина нових ініціатив та фондів не зможе стабілізуватися і перетворитися на інституціалізовані організації через відсутність достатнього досвіду, стабільних джерел надходження ресурсів та специфічних професійних знань. Разом із тим, багато нових організацій масштабуються і продовжать працювати, якщо зможуть подолати перші внутрішні кризи і структурують свою роботу [11].

Важливими для даної роботи є результати дослідження «Zagotiy Foundation» щодо того, чи підвищиться рівень залученості до благодійності порівняно зі станом до 24 лютого. Частина респондентів дослідження вважає, що хоча громадська активність і не триматиметься на такому високому рівні, в майбутньому вона стабілізується на суттєво вищому за довоєнний. Інша частина

респондентів дивиться на ситуацію менш оптимістично. На їхню думку, рівень пожертв та залученість у громадську та благодійну діяльність знизяться через економічну кризу і післявоєнну відбудову [11].

Хоча на початку вторгнення у взаємовідносинах між українськими та міжнародними провайдерами гуманітарних послуг спостерігався менший рівень конкуренції за донорські кошти, ситуація з часом вирівнюється. Разом із більшою кількістю донорських коштів зростає й кількість громадських організацій, тому боротьба за фінансування триватиме. Та деякі найбільші у світі грантодавці, зокрема «Bureau for Humanitarian Assistance» (БНА) уряду США [54], вже свідомо беруть курс на локалізацію.

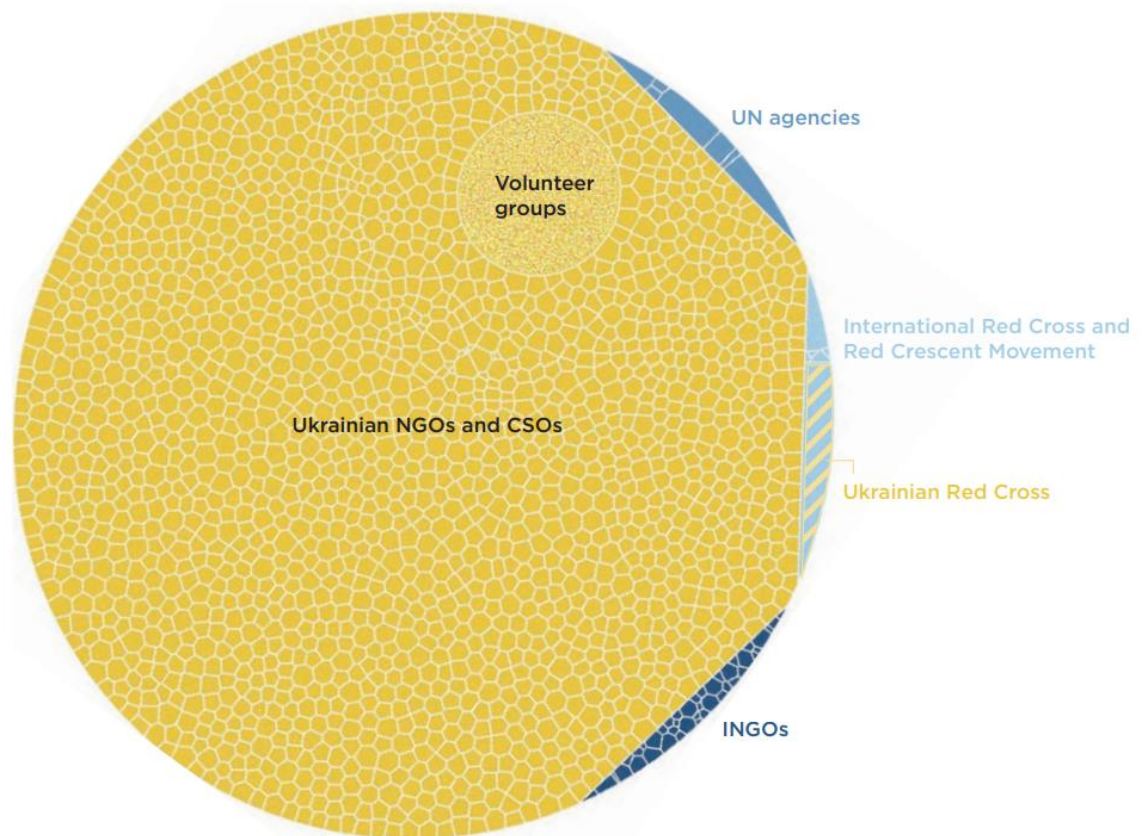


Рис. 1.4. Оперативна присутність провайдерів гуманітарної допомоги в Україні

Джерело: [44, с. 11]

Оперативна присутність провайдерів гуманітарної допомоги в Україні зображена на Рис. 1.5. за чисельністю організацій та їх середньообліковою кількістю працівників. Рис. 1.6. демонструє розподіл фінансування між провайдерами гуманітарної допомоги в Україні станом на 23 травня 2022 року.

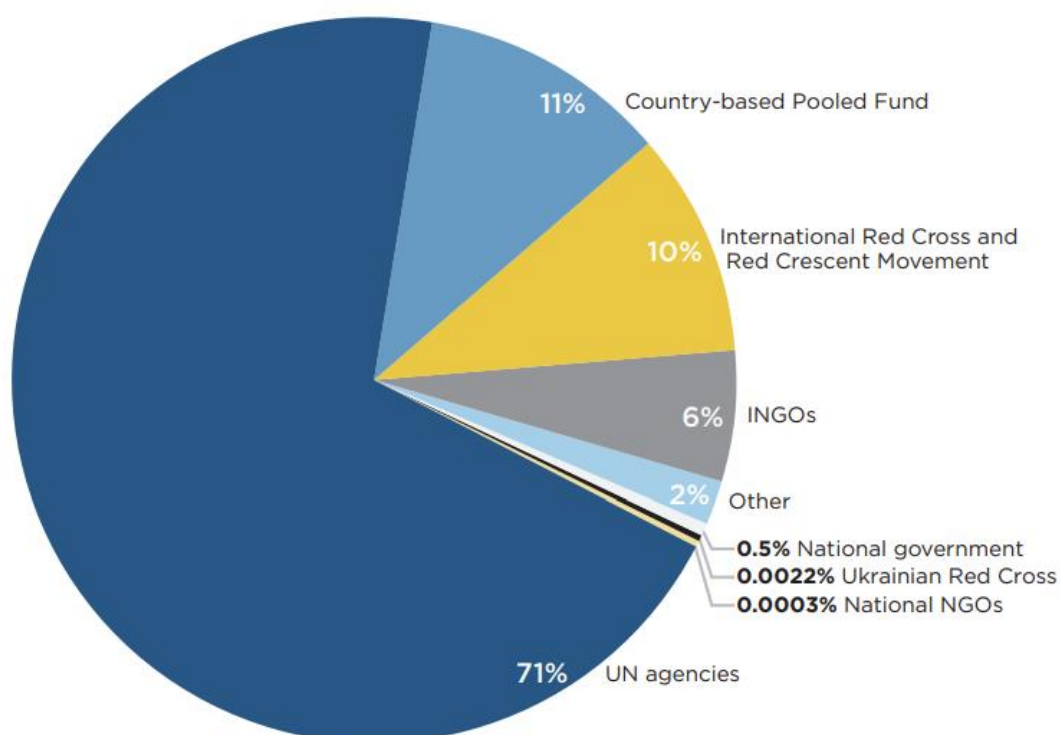


Рис. 1.5. Розподіл гуманітарних внесків станом на травень 2022 року
Джерело: [44, с. 16]

З подальшим погіршенням економічної ситуації в Україні готовність населення робити благодійні внески задля підтримки співгромадян знижуватиметься. Міжнародні організації у гострій фазі гуманітарної кризи закривають прогалини у гуманітарному захисті населення, проте у довготривалій перспективі мають підвищувати спроможність уряду та інституцій постраждалої сторони, а не конкурувати з ними, та вчасно передати гуманітарні механізми уряду до того, як закріпляться паралельні системи.

Якщо донори, які працюють в Україні, переглянуть свої стандартні бюрократичні процедури роботи, стануть гнучкішими та менш вимогливими до необхідних формальних критеріїв отримання грантового фінансування та активніше забезпечуватимуть інституційну підтримку як досвідчених організації, так і новостворених, це дозволить сприяти розбудові стійкого і самостійного громадянського суспільства в Україні, підсиленого хвилею активізму.

Резюме: у цьому розділі розглянуто теоретико-методологічні підходи до фандрейзингової стратегії та політики. Описано інструменти фандрейзингу та їх ефективність, вивчено досвід і динаміку використання актуальних інструментів фандрейзингу в неприбуткових громадських організаціях в українському контексті в період після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Проаналізовано зміни міжнародного донорського середовища в умовах воєнного конфлікту та суспільних настроїв в Україні щодо готовності долучати до волонтерської та благодійної діяльності.

РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ПОЛІТИК І СТРАТЕГІЇ ФАНДРЕЙЗИНГУ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ»

2.1 Аналіз організаційної структури і спроможності Фонду

«Право на захист» (англ. — Right to Protection, R2P) — благодійний фонд, що захищає права шукачів захисту, біженців, осіб без громадянства і без документів, внутрішньо переміщених осіб та постраждалих внаслідок конфлікту.

Заснований у 2003 році Фонд продовжує справу, започатковану в Україні в 2001 році американською НУО «HIAS» у сферах міграції та захисту вразливих категорій, в тому числі іноземців. У 2003 році «HIAS» розпочав реалізацію проектів як виконавчий партнер Управління Верховного Комісара ООН у справах біженців (UNHCR) в Україні, самостійним партнером якого Фонд став з 2013 року.

З 2014 та початком вторгнення Росії на територію України Фонд виявився ключовим учасником адвокації, правової допомоги та стратегічних судових процесів щодо прав ВПО серед українських громадських організацій. Протягом 2014-2021 років допомогу отримали близько 145 тисяч переселенців.

Фонд реалізує проекти з моніторингу ситуації в сфері внутрішнього переміщення, міграції, допомоги у пошуку захисту, правової допомоги особам без громадянства, та надає первинну і вторинну правову допомогу внутрішньо переміщеним особам. Станом на січень 2020 року Фонд мав представництва та офіси у 7 областях (10 містах) України: Дніпровській, Донецькій, Запорізькій, Луганській, Харківській, Київській та Львівській - з центральним офісом у м. Києві. Команда Фонду налічувала близько 150 осіб висококваліфікованих юристів та адвокатів, соціально-політичних консультантів, перекладачів, фінансистів та управлінців.

Адвокаційні кампанії Фонду в рамках реалізовуваних проектів спрямовані на покращення стандарту захисту прав людини шляхом внесення змін до законодавства, підзаконних актів та правозастосовної практики. Фонд активно проводить навчальні заходи з метою підвищення правової обізнаності

співробітників органів виконавчої влади, у тому числі правоохоронних органів, громадських організацій, адвокатів системи безоплатної правової допомоги, суддів у сферах вимушеного внутрішнього переміщення, захисту, міграції та без громадянства.

У період 2013-2021 Фонд зосереджував зусилля на досягненні таких цілей своєї діяльності:

- Посилення соціальної інтеграції бенефіціарів через надання прямих юридичні, соціальних послуг, сприяння інтеграції в громаду; підвищення обізнаності бенефіціарів про їхні права;
- Зміцнення інституційної спроможності об'єднаних цивільно-військових адміністрацій, громад, місцевих органів влади та державних установ;
- Зменшення ризику стихійних лих (DRR) і дії щодо готовності до стихійних лих різного характеру – природних, техногенних та гібридних. Зниження вразливості населення та реагування на зміну клімату та її вплив на вимушене переміщення;
 - Посилення згуртованості та порозуміння громад;
 - Підтримка системних змін у сфері захисту прав людини через адвокацію, аналіз, та дослідження.

На початку 2022 року Фонд реалізовував 18 проєктів у 9 регіонах за підтримки 11 донорів із штатом 160 співробітників і потужною мережею міжнародних, національних і місцевих партнерів та налагодженою ефективною співпрацею з широким колом зацікавлених сторін – державними органами та установами, місцевою владою. З лютого 2022 року під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів Фонд був змушений повністю змінити організаційну структуру та масштаби допомоги людям, які постраждали від війни.

Станом на кінець 2022 року межах актуальної організаційної структури управління — упорядкованої сукупності служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співвідпорядкованості і виконують певні управлінські функції — БФ «Право на захист» проходить

управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно — права і відповідальність за їх виконання. Елементами структури є як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

У Фонді наразі може відбуватися 3-х векторна підпорядкованість. В такому випадку співробітник може мати комунікації щодо розвитку проектів та якості виконання своїх функціональних обов'язків у 3 напрямках:

1. Регіональний Керівник;
2. Проектний Менеджер;
3. Програмний менеджер.

Для якісного функціонування Фонду потрібно час від часу звертати увагу чи відповідає описана та працююча організаційна структура таким пунктам:

- відображає цілі і завдання Фонду;
- відображає функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників Фонду, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;
- відповідає соціально-культурному середовищу і умовам, в яких вона функціонує;
- встановлює відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої.

Глобально структура управління організацій може бути таких типів:

- вертикальна (ієрархічна) — в такому форматі наявний контроль нижчих рівнів вищими, через що даний тип називають також пірамідою, структурою «деревоподібного» типу або бюрократичною структурою. Одним з головних ознак вертикальної структури управління є централізація — тобто зосередженість влади в одних руках (генеральний директор) або в органі управління (рада директорів);

- лінійна — цей вид структури управління є класичною вертикальною структурою, в якій головному керівнику підпорядковується і звітує керівник нижчої ланки, а йому — колектив працівників компанії. Співробітники в такій структурі звітують тільки перед своїм безпосереднім керівником, який відповідальний за результати їх роботи перед вищим керівництвом;

- функціональна — за такої побудови фахівці одного рівня об'єднуються в спеціалізовані підрозділи. Тобто спеціалісти з продажів — у відділ продажів, усі фахівці бухгалтерії — у фінансовий відділ тощо. До середньої ланки така структура буде аналогічна лінійній, а от нижче — вже формуватиметься за функціональною ознакою;

- матрична — така структура управління містить в собі елементи горизонтальної та вертикальної структур управління. Як і в лінійному типі, тут вертикальна побудова: створюються відділи (наприклад, виробництва, постачання, збуту тощо). Разом з цим здійснюється горизонтальне управління проектами та програмами. Окрема програма може включати в себе ряд різних проектів.

У Фонді наразі реалізована матрична структура управління.

Основним стратегічним органом правління Фонду є Стратегічна Рада Фонду. До Стратегічної Ради входять:

- Президент Фонду;
- Програмний директор Фонду;
- Фінансовий директор Фонду;
- Керівники програмних та функціональних напрямків;
- Керівник відділу публічної інформації;
- Керівник відділу розвитку та фандрейзингу.

Фонд має Наглядову Раду — зовнішній консультативний орган. До Наглядової Ради входять 5 незалежних експертів із різних сфер.

Організаційна структура побудована навколо програмних напрямків діяльності та змінюється та адаптується відповідно до розширення кількості програмних напрямів та запуску нових проектів. Кожен програмний напрям має

свого керівника_цю, який_а відповідає за розвиток напряму та реалізацію запланованих проєктів.

Адміністративна структура. У Фонді станом на кінець 2022 року функціонують Центральний та Регіональні Офіси. Центральний офіс знаходиться в Києві. Регіональні офіси Фонду розташовані у містах: Київ, Чернігів, Житомир, Вінниця, Хмельницький, Одеса, Дніпро, Запоріжжя, Кіровоград, Полтава, Харків, Черкаси, Суми, Львів, Тернопіль, Рівне, Чернівці, Івано-Франківськ.

Кожен офіс охоплює роботу команди в одній або декількох областях. Кожен Регіональний Офіс має свого керівника_цю, який_а відповідає за організацію роботи Офісу. До Центрального Офісу Фонду входять:

- Директор Фонду та Заступника Директора Фонду;
- Фінансово-адміністративний відділ;
- Відділ публічної інформації;
- HR-відділ;
- Відділ фандрейзингу та розвитку;
- Відділ моніторингу та оцінювання.

Програмна структура. Робота Фонду здійснюється за основними програмними напрямками. Кожен із програмних напрямів має свого керівника_цю. Стратегія Фонду 2022-2024 передбачає діяльність за такими 7 програмними напрямами роботи з ВПО і постраждалим населенням:

- Адвокація;
- Юридична допомога;
- Моніторинг захисту (protection monitoring);
- Соціальний захист;
- Грошова допомога;
- Гуманітарна допомога в натуральному вигляді (in-kind);
- Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка (MHPSS).

Разом з тим, крім ВПО є ще 2 цільові аудиторії Фонду, а саме біженці і особи без громадянства. Ще 2 стратегічні напрями виходять за рамки роботи з ними.

- Зменшення ризиків катастроф (DRR);
- Посилення згуртованості.

Проектна структура. Проектна робота Фонду здійснюється в межах програмних напрямів Фонду. Кількість проектів, які реалізуються Фондом, є змінною, адже команда Фонду постійно працює над залученням додаткових можливостей для допомоги потребуючим. Кожен об'єкт має керівника_цю, який_а відповідає за організацією роботи над проектом, дотримання узгоджених із партнерами вимог реалізації проекту, звітування про проведену роботу перед партнерами та керівництвом Фонду.

Згідно зі Статутом та відповідно до загальної Органограми Благодійного Фонду «Право на захист» керівними органами Фонду є Загальні збори та Правління. З числа членів організації Загальні збори обирають виконавчий орган Правління (у складі не менше 5 осіб), Голову Правління організації, а також Заступницю Голови Правління з числа обраних членів Правління. Термін повноважень Правління становить 2 роки. [33]

Президентів організації підпорядковуються Програмний директор, Фінансовий директор та Голова відділу фандрейзингу і розвитку. Нижче розглянемо актуальну структуру Фонду станом на грудень 2022.

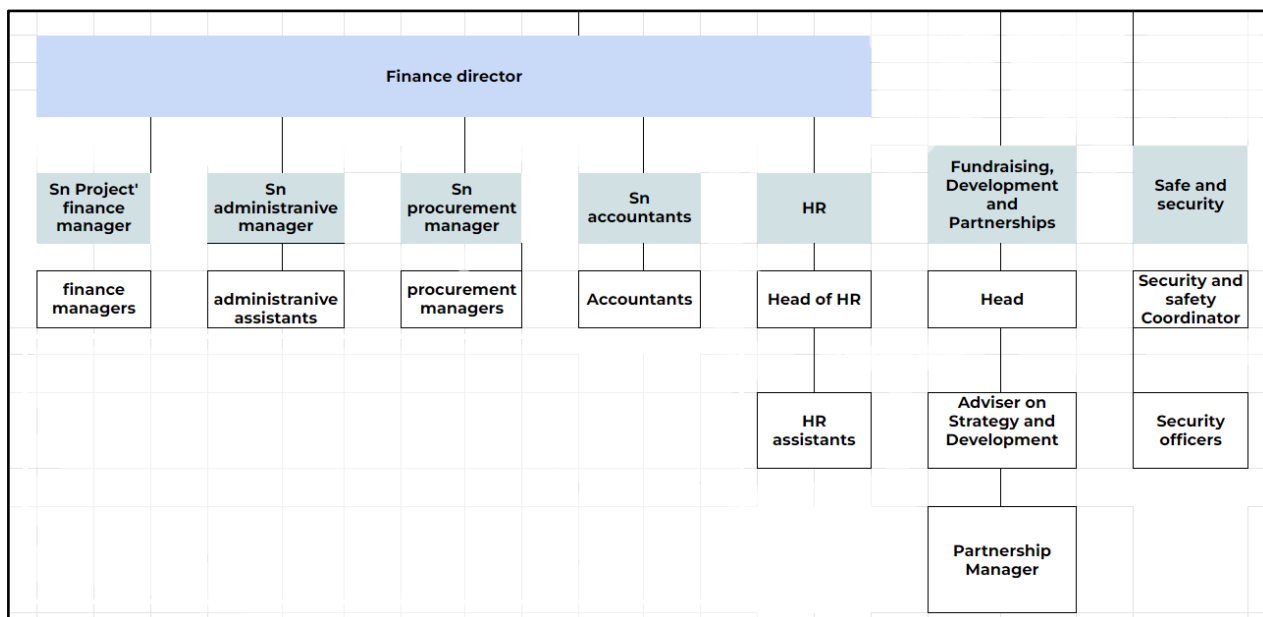


Рисунок 2.1. Органограма підпорядкування Фінансовій директорці Благодійного Фонду «Право на захист».

Джерело: внутрішні матеріали Фонду

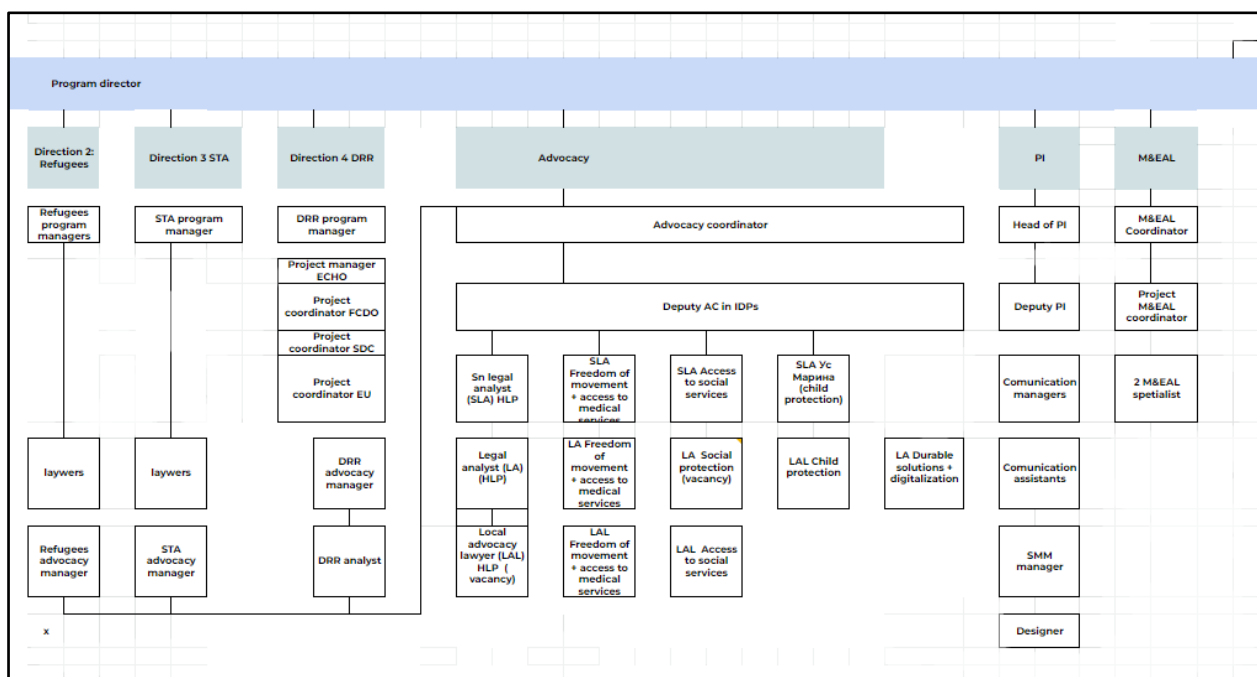


Рисунок 2.2. Органограма підпорядкування Програмній директорці Благодійного Фонду «Право на захист» станом на грудень 2022.

Джерело: внутрішні матеріали Фонду

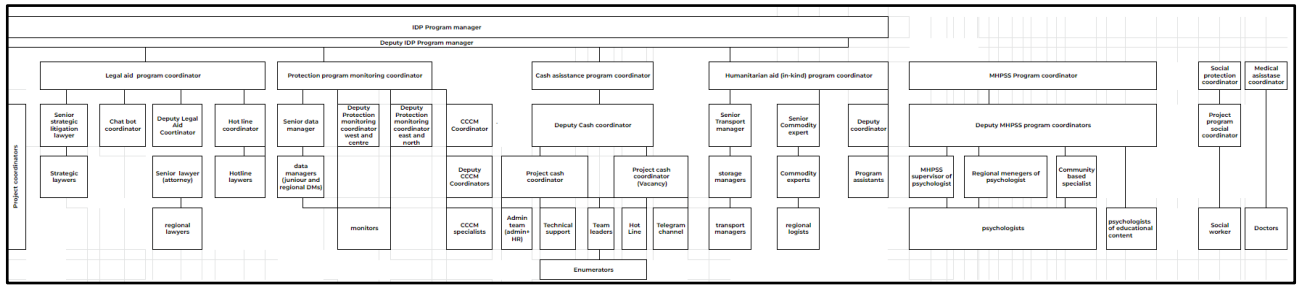


Рисунок 2.3. Органограма підпорядкування IDP Благодійного Фонду «Право на захист» станом на грудень 2022.

Джерело: внутрішні матеріали Фонду

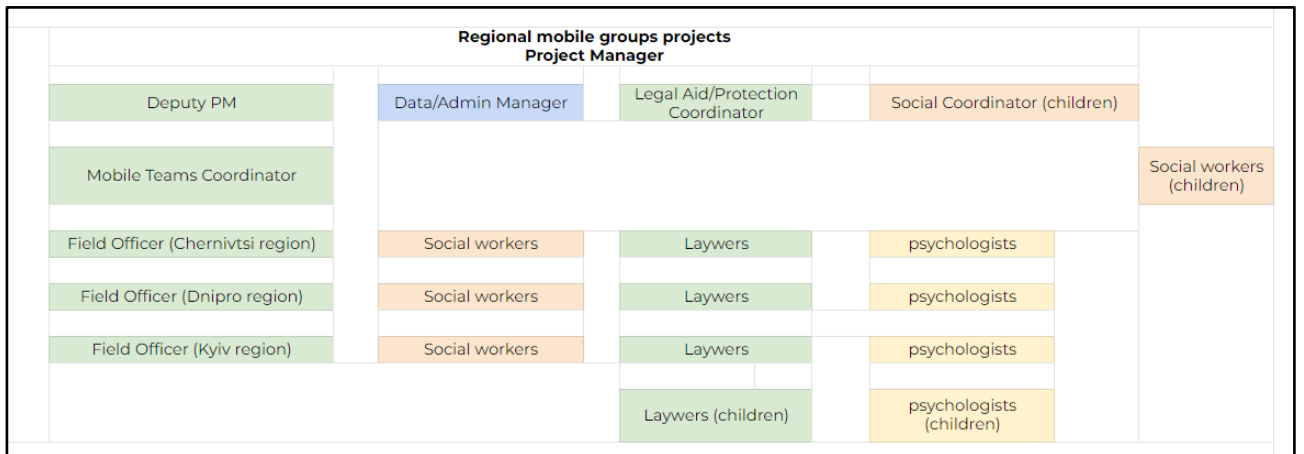


Рисунок 2.4. Органограма Регіональна структура Благодійного Фонду «Право на захист» станом на грудень 2022.

Джерело: внутрішні матеріали Фонду

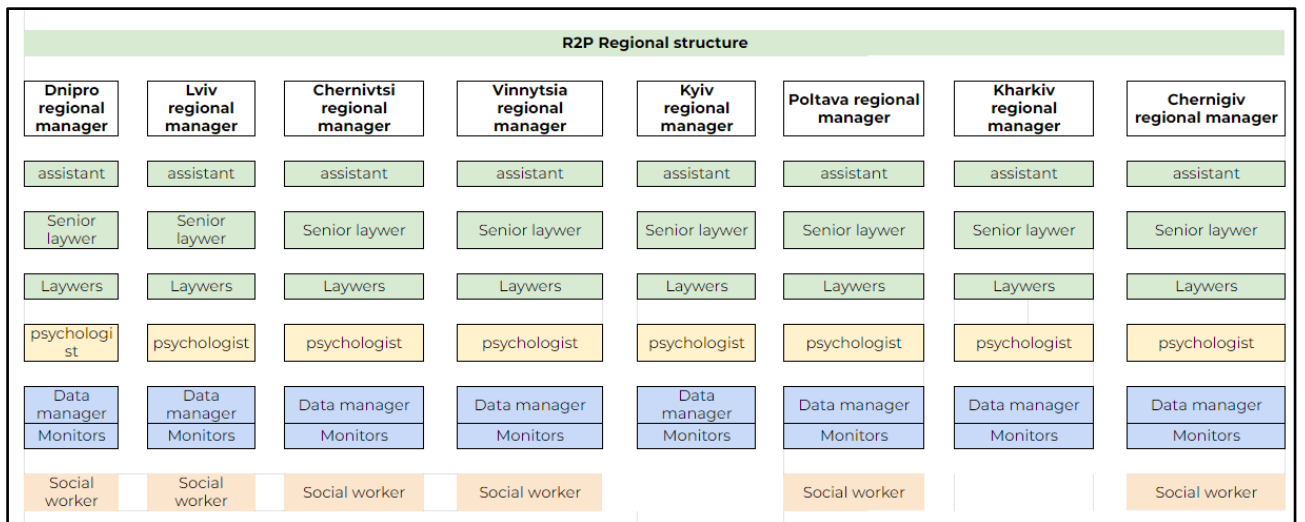


Рисунок 2.5. Органограма Мобільних груп Благодійного Фонду «Право на захист» станом на грудень 2022.

Джерело: внутрішні матеріали Фонду

Принципи формування річного бюджету та планування організаційних витрат:

В рамках виконання стратегічних цілей та задля забезпечення сталого розвитку Фонду, Президент та Фінансовий Директор(ка) Фонду розробляють та надають на узгодження Правління річний бюджет Фонду, в якому:

- Передбачені заплановані адміністративні та штатні витрати Фонду;
- Передбачені офісні витрати та утримання офісів;
- Включені до бюджету заплановані витрати на виконання проектної та програмної діяльності.

Річний бюджет Фонду є внутрішнім документом, який наряду зі Стратегією та Політиками визначає поточну діяльність Фонду. Фонд планує та виконує свою діяльність згідно річного бюджету.

Впродовж поточного року Фонд залишає за собою право змінювати річний бюджет рішенням Президента Фонду

Усі витрати Фонду відбуваються згідно Політики з проведення закупівель (Procurement Policy) Фонду.

Задля наповнення річного бюджету, Фонд передбачає цільові збори коштів на виконання своєї Стратегії. За цільовий збір коштів відповідає Відділ фандрейзингу та розвитку Фонду.

Джерела наповнення бюджету Фонду та принцип їх витрат:

За пошук джерел наповнення бюджету Фонду відповідає Відділ стратегії та розвитку Фонду. Для виконання своєї мети, Відділ стратегії та розвитку Фонду має повноваження представляти Фонд в офіційній комунікації з потенційними та існуючими партнерами, донорами, спонсорами.

В рамках виконання Стратегії та задля наповнення річного бюджету, Відділ стратегії та розвитку Фонду впроваджує такі дії:

- Разом з програмною командою створює опис запланованої проектної чи програмної діяльності;

- Разом з фінансовим відділом на базі опису активностей проекту створює детальний кошторис витрат. Фінансовий відділ включає додаткові витрати в річний бюджет Фонду, якщо такі не були передбачені;
- Подає проектні пропозиції та кошторис витрат Донорам від імені Фонду.

Фонд передбачає такі джерела наповнення бюджету:

- Грошові перекази від юридичних осіб за договором та бюджетом витрат, який є невід'ємною частиною договору про цільову фінансову допомогу;
- Грошові перекази від фізичних осіб в рамках цільового збору на діяльність Фонду;
- Отримання спонсорської підтримки за договором;
- Отримання волонтерської допомоги за договором про провадження волонтерської діяльності;
- Отримання матеріальної допомоги за договором та актом передачі матеріальної допомоги, актом оренди, чи актом про тимчасове користування.

Усі витрати Організації передбачені бюджетом проекту чи річним бюджетом Організації. В Організації не існує нецільових витрат.

Організація та оплата витрат згідно річного бюджету та/чи проектного кошторису відбуваються згідно Політики з проведення закупівель (Procurement Policy) Фонду.

В рамках виконання операційної діяльності, відповідальний співробітник Відділу закупівель контактує з проектним менеджером проекту чи головою відділу щодо запланованих витрат згідно кошторису.

Відділ закупівель відповідає за дотримання процедур прозорих та конкурентних закупівель, підготовку та збереження документації щодо вибору контрагентів.

Наявна на початок 2022 року організаційна структура і спроможність Фонду, налагоджені внутрішні процеси, досвід та репутація в роботі з

міжнародними донорами дозволили Фонду стрімко масштабуватися в період кризи.

2.2. Фандрейзингова діяльність Фонду

Як до повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року, так і після діяльність Фонду фінансується виключно за рахунок грантових коштів. Фандрейтинг задля забезпечення діяльності організації на всеукраїнському та міжнародному рівнях відбувається централізовано та здійснюється відділом фандрейтингу (у складі 3 осіб станом на грудень 2022 року) з головного офісу в Києві. Задачі, що стоять перед відділом фандрейтингу є такими:

- моніторинг грантових конкурсів та тендерів, визначення та аналіз потенційних можливостей партнерств та фінансування;
- розробка та подача повних пакетів проектних пропозицій донорам;
- Регулярна звітність про досягнуті результати.

Зазвичай дизайнування пакету грантових пропозицій (включаючи концептуальні записки, наративну частину, бюджети, logframes і реалістичні графіки виконання) в співпраці з програмними і регіональними координаторами, керівниками відділів (PI, MEAL та інших) та за підтримки фінансового/адміністративного підрозділу включає в себе такі процеси і етапи

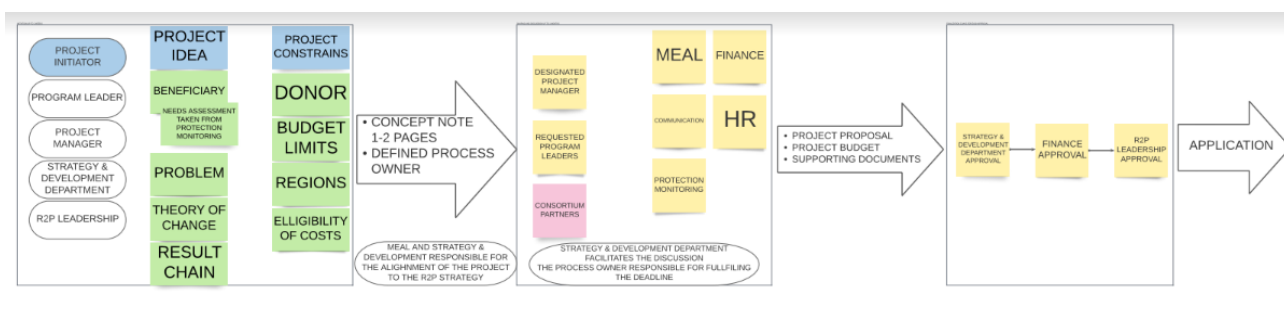


Рис. 2.6. Етапи дизайнування грантової заявки донору

Джерело: внутрішні матеріали відділу фандрейтингу і розвитку.

Протягом 2022 року вдвічі зросла кількість донорів (з 12 станом на січень 2022 до 24 станом на грудень 2022) та проектів (з 21 до 44), приблизно в 4,5 рази збільшилося фінансування, що проілюстровано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Фінансування діяльності організації		
№	Рік	Суми в USD
3	2021	\$ 3 028 187
4	2022	\$13 887 427
5	2023 (прогнозовано)	\$33 052 726
6	2024 (прогнозовано)	\$40 000 000

Джерело: надано фінансовим відділом Благодійного Фонду «Право на захист».

Щоб допомогати вразливому населенню і досягати коротко- та довгострокових цілей, Фонд реалізовує свої програми і проекти за підтримки міжнародних донорів та партнерів. (див. таб. 2.2.)

Таблиця 2.2.

Карта партнерів

Трек	Існуючі донори / партнерства (до 2022)	Нові донори / партнерства (з 2022)	Потенційні донори / партнерства (у 2023-2024)
Гуманітарне реагування	<ul style="list-style-type: none"> • UNHCR • UNOPS • ACTED • PIN • HelpAge • ECHO • OFDA • UHF • ECRE 	<ul style="list-style-type: none"> • BHA • IOM • SDC • DCA • PWJ • IRC • IHA • CARE • Choose Love 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanitarian Innovation Fund • WFP • GAC
Відновлення і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • GIZ • European Commission 	<ul style="list-style-type: none"> • UNDP • UNFPA 	<ul style="list-style-type: none"> • World Bank • WHO

	<ul style="list-style-type: none"> • Council of Europe • C.S. Mott Foundation • NED • Netherlands Embassy to Ukraine • Internews Network • East Europe Foundation • Open Society Foundations • Human Rights House Foundation • OSCE • UN Global Compact • Save the Children • FCDO 	<ul style="list-style-type: none"> • AWO 	<ul style="list-style-type: none"> • UN Women • UNICEF • PFRU • Global Innovation Fund • EED • Geneva Center for Security Sector Governance • Robert Bosh Stiftung • EU LIFE - Programme for the Environment and Climate Action • ILO • Посольства
Посилення згуртованості	<ul style="list-style-type: none"> • USIP • German Embassy in Ukraine • USAID • GIZ CPS 	<ul style="list-style-type: none"> • UHHRU 	<ul style="list-style-type: none"> • Universal Peace Federation • Global Council for Tolerance and Peace • International Institute for Tolerance • WPF • EVZ — Фонд “Пам’ять. Відповідальніс

			ть. Майбутнє” <ul style="list-style-type: none"> • Посольства
Організаційна підтримка і розвиток спроможності	<ul style="list-style-type: none"> • HIAS • ISAR Ednannya • NRC 	<ul style="list-style-type: none"> • Conrad N. Hilton Foundation 	<ul style="list-style-type: none"> • Посольства • Інші потенційні партнери

Джерело: складено авторкою.

Задля розробки рекомендацій щодо оптимізації роботи відділу фандрейзингу і розвитку було проведено аналіз бізнес-процесів відділу, результати якого наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз бізнес-процесів відділу фандрейзингу і розвитку БФ за 2022 рік за матеріалами відділу розвитку Фонду

Працює	Не працює
пріорітизація задач	більше 3-4 проектів в розробці одночасно
мінімум 2-3 тижня на підготовку заявки	тиждень і менше на підготовку заявки
рекомендація минулими чи нинішніми донорами Фонду іншим донорам / донорським проектам	“холодні” листи донорам / програмам, з якими ще не працювали
планування донорських проектів / подачі за 3-6-12 місяців	пошук донора терміново на через 2-4 тижні
комунікація донору потреби / ідеї в конкретних термінах і бюджетах	відсутність оцінки проекту по фінансах і даті запуску
закладання “коридору” на відтермінування початку проекту	занадто оптимістично оцінені терміни проходження формальних донорських процедур
домовленості з партнерами заздалегідь	спроби домовитися за 2 тижні

Джерело: складено авторкою на основі напрацювань відділу фандрейзингу.

У 2023-2024 році Фонд планує підтримувати ефективне реагування в рамках встановлених напрямків допомоги для задоволення потреб ВПО та осіб, які постраждали від конфлікту, з гнучкістю для врахування трансформації таких потреб. Особливу увагу буде приділено якнайшвидшому налагодженню послуг безкоштовної допомоги на деокупованих територіях.

Крім того, Фонд планує надалі підвищувати спроможність українського громадянського суспільства справлятися з травмами війни, щоб воно могло ефективніше брати участь у вирішенні проблем, а також надалі працюватимемо заради сталого розвитку та повоєнної відбудови України у підході «Build Back Better» у сприянні зміцненню прав людини, розбудови потенціалу громад та відповідальних органів влади.

Резюме: у цьому розділі вивчено досвід політики і стратегії фандрейзингу благодійного фонду «Право на захист»: розглянуто організаційну структуру та фандрейзингову діяльність Фонду, що має на меті залучення достатніх ресурсів задля забезпечення сталого розвитку організації загалом та створення нових програмних напрямків організації і регіональних представництв, зокрема.

РОЗДІЛ 3. ПОЛІТИКА ТА СТРАТЕГІЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ БЛАГОДІЙНОГО ФОНДУ «ПРАВО НА ЗАХИСТ» В УМОВАХ ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

3.1. Вплив воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність

Через повномасштабне вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року та настання гуманітарної кризи безпрецедентного масштабу, менеджмент Фонду прийняв рішення про докорінну зміну організаційної структури, внаслідок чого протягом 2022 року кількість офісів і регіонів покриття зросла з 7 до 20, кількість співробітників збільшилася зі 160 до майже 1000 менеджерів, юристів, соціальні працівників, моніторів, психологів, експертів з адвокації та інших співробітників, які за наступні півроку роботи після 24 лютого 2022 змогли охопити близько півмільйона бенефіціарів по всій країні (в т.ч. ВПО у місцях компактного проживання та приватних домогосподарствах, зокрема найбільш вразливі категорії з-поміж ВПО та приймаючих громад). Протягом 2022 року вдвічі зросла кількість донорів (з 12 до 24) та проектів (з 21 до 44), приблизно в 4,5 рази збільшилося фінансування (Див. *Таблицю 2.1.*).

Внутрішньоорганізаційні зміни Фонду за 2022 рік проілюстровано в таблиці *Таблицю 3.1.*

Таблиця 3.1.

Внутрішньоорганізаційні зміни Фонду за 2022 рік

	Початок 2022	Кінець 2022
Кількість персоналу	160	1000
Кількість офісів (регіональне покриття)	7	20
Кількість проектів	21	44
Кількість донорів та партнерів	12	24

Джерело: складено авторкою.

БФ «Право на захист» масштабувався, диверсифікувався, прийняв нові виклики, консолідував зусилля з іншими стейкхолдерами, проактивна допомога охопила 20 областей замість попередніх 5, розширився спектр послуг. Процеси, що відбулися всередині організації можна охарактеризувати як конструктивний ріст у відповідь на кризу. Важливим фактором стала гнучкість, адаптивність. У 2022 році проекти стали мультикомпонентними. Протягом 10 місяців від 24 лютого продовжується внутрішня стабілізація.

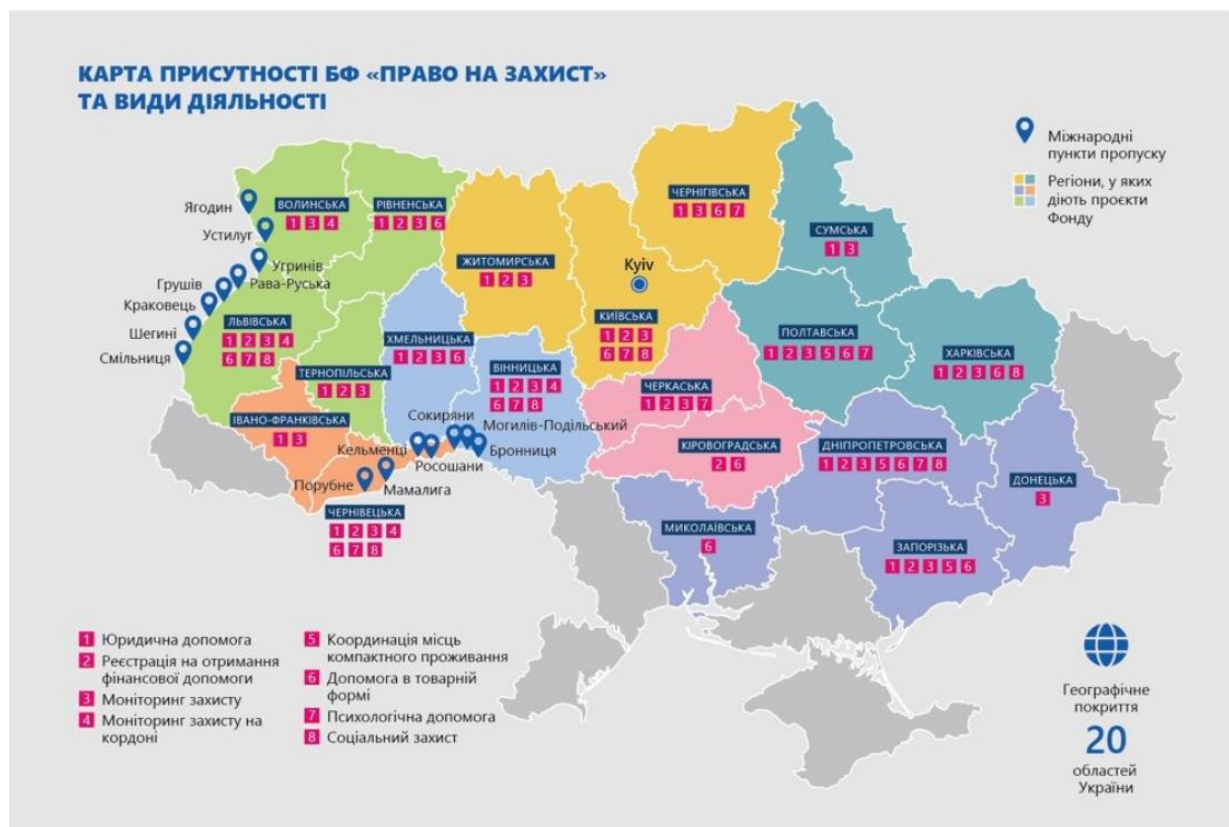


Рис. 3.1. Карта присутності БФ «Право на захист» та види діяльності

Джерело: внутрішній звіт організації про 8 місяців роботи в умовах гуманітарної кризи [6].

Традиційні послуги, такі як юридична допомога та моніторинг було посилено та розгорнуто в нових географічних зонах. Разом зі зміною умов, в яких функціонує фонд, зміною кількості бенефіціарів та їхніх потреб, з суто правозахисної організації фонд став одним з основних провайдерів гуманітарної допомоги в Україні.

У березні-квітні було запущено чотири нові напрямки допомоги переселенцям та постраждалим від конфлікту, а саме:

- Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка (МНПСС)

В рамках цього напрямку Фонд підтримує вразливих осіб (з особливою увагою до людей похилого віку, жінок і дітей), щоб підвищити їхній потенціал подолання та зменшити залежність від негативних механізмів подолання стресових станів. Напрямок включає:

- кризові консультації через онлайн- та офлайн-сесії, як індивідуальні, так і групові (більш складні випадки перенаправляються до психіатрів),

- МНПСС на рівні громад — підвищення потенціалу відділів соціальних служб, місцевих органів влади, місцевих громад, місцевих ОГС (зокрема, супервізії, регулярні внутрішні лекції та тренінги).

Ключові теми, з якими працюють психологи напрямку Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка (перелік не є вичерпним):

- Екстрена підтримка, пов'язана з втратою (близьких людей, дому, почуття безпеки та гідності, контролю над життям);

- Відновлення життя після окупації (бачення майбутнього, створення планів на час перебування поза домом, загальна підтримка переходу від стану апатії чи вигорання до дії);

- Моніторинг психологічного стану дітей (робота з наслідками війни, підтримка інтеграції в приймаючу громаду);

- Профілактика домашнього насильства.

MENTAL HEALTH AND PSYCHOSOCIAL SUPPORT (MHPSS)



Рис. 3.2. Географія представлення напрямку Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка Фонду «Право на захист» та основні результати роботи на кінець 2022 року.

Джерело: надано Фондом.

- Грошова допомога

З червня БФ Фонд співпрацює з партнерами у наданні фінансової допомоги практично по всій території України, маючи як стаціонарні офіси, так і мобільні групи для охоплення віддалених районів та маломобільних груп населення. Команда гнучка і здатна швидко розгорнутися у будь-якому регіоні за 1-2 тижні та реагувати на поточну ситуацію в країні. Станом на грудень 2022 року Фонд реалізує 5 проектів з грошовою складовою в 15 областях України, але поки не охоплює південь і деокуповані території.

Напрямок працює у двох модальностях:

- 1) Багатоцільова грошова допомога (МРСА)

МРСА вважається головною та найефективнішою рушійною силою реагування на гуманітарну кризу [50]. Наприкінці березня Фонд швидко запустив МРСА програму в рамках партнерства з UNHCR. За 2 місяці оперативного реагування було відкрито представництва МРСА в 11 областях та сформовано команду з 830 осіб.

2) cash for protection - цільова грошова допомога

За даними Кластеру захисту, цільова грошова допомога може бути використана в таких випадках:

- негайний ризик виселення орендодавцем через неспроможність платити орендну плату. У такому випадку може бути застосована плата за оренду.

- особа пережила жорстоке поводження та насильство, як-от свавільний арешт, домашнє насильство тощо, і потребує переміщення в безпечне місце. У такому разі грошова допомога може покривати медичні втручання, придбання медичного обладнання, психологічні консультації тощо, а також вартість транспортування для отримання допомоги.

- особа, яка не має основних цивільних документів, тому стикається з регулярними порушеннями прав, такими як обмеження свободи пересування, і піддається більшому ризику арешту та затримання, має обмежений доступ до державних адміністративних, медичних і соціальних послуг. У такому випадку цільова грошова допомога може бути використана на медичні втручання, медичне обладнання, психологічні консультації тощо.

- право особи на НЛР було порушено, наприклад, пошкоджено або знищено її/його житло чи майно, і особа потребує підтримки, щоб мати можливість відновити та реалізувати свої права. У такому випадку цільова грошова допомога може бути використана для покриття всіх витрат, пов'язаних із судовим розглядом, включаючи гонорари адвокатів, судові збори, вартість документації, вартість транспортування до суду тощо.

Основою ефективної діяльності напрямку Грошова допомога є розроблена Фондом власна CRM-система, яка дозволяє вчасно та якісно вести облік бенефіціарів. У своїй роботі програмний напрямок грошової допомоги

спирається на вимоги профільних кластерів. Локальна співпраця з громадами, координація партнерами та кластерами є пріоритетним принципом діяльності напрямку.

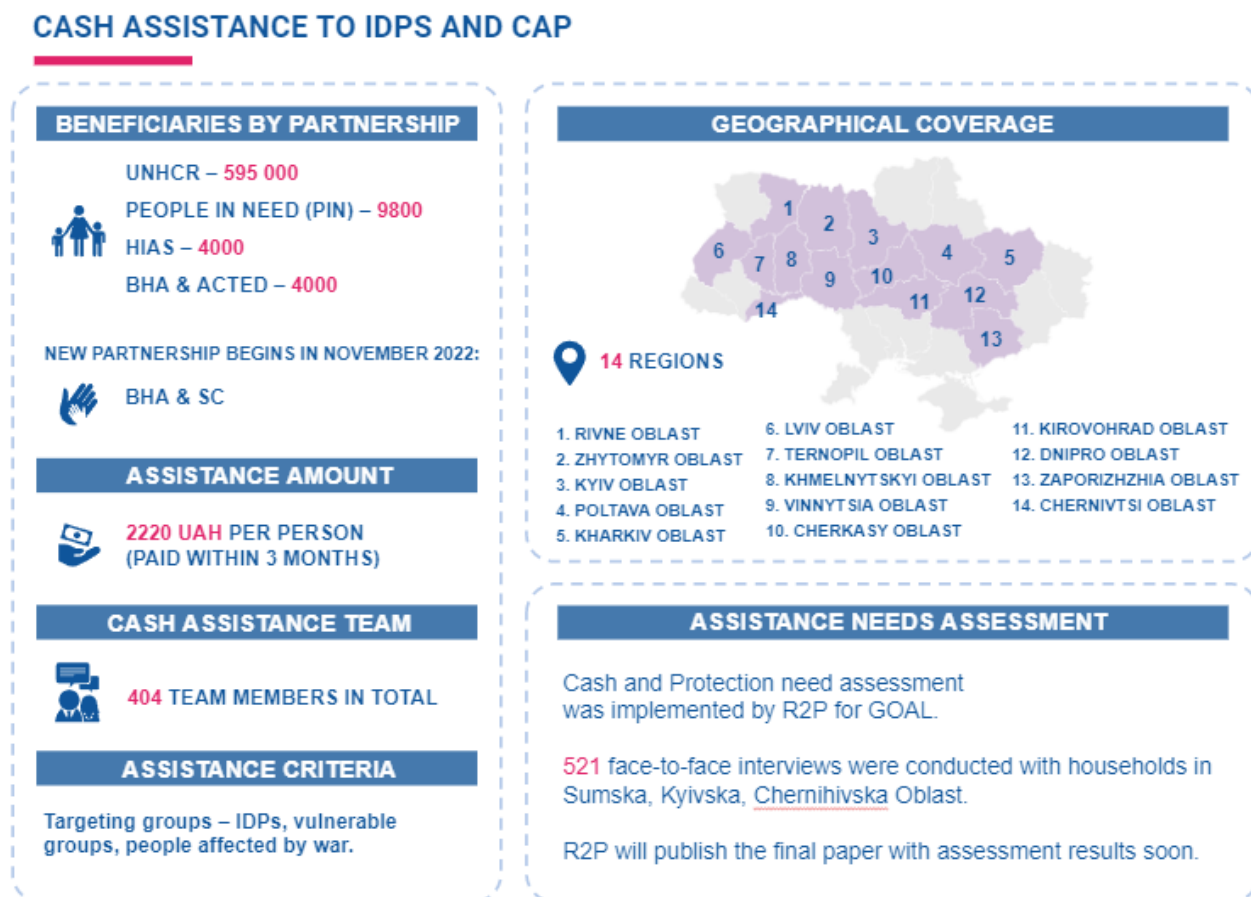


Рис. 3.3. Географія представлення напрямку Грошова допомога Фонду «Право на захист» та основні результати роботи на кінець 2022 року

Джерело: надано Фондом.

- Гуманітарна допомога в натуральному вигляді (включаючи продовольчі та непродовольчі товари) - in-kind

Програма гуманітарної допомога в натуральному вигляді може забезпечувати як потреби індивідуальних бенефіціарів (ВПО, що проживають в МКП, соціальних інституціях чи приватних домогосподарствах), так і потреби самих інституцій, таких як будинки-інтернати для осіб похилого віку та інвалідів, ветеранів війни та праці, психоневрологічні, геріатричні та паліативні інтернати, відділення стаціонарного догляду територіальних центрів соціального

обслуговування, будинки-інтернати, а також інші соціальні установи. Бенефіціари програми in-kind допомоги забезпечуються продуктами харчування, водою та непродовольчими товарами, наприклад, гігієнічними наборами чи побутовим електрообладнанням.

Напрямок був запущений влітку 2022 року. За перші місяці роботи було розроблено і запроваджено нову складську CRM-систему, розроблені та описані процеси, облікова політика. Створено програмний модуль із мультипроектним підходом і системою інтеграції з фронт-командами для кожного проекту та зовнішніми логістичними партнерами. Налаштовується універсальна кластерна система звітності.

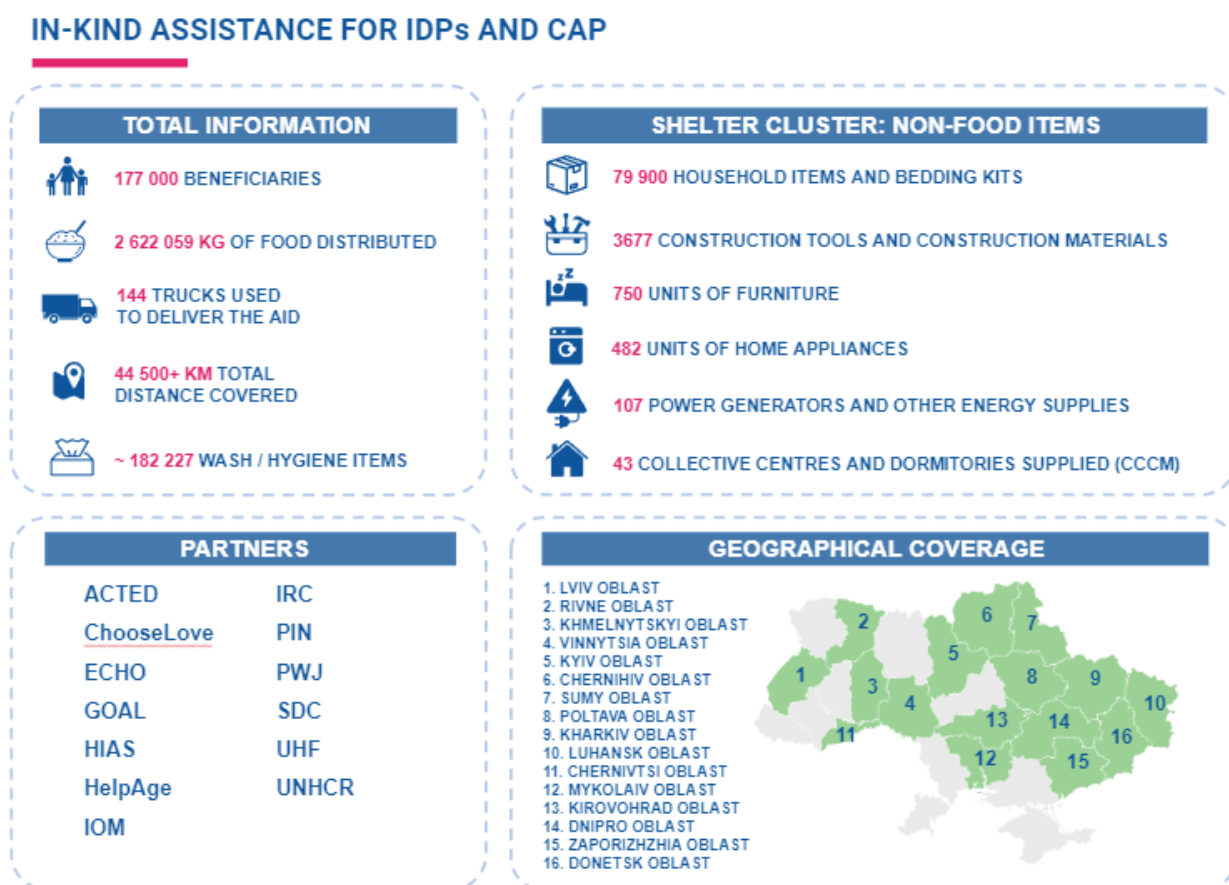


Рис. 3.4. Географія представлення напрямку Гуманітарна допомога Фонду «Право на захист» та основні результати роботи на кінець 2022 року

Джерело: надано Фондом.

- Соціальний захист

Метою Фонду в цьому напрямку є розробка інтегрованої моделі соціальних послуг у деокупованих районах, яка допоможе виявити ризики та вчасно їх усунути, а також надати громадам, які постраждали від війни, навички, необхідні для надання соціальних послуг. Оскільки кількість соціальних працівників на нещодавно звільнених територіях невелика, для якісного виконання повсякденних обов'язків та забезпечення ефективності роботи підконтрольного населення соціальні установи потребують кваліфікованої зовнішньої підтримки. Фонд спроможний заповнити цю прогалину шляхом прямого надання соціальних послуг, поки громади не створять / відновлять свої функціональні та ефективні соціальні служби.

Прямі соціальні послуги, які надає Фонд для підтримки найбільш незахищених категорій населення, це: консультації щодо грошової допомоги від держави та міжнародних організацій, можливість отримання тимчасового житла, оформлення інвалідності, доступ до освітніх та медичних послуг, соціальний супровід до органів державної влади, транспортування маломобільних осіб до органів соціального захисту населення, лікарень (придбання соціального таксі з подальшою передачею громадам), допомога у відновленні документів, визначенні групи інвалідності, посередництво між бенефіціаром та іншими гуманітарними організаціями з метою забезпечення медичних, гуманітарних та інших потреб бенефіціарів для мінімізації складних життєвих обставин тощо.

З метою зміцнення спроможності державних соціальних установ і постачальників послуг Фонд пропонує свій досвід і навички, такі як допомога в програмуванні і мапуванні соціальних послуг, що відповідає потребам громади, і бюджетуванні необхідних послуг, допомогу в налагодженні міжгалузевої співпраці між департаментами та агентства, тренінги та супервізії для соціальних працівників, щоб допомогти їм визначити та зробити належні кроки на кожному етапі ведення кожного конкретного випадку (case management). Оскільки соціальні працівники та спеціалісти з питань захисту дітей мають недостатній досвід, соціальні працівники Фонду діляться власним досвідом: Фонд активно співпрацює з психоневрологічними інтернатними закладами, інтернатами для

людей похилого віку для ветеранів війни та праці та іншими установами, що надають стаціонарні соціальні та медико-соціальні служби, а також закладами інституційного догляду та виховання дітей (школи-інтернати, дитячі будинки, центри соціально-психологічної реабілітації дітей, реабілітаційні центри для дітей-інвалідів тощо), постачальниками послуг на дому. Співробітникам цих соціальних установ пропонується участь у навчанні та заходах з розбудови потенціалу, а також у плануванні та впровадженні систем соціального догляду в громадах, які відновлюються.

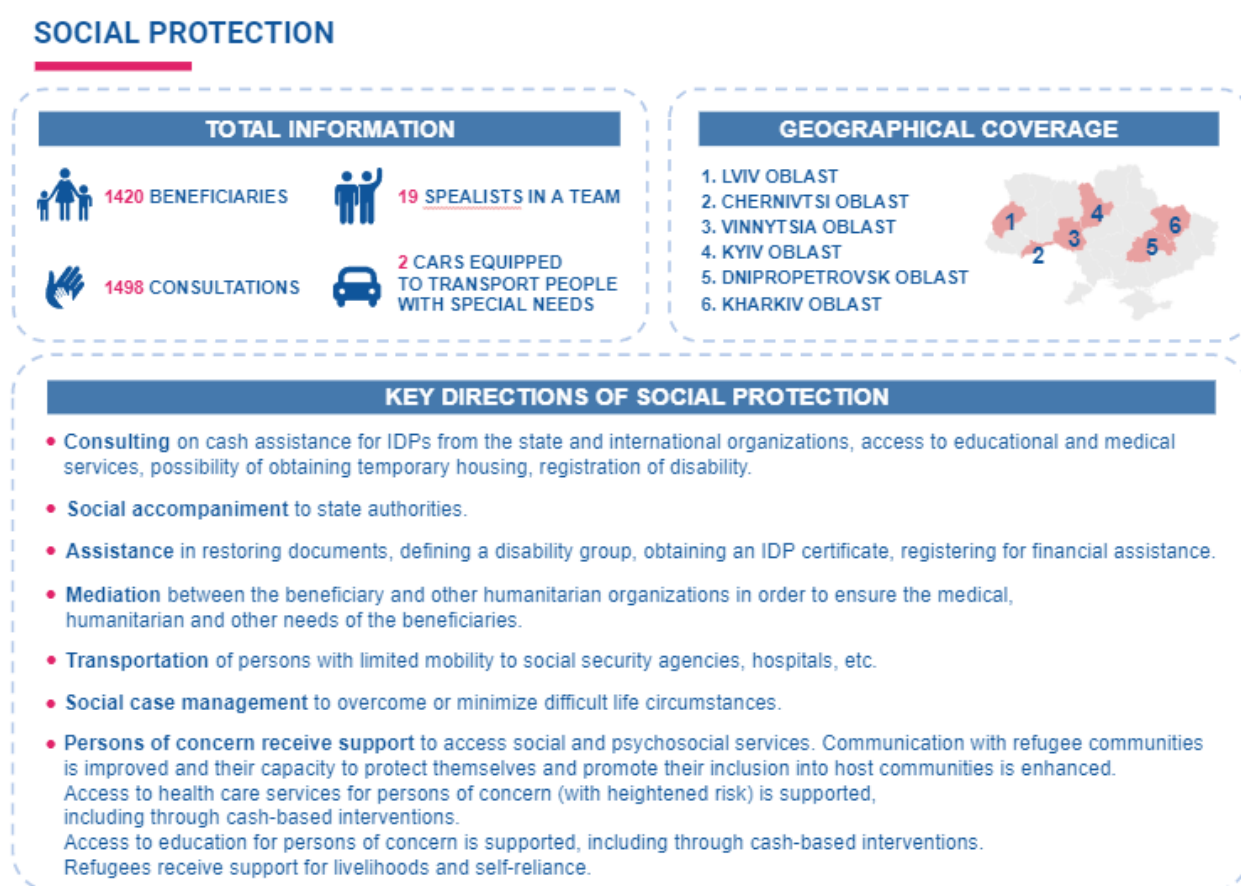


Рис. 3.5. Географія представлення напрямку Соціальний захист Фонду «Право на захист» та основні результати роботи на кінець 2022 року

Джерело: надано Фондом.

Урізноманітнися і формат надання консультацій: нині прями послуги доступні через приймальні в містах, мобільні команди у віддалених сільських районах, онлайн-інструменти, такі як чат-боти, телеграм-канали та телефонні гарячі лінії.

Паралельно з концентрованою гуманітарною допомогою, Фонд шукає довгострокові рішення для ВПО та населення, постраждалого від конфлікту, реалізуючи ряд проектів, спрямованих на підвищення потенціалу на рівні громади, розбудову місцевого самоврядування, покращення соціальних послуг у громадах та підвищення рівня життя. Зусилля адвокації допомогли змінити законодавство про ВПО в Україні, а українських біженці (осіб під тимчасовим захистом) в ЄС [28].

За результатами стратегування менеджменту в вересні 2022 року деякими стратегічними напрямками роботи Фонду визначено посилення спроможності організації, запуск нових програмних напрямків (зокрема, соціальних послуг, економічної сталості) та розширення географії надання послуг.

Задля розширення географії надання послуг командрою департаменту фандрейзингу і розвитку було розроблено концепційну записку та проектну пропозицію щодо відкриття офісів у Варшаві та Кракові, з координаторами програмних напрямків узгоджено наратив, логічну матрицю, логіко-структурну схему, розраховано індикатори та бюджет. Цілісну проектну пропозицію було надано на розгляд донору.

12-місячний проект покликаний сприяти забезпеченню надання Фондом допомоги з реагування на надзвичайні ситуації українцям, які евакуювалися від військової агресії Росії проти території та народу України до Польщі. Фонд надаватиме бенефіціарам консультації та послуги, орієнтовані на захист, зокрема: безкоштовну юридичну допомогу, психологічну, психотерапевтичну та психо-соціальну підтримку у онлайн та офлайн форматах. Фонд співпрацюватиме з іншими гуманітарними учасниками на місцях та зацікавленими сторонами, включаючи міжнародні та місцеві неурядові організації, місцеву владу.

За даними UNHCR [25] Польща залишається основною країною призначення для біженців з України. І хоча темпи уповільнилися порівняно з початком березня – коли щодня прибували понад 100 000 людей – протягом літніх місяців продовжували спостерігатися близько 20 000 прибуттів щодня.

Відповідно до Оновленого профілю «Біженці з України в Польщі» (червень 2022 р.), 63% біженців мають намір залишитися в Польщі принаймні на деякий час, що породжує подальшу потребу в створенні систем підтримки та просуванні довгострокових перспектив, в т.ч. надаючи локально гідні послуги захисту. Стратегія реагування буде побудована навколо досягнення оперативного охоплення бенефіціарів у Польщі шляхом відкриття офісів у Варшаві та Кракові. Таким чином вдасться розширити географію надання послуг Фонду та охопити нову категорію бенефіціарів - українці під тимчасовим захистом і Європі.

3.2. Відповідність політик сучасним умовам та бачення змін

Станом на 24 лютого 2022 року у Фонді діяли такі внутрішньоорганізаційні документи:

- Положення про облікову політику (впроваджено в дію з січня 2016);
- Політика запобігання, виявлення та регулювання випадків шахрайства (впроваджено в дію з червня 2016);
- Фінансова політика (впроваджено в дію з січня 2017);
- Кодекс етики (впроваджено в дію з березня 2018);
- Гендерна політика (впроваджено в дію з січня 2020);
- Політика захисту від сексуальної експлуатації та зловживань (впроваджено в дію з серпня 2020);
- Політика інформування про порушення (впроваджено в дію з серпня 2020);
- Політика управління людськими ресурсами (впроваджено в дію з листопада 2020);
- Політика системи підзвітності постраждалому населенню (впроваджено в дію з квітня 2021);
- Політика закупівель (розроблена у серпні 2017, оновлена у жовтні 2021);
- Політика моніторингу, оцінювання, підзвітності та навчання (MEAL) впроваджена в дію у 2021 році.

З різкою зміною організаційної структури та операційної діяльності Фонду частина перелічених політик і процедур перестали відображати реальні процеси та потребували оновлення.

У період від жовтня до грудня 2022 року Благодійним фондом «Право на захист» спільно із зовнішнім партнером, обраним за результатами відкритого тендеру, було проведено роботу з актуалізації та адаптації окремих положень і політик та синхронізації тактичних кроків з загальною картинкою.

Партнером Фонду стала ГО «Інша Освіта» – громадська організація та фахова спільнота, яка реалізує проекти на локальному, всеукраїнському та міжнародному рівнях та розробляє навчальні програми, працює з культурою і мистецтвом як формами колективного навчання, створює ментальні й фізичні навчальні простори.

До переліку спільно опрацьованих, оновлених та розроблених документів належать такі:

- Загальноорганізаційні правила БФ «Право на захист»;
- Етичний кодекс;
- HR політики та інструкції (залучення і відбору персоналу, адаптації нових співробітників, внутрішньої комунікації, підготовки і проведення 1to1);
 - Комунікаційна політика - розроблена і впроваджена у Фонді вперше;
 - Політика отримання та розпорядження благодійною допомогою - розроблена і впроваджена у Фонді вперше (Додаток А);
 - Внутрішні безпекові політики:
 - Політика протидії корупції та шахрайства;
 - Політика протидії дискримінації та захисту від сексуальної експлуатації і домагань;
 - Політика розгляду скарг;
 - Зовнішні безпекові правила - політика Safeguarding.

Етапами роботи над оновленнями політик були такі:

1. Проведення необхідних досліджень в організації (вивчення документів, інтерв'ювання відповідальних осіб тощо);
2. Розробка перших чернеток документів;
3. Розгляд командою Фонду, зворотній зв'язок;
4. Доопрацювання;
5. Затвердження.

Наступними кроками співпраці стануть:

6. Підготовка до запису відео експлейнерів для нинішнім і майбутніх співробітників на основі затверджених документів;
7. Запис відео експлейнерів і розробка графічних матеріалів;
8. Монтаж відеоексплейнерів;
9. Розробка опитувальників для оцінки якості розроблених матеріалів;
10. Отримання зворотного зв'язку, доопрацювання;
11. Затвердження всіх матеріалів;
12. Онлайн презентація для команди;
13. Використання матеріалів для онбординга нових співробітників, тобто процес їхньої адаптації та інтеграції в організацію.

3.3. Рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду на 2023-2024

Фандрейзингова стратегія фонду зумовлюється внутрішніми (місія організація, компетентності працівників, організаційна спроможність фонду) та зовнішніми факторами.

У розумінні БФ «Право на захист» фандрейзингова стратегія - це стратегія залучення грошових коштів та інших ресурсів з метою сприяння здійсненню основної діяльності Фонду є розширення та забезпечення досягнення стратегічних цілей, що передбачає визначення ключових напрямів, можливостей, завдань, джерел та очікуваних результатів фінансування та

визначення можливих механізмів, інструментів, встановлення порядку дій для ефективного функціонування.

Зовнішні фактори ведення фандрейзингової діяльності Фонду в період після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року змінилися через настання гуманітарної кризи, зміну донорського ландшафту, масштабів Фонду, започаткування нових напрямків і треків донорської підтримки (табл. 3.3).

Внутрішні фактори ведення фандрейзингової діяльності Фонду змінилися у 2022 році через збільшення кількості регіональних офісів, напрямків і проектів, що ускладнило структуру Фонду і процес збору інформації для написання грантових пропозицій.

Нижче наведені результати SWOT-аналізу можливостей фандрайзингу Фонду «Право на захист»:

- Strengths (сильні сторони):
 - Знання реальних потреб цільової аудиторії;
 - Фаховість команди, досвід проектної діяльності, налагоджені внутрішні процеси;
 - Досвід управління матеріальними і нематеріальними ресурсами;
 - Досвід адміністрування грантів;
 - Професійна фандрейзингова команда;
 - Позитивний досвід роботи з міжнародними донорськими організаціями та репутація Фонду як надійного і дієвого партнера;
 - Розгалужена партнерська мережа.
- Weaknesses (слабкі сторони):
 - Динамічні зміни політичної, економічної і соціальної ситуації зумовлює постійне розширення цільової аудиторії діяльності організації та потребує швидкої реакції в оперативному управлінні;
 - Проектне фінансування, що прямо залежить від пріоритетів донорів;

- Слабко диверсифіковані способи отримання коштів;
- Донорські проекти на перетині задач різних відділів (на “вході” і на “виході”);
- Законодавчі перепони, що регулюють роботу громадських організацій отримувачів коштів міжнародної допомоги;
- Недоукомплектованість відділу фандрейзингу.
 - Opportunities (можливості):
 - Створення банку інформації, інкубатора ідей/концептів
 - Реалізація локальних фандрейзингових кампаній;
 - Налагодження системного партнерства зі стейкхолдерами;
 - Співпраця з іншими громадськими та благодійними організаціями;
 - Створення соціального підприємства з надання кваліфікованих послуг;
 - Залучення міжнародних спеціалістів та міжнародного досвіду;
 - Розвиток і навчання команди;
 - Залучення профільних держустанов до співпраці.
 - Threats (загрози):
 - Висока конкуренція у зв'язку з утворенням чи приходом в Україну великої кількості громадських організацій;
 - Репутаційні, іміджеві ризики через зловживання всередині організації, порушення організаційних та партнерських домовленостей тощо;
 - Падіння обсягів фінансування національних громадських організацій України з боку міжнародних донорів;
 - Емоційне вигорання членів організації;
 - Нові атаки на інфраструктуру України, що можуть призвести до частіших відключень електроенергії чи тотального блекауту.

Єдиний фандрейзинговий інструмент, яким послуговується Фонд для залучення ресурсів зараз - це написання грантових заявок та робота з донорами.

Мета стратегії фандрейзингу Фонду на 2023-2024 роки: стратегічно й фінансово забезпечити перехід Фонду з «чистого» гуманітарного профілю в humanitarian-development-peace nexus шляхом впорядкування фандрейзингових процесів всередині Фонду та систематизації й поглиблення зовнішніх відносин з донорами й релевантними стейкхолдерами.

Таблиця 3.3.

Напрямки співпраці

Існуючі треки донорської підтримки:	Нові (з 2022) треки донорської підтримки:
<ul style="list-style-type: none"> • Прямі сервіси (правова, соціальна, психологічна допомога); • Спроможність громад та органів державної влади у сфері міграції; • Зменшення ризику природних та техногенних катастрофи, зміни клімату та їх вплив на міграцію; • Посилення згуртованості; • Системні зміни в сфері захисту прав людини через адвокацію та аналітику; • Оверхеда на адміністрування організації; • Організаційна спроможність Фонду (стратегічне планування). 	<ul style="list-style-type: none"> • Human capital: розвиток команди (навчання, стаді візити, мови, управління проектами; підвищення кваліфікації); • Діджиталізація внутрішнього управління: автоматизація, софт, збір та обробка даних; • Міжнародна мобільність команди: участь у тематичних івентах, конференціях, форумах, обмінах досвідом тощо; • GR та адвокація: вибудовування відносин з політичними та секторо-утворюючими стейкхолдерами (ЦОВВ, обласні та місцеві стейкхолдери);

	<ul style="list-style-type: none"> • Дослідження та evidence-based policy (співпраця з think tanks); • Комунікації та робота з клієнтами (бенефіціарами); • Розширення оверхедів на адміністрування організації; • Розширення пулу фінансування на розвиток організаційної спроможності Фонду; • Розширення development-треку; • Розширення rease-треку; • Трек по R&D соціальних інновацій щодо сталих рішень в сфері міграції, переміщення та правозахисту.
--	--

Джерело: складено авторкою.

З огляду на це, рекомендації для ефективного впровадження фандрейзингової стратегії Фонду такі:

- Впорядкування і формалізація бізнес-процесів всередині відділу фандрейзингу і розвитку:
 - зміцнення співпраці з проектними командами, відділом комунікацій, адвокації, фінансів, моніторингу та оцінки
 - підготовка переліку пропозицій проектів / планів від команд і відділів на початок року;
 - виявлення прогалин у фінансуванні; фандрейзинговий план узгоджений з фінансовим планом Фонду;

- бізнес-процеси взаємодії на «вході» і на «виході» прописані, презентовані команді і акцептовані.
- Принцип “єдиного вікна” по управлінню донорськими відносинами;
 - Стратегічні комунікації веде топ-менеджмент; операційні – відповідальні члени команди;
 - Всі нові проекти мають проходити через відділ фандрейзингу і розвитку, натомість всі extensions – через відповідальних проектних менеджерів із мінімальним супроводом відділу фандрейзингу і розвитку;
- Налагодження обміну інформації і системи зворотнього зв’язку між MEAL та відділом фандрейзингу і розвитку для врахування попереднього досвіду імплементації проектів у майбутніх заявках та підвищення їхньої якості; Виховання проактивної культури репортингу про потреби проектних команд задалегідь
- Підвищення спроможності відділу фандрейзингу і розвитку через:
 - розширення команди відділу; залучення грант-райтера, спеціаліста по роботі з бізнесом і GR;
 - розробка і впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності відділу фандрейзингу;
 - навчання команди роботі з новими інструментами / донорами / програмами;
 - оптимізація процесної взаємодії для ефективного використання часу всіх членів команди (ведення календар зайнятості співробітників, використання спільного хмарного сховища тощо).
- Поглиблення таких напрямків у функції фандрейзингу і розвитку:
 - Аналітичний: збір, узагальнення та аналіз інформації з питань розвитку відносин з аналітичними центрами, посольствами, міжнародними організаціями та бізнесами-благодійниками;

- Моніторинговий: моніторинг інформації щодо актуальних подій та тенденцій у світі в сфері Humanitarian-development-peace nexus;
 - Back up: підготовка позиційних, інформаційно-довідкових та аналітичних матеріалів для зустрічей з представниками посольств та міжнародних організацій;
 - Грантовий: підготовка заявок, концептів і ToRs для залучення донорського фінансування;
 - Побудови відносин з міжнародними та іноземними урядовими та неурядовими організаціями щодо впровадження стратегічних завдань Фонду;
 - Міжнародної адвокації: просування серед донорів важливого для Фонду порядку денного.
- Розгортання і застосування Donor Management Software або Donation Tracking Tool (non-profit CRM) для автоматизації процесів й обробки великих масивів даних у функції фандрейзингу і розвитку;
 - Ведення “банку ідей” для донорських проєктів, який оновлюється раз на квартал або на запит членів команди;
 - Планування донорських ініціативи та партнерської співпраці заздалегідь, за 2-5 місяців;
 - Розробка операційного плану на рік:
 - орієнтовний таймлайн подач та конкурсів;
 - план тематичних профільних заходів для участі у якості доповідачів чи слухачів;
 - Інтеграція донорські і PR-комунікації;
 - розробка і запуск переліку продуктів для донорів та міжнародних організацій (наприклад, донорські сніданки за темами роботи Фонду: ВПО, DRR, GBV тощо), донорські ньюзлеттери, історії успіху, привітання, щорічні звіти тощо)

- проведення регулярних донорських зустрічей задля налагодження тривалих і довірливих стосунків з донорами і партнерами, та розширення їхнього кола;
- участь у конкурсах задля відзначення досягнень Фонду;
- Включення в донорські програми на етапі їх планування (в тому числі через співпрацю з профільними Міністерствами та інституціями);
- Побудова партнерств з більшою кількістю локальних ініціатив і регіональних громадських організацій, зокрема через обмін досвідом і надання інституційної підтримки новоствореним ГО та фондам для збільшення їхньої професійності. Це допоможе закріпити лідерські позиції Фонду.
- Диверсифікація інструментів та джерел фінансування
 - розширення пулу донорів, початок прямої співпраці з північноамериканськими донорами,
 - пілотування нових фандрейзингових інструментів.

Інструменти фандрайзингу, що можуть бути використані у 2023-2024:

1. Написання грантових заявок задля реалізації окремих програм, проєктів та організаційного розвитку Фонду – пошук і підбір грантових конкурсів, що відповідають сфері діяльності організації та робота з донорами задля встановлення системних довготривалих партнерських стосунків та участь у проєктах тривалістю від 2 років. Пріоритетний напрямок.

2. Співпраця з державним сектором – Можлива участь в окремих програмах, конкурсах державного бюджету, міністерств і місцевої влади, дотичних до тематики організації.

3. Соціальне підприємництво у форматі системного надання (юридичних, психологічних, соціальних, консалтингових та інших) послуг бізнесам та громадським організаціям, використання експертного потенціалу Фонду.

Резюме: у даному розділі проведено аналіз впливу воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність Фонду, а також взаємозв'язок між

стратегічними цілями організації та потребою в залученні ресурсів. Розглянуто відповідність фандрейзингової політики організації сучасним умовам і як результат розроблено і затверджено новий документ, яким організація послуговатиметься задля врегулювання подальшої фандрейзингової діяльності.

У заключній частині роботи розроблено рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду на 2023-2024. Успішне впровадження стратегії фандрейзингу забезпечить підвищення ефективності роботи відділу фандрейзингу і розвитку Фонду, залучення додаткових ресурсів задля започаткування нових програмних напрямків організації і регіональних представництв, підвищення якості послуг, збільшення інституційної спроможності організації та її подальший сталий розвиток.

ВИСНОВКИ

В даній магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні підходи до фандрейзингової стратегії та політики. Досліджено такі інструменти фандрейзингу як гранти, краудфандинг, краудсорсинг та інші, їх ефективність. Вивчено досвід і динаміку використання актуальних інструментів фандрейзингу в неприбуткових громадських організаціях в українському контексті в період після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року. Проаналізовано зміни суспільних настроїв в умовах воєнного конфлікту щодо готовності долучати до волонтерської та благодійної діяльності. Низка досліджень свідчить про зростання масштабів волонтерства і благодійності в Україні, заснування великої кількості нових громадських об'єднань та прихід міжнародних донорів і провайдерів послуг.

Однак, внаслідок війни з подальшим погіршенням економічної ситуації в Україні готовність місцевого населення робити благодійні внески задля підтримки співгромадян знижуватиметься. Міжнародні організації у гострій фазі гуманітарної кризи закривають прогалини у гуманітарному захисті населення, проте у довготривалій перспективі мають підвищувати спроможність місцевих НУО, уряду та інституцій, а не конкурувати з ними, та вчасно передати гуманітарні механізми країні до того, як закріпляться паралельні системи.

Хоча на початку вторгнення у взаємовідносинах між українськими та міжнародними провайдерами гуманітарних послуг спостерігався менший рівень конкуренції за донорські кошти, ситуація з часом вирівнюється. Разом із більшою кількістю донорських коштів зростає й кількість громадських організацій, тому конкуренція за фінансування триватиме. Та деякі найбільші у світі грантодавці під впливом національних НУО змінюють пріоритети і беруть курс на локалізацію.

В роботі вивчено досвід політики і стратегії фандрейзингу благодійного фонду «Право на захист»: розглянуто організаційну структуру та фандрейзингову діяльність Фонду, що має на меті залучення достатніх ресурсів

зادля забезпечення сталого розвитку організації загалом та створення нових програмних напрямків організації і регіональних представництв, зокрема.

Проведено аналіз впливу воєнного конфлікту на організаційну структуру і спроможність Фонду, а також взаємозв'язок між стратегічними цілями організації та потребою в залученні ресурсів: станом на кінець 2022 року Фонд покриває 20 областей (до повномасштабного вторгнення - 7), кількість персоналу зростав з 160 до 1000 співробітників, кількість проектів з 21 до 44, працують 4 нові програмні напрямки - in-kind, МНПСС, соціальна і грошова допомога. Із розширенням Фонду і масштабуванням активностей постало питання залучення додаткового фінансування, тому і кількість донорів збільшилася з 12 на початку 2022 року до 24 в кінці.

Тож від початку повномасштабного вторгнення на територію України 24 лютого, благодійний фонд «Право на захист» масштабувався, диверсифікувався, прийняв нові виклики, консолідував зусилля з іншими стейкхолдерами, розширився спектр послуг та географію їхнього надання. Процеси, що відбулися всередині організації можна охарактеризувати як конструктивний ріст у відповідь на кризу. Протягом 10 місяців від 24 лютого продовжується внутрішня стабілізація.

В роботі розглянуто відповідність політик організації сучасним умовам і як результат 7 документів оновлено, розроблено і затверджено 2 нових - «Політика отримання та розпорядження благодійною допомогою» і «Комунікаційна політика», якими організація послуговатиметься задля врегулювання в тому числі подальшої фандрейзингової діяльності.

Розроблено рекомендації щодо фандрейзингової стратегії Фонду на 2023-2024 роки, які передбачають впорядкування і формалізацію бізнес-процесів та диверсифікацію інструментів та джерел фінансування. Запропонований вектор розвитку фандрейзингу Фонду — рухатися до розширення пулу донорів/партнерів, зокрема розвивати партнерства в Північній Америці, сконцентрувати фандрейзингові зусилля на більших грантах для імплементації

масштабніших мультикомпонентних проєктів, на противагу короткотривалим локальним.

Успішне впровадження стратегії фандрейзингу забезпечить підвищення ефективності роботи відділу фандрейзингу і розвитку Фонду, залучення додаткових ресурсів задля започаткування нових програмних напрямків організації і регіональних представництв, що дозволить охопити більше бенефіціарів: забезпечити безоплатну юридичну допомогу із питань, пов'язаних із внутрішнім переміщенням та/або зумовлених конфліктом для ВПО; доступ до основних прав (на освіту, медичну допомогу тощо) для осіб без громадянства; представництво в суді, доступ до гарантованої законом процедури та інтеграцію в українське суспільство для біженців. Збільшення фінансування також сприятиме підвищенню якості послуг, підвищенню інституційної спроможності Фонду та його подальшому сталому розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив – Кіровоград: ІСКМ, 2008. – 100с.
2. Бабій О. Фандрайзинг для новачків: з чого почати отримувати гранти для своєї громади. Фактор. 2017. №5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/may/issue-5/article-27472.html> (дата звернення 10.11.2022).
3. Брайсон Дж.М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій / пер. з англ. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
4. Веретільник О. Як (не)допомагає Червоний Хрест українцям під час війни? URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/08/25/250125/> (дата звернення 04.01.2022)
5. Вишневський О. Світоглядні засади стратегічного управління. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ, 2018. – с. 8-28.
6. Внутрішній сайт Фонду (доступний для електронних пошт в домені r2p). URL: <https://sites.google.com/hias.kiev.ua/r2p-induction-site/> (дата звернення: 25.11.2022).
7. Глєбова А. О. Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проектів на основі фандрайзингу. Проблеми економіки. 2013. № 4. С. 206-211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2013_4_27 (дата звернення 08.09.2022).
8. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 27.10.2022).
9. Деліні, М.М. Фандрайзинг та донорство як інструменти реалізації соціально-економічної відповідальності підприємництва. Економіка та управління підприємствами, 2017. – с. 75-78.
10. Дослідження Zagoriy Foundation Потреби та робота НУО під час війни. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/04/potreby-tp>

- [roboata-nuo-pid-chas-vijny_.pdf](#) (дата публікації 18.04.2022, дата звернення: 07.12.2022).
11. Дослідження Zagoriy Foundation Благодійність у часи війни — якісне дослідження. URL: <https://zagoriy.foundation/wpcontent/uploads/2022/06/zvit-doslidzhennya-3.pdf> (дата публікації 06.06.2022, дата звернення: 15.12.2022).
 12. Дослідження Zagoriy Foundation Благодійність у часи війни — кількісне дослідження. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf> (дата публікації 09.08.2022, дата звернення: 21.12.2022).
 13. Дуглас А. Дж. Основные принципы фандрейзинга / А. Дж. Дуглас, К. Дж. Карлсон. – Дніпро: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240с.
 14. Загальна декларація волонтерів, прийнята на XI конгресі Міжнародної асоціації волонтерів // Права людини: навчальний посібник. К.: Просвіта, 2002. – С. 67–80.
 15. Закон № 2757-IX "Про внесення зміни до пункту 21 розділу VII "Прикінцеві положення" Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" щодо вдосконалення порядку включення благодійників - фізичних осіб до Реєстру волонтерів антитерористичної операції та/або здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії рф"
 16. Корінцева О.І. Менеджмент неприбуткових організацій: навч. посіб. / Під загал. ред. О.І. Корінцевої. – Суми: «Собор», 2004. – 104с.
 17. Краплин Р. Методи підвищення фінансової життєздатності недержавних організацій / Р. Краплин. – К., 2004. – 76с.
 18. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing) / Т. Крупський. – К.: Коаліція «Свобода вибору», 2005. – 10 с.
 19. Круп'як І. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. Ефективна економіка. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7323> (дата звернення: 19.11.2022).

20. Кучереносов В. «Фандрейзинг: міфи і реальність» /Дайджест журналу «Вісник благодійництва» № 9 (51) Вересень 2000.
21. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С. Куц. – К.: Центр філантропії, 2008. – 92 с.
22. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с.
23. Огородник, В. О. Фандрайзинг — інструмент активізації соціально відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. Економіка і організація управління, 2014. — с. 195-199.
24. Офіційний сайт ресурсного центру Гурт. – URL: <http://gurt.org.ua/news/grants/> (дата звернення: 09.12.2022).
25. Офіційний сайт УВКБ ООН <https://www.unhcr.org/ua/>.
26. Офіційний сайт Європейської фандрайзингової асоціації <http://www.efanet.eu/>.
27. Патерук Н. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. 2018. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam> (дата звернення 19.10.2022).
28. Протокол стратегічної сесії Благодійної організації «Благодійний Фонд «Право на захист» 17.09.2022.
29. Снігульська В.О. Що таке соціальний фандрейзинг, або як продати громаді участь у добрих справах. Газета «Соціальний педагог», 2009. – с. 100–107.
30. Соколова, А.М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2013. – с. 13–16.
31. Соколова. А.М. Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. Економічний часопис – XXI. Сер. «Економіка та управління національним господарством». 2012. № 9. С. 35-38. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/48336/11-Sokolova.pdf?sequence=1> (дата звернення 17.09.2022).

32. Соломянюк Н.М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу. Економічний форум. 2014. №3. С. 195-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_3_31(дата звернення 01.10.2022).
33. Статут Благодійної організації «Благодійний Фонд «Право на захист».
34. Стратегічне планування / Колектив. автор; за ред. В.Г. Воронкова // Планування та прогнозування в умовах ринку: Навч. посібник / за ред. В.Г. Воронкова.– К.: Професіонал, 2006.– С. 254–320.
35. Фандрайзинг: навч. посіб.– Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна США» (USAID) – 2003.– 95 с.
36. Фінансовий план чи фандрейзингова стратегія: що важливіше для неприбуткової організації? URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=finansovyi-plan-chy-fandrejzinhova-stratehiya-scho-vazhlyvishe-dlya-neprybutkovoji-orhanizatsiji> (дата звернення: 25.12.2022).
37. Шнирков О.І., Мінгазутдінов О.І. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. / 1-ше вид.– К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000.– 50 с.
38. Allison M., Kaye J. Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide and Workbook. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2005. 460 p.
39. Bowman C., Asch D. Strategic Management. London : Macmillan Education LTD, 1988. 401 p.
40. Chaffee E. E. Three Models of Strategy. The Academy of Management Review. 1985. Vol. 10, no. 1. P. 89–98.
41. Code of Fundraising Practice, Fundraising regulator, Effective October, 2019 - P. 118. URL: <https://www.fundraisingregulator.org.uk/sites/default/files/2019-09/Code-of-Fundraising-Practice-October-2019.pdf> (дата звернення: 27.12.2022).
42. Crossan M. M., Rouse M. J., Rowe W. G., Maurer C. C. Strategic Analysis And Action. 9th ed. Toronto : Pearson, 2015. С. 63-72.

43. Downey J. Strategic Analysis Tools. Topic Gateway Series. 2007. Vol. 34. URL:https://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf (дата звернення: 17.10.2022).
44. Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March–May 2022. UK Humanitarian Innovation Hub. URL: https://www.humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/ukraine_review_2022.pdf (дата звернення 21.11.2022).
45. Fundraising. Cambridge Dictionary URL:<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising> (дата звернення: 08.12.2022).
46. Global Protection Cluster. The Four Areas of Responsibilities. URL: https://www.globalprotectioncluster.org/about/our-structure/the_four_areas_of_responsibilities (дата звернення: 09.12.2022).
47. How To Create a Successful Year-Round Fundraising Strategy. Resource guide, classy.org. - p. 38. URL: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/190333/Resource_Guides/NPO-fundraising-year-round/classy-NPO-fundraising-strategy.pdf (дата звернення 02.01.2023).
48. Kotzebue, A. On Collective Goods, Voluntary Contributions, and Fundraising, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014 - p. 3-27.
49. Malbašić I., Rey C., Potočan V. Balanced Organizational Values: From Theory to Practice. Journal of Business Ethics. 2015. Вип. 130, №.2. С. 437–446. URL: <https://www.jstor.org/stable/24703478> (дата звернення: 19.10.2021).
50. ОСНА. (2022). Ukraine: Situation Report, 19 Dec 2022 [EN/RU/UK]. <https://www.unocha.org/ukraine> (дата звернення: 27.12.2022).
51. Örtengren K. A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA). The LFA method. 2016. С. 2–5. URL: shorturl.at/mDX25 (дата звернення: 22.12.2022).
52. Saez, P. (2022). Navigating humanitarian dilemmas in the Ukraine crisis. ODI. URL:https://cdn.odi.org/media/documents/Navigating_Ukrainian_dilemmas_in_the_Ukraine_crisis.pdf (дата звернення: 03.12.2022).

53. Strategic analysis. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising> (дата звернення 10.11.2022).
54. United States Agency for International Development. Policy for Localization of Humanitarian Assistance, October, 2022 (Draft. Not Published)
55. Vozar R. How organizations benefit from having a clearly defined mission. Smart Business Magazine. 2013. URL: <http://www.sbnonline.com/article/howorganizations-benefit-from-having-a-clearly-defined-mission/> (дата звернення: 13.10.2022).
56. Worrall L. Strategic analysis: a scientific art., 27.05.1998. 1998. P. 2–33. URL: https://www.researchgate.net/publication/32116413_Strategic_analysis_a_scientific_art (дата звернення: 14.12.2022).
57. Yohn D.L. Ban These 5 Words From Your Corporate Values Statement. Harvard Business Review Home. URL: shorturl.at/fgNTW (дата звернення: 03.01.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А.

Чернетка Політики отримання та розпорядження благодійною допомогою

Преамбула

Для виконання принципів прозорості, підзвітності та підтвердження статусу неприбутковості, Благодійна організація “Благодійний фонд “Право на захист” впроваджує цю Політику отримання та розпорядження благодійною допомогою (далі - Політика). У випадку якщо умови використання благодійної допомоги не прописані в договорі про благодійну допомогу, Фонд користуватиметься принципами передбаченими цією Політикою.

Основні поняття

Бюджет Фонду - заплановані витрати Фонду на рік, які включають в себе:

- Адміністративні витрати;
- Витрати на утримання штату, тимчасових контрактів найму, сплати податків та ЄСВ;
- Витрати пов’язані з орендою, утриманням та діяльністю офісів;
- Програмні витрати;
- Заплановані проєктні витрати;
- Інші витрати, комісії та волонтерський внесок.

Ендаумент - спеціальний накопичувальний цільовий рахунок Фонду, що обмежений метою та умовами накопичення та виконує функцію забезпечення сталості ключової діяльності Фонду.

Кошторис витрат - заплановані витрати організації в рамках проєкту чи програми, є частиною договору про цільову допомогу.

Майлстоуни - дати проміжного та фінального звітування про стан виконання проєкту/програми Фонду.

Моніторингова місія - це тимчасовий орган діяльності Фонду покликаний оцінити якість виконання проєктної/програмної діяльності Фонду. Моніторингова місія починається автоматично згідно майлстоунів проєкту та складається з керівни_ці проєкту/програми та представни_ць відділу MEAL.

Нецільова діяльність - діяльність що не передбачена ст. 2 Статуту Фонду про види діяльності Фонду та не відображена в річному бюджеті організації (чи в кошторисах витрат поточних проєктів).

Співробітни_ця - людина яка працює у Фонді за постійним чи тимчасовим договором та на неї покладаються виконання професійних обов'язків.

Стратегія - стратегія діяльності Фонду, що затверджується Правлінням та є внутрішньоорганізаційним документом.

Волонтер_ка — це людина, яка за власним бажанням готова витратити свої сили, час і талант на допомогу в діяльності Фонду або конкретному напрямку Фонду.

Принципи та сфера застосування

Ця політика базується на принципах:

- Прозорості
- Відкритості
- Відповідальності
- Підзвітності

Збір грошової допомоги на виконання Статутної діяльності Фонду, розпорядження такими коштами та перевірка доцільності використання коштів мають бути максимально прозорими та відкритими для усіх партнерів, донорів та спонсорів Фонду. Для виконання цих принципів створена ця політика, дія якої поширюється на управлінську та виконавчу ланки Фонду, співробітни_ць що представляють Фонд чи приймають рішення про фінансове забезпечення Фонду.

Принципи формування річного бюджету та планування організаційних витрат

В рамках виконання стратегічних цілей та задля забезпечення сталого розвитку Фонду, Президент та Фінансов_а Директор_ка Фонду розробляють та надають на узгодження Правління річний бюджет Фонду, в якому:

- Передбачені заплановані адміністративні та штатні витрати Фонду
- Передбачені офісні витрати та утримання офісів
- Включені до бюджету заплановані витрати на виконання проєктної та програмної діяльності

Річний бюджет Фонду є внутрішнім документом, який наряду зі Стратегією та Політиками визначає поточну діяльність Фонду. Фонд планує та виконує свою діяльність згідно річного бюджету.

Впродовж поточного року Фонд залишає за собою право змінювати річний бюджет рішенням Президента Фонду

Усі витрати Фонду відбуваються згідно Політики з проведення закупівель (Procurement Policy) Фонду.

Задля наповнення річного бюджету, Фонд передбачає цільові збори коштів на виконання своєї Стратегії. За цільовий збір коштів відповідає Відділ стратегії та розвитку Фонду.

Джерела наповнення бюджету Фонду та принцип їх витрат

За пошук джерел наповнення бюджету Фонду відповідає Відділ стратегії та розвитку Фонду. Для виконання своєї мети, Відділ стратегії та розвитку Фонду має повноваження представляти Фонд в офіційній комунікації з потенційними та існуючими партнерами, донорами, спонсорами.

В рамках виконання Стратегії та задля наповнення річного бюджету, Відділ стратегії та розвитку Фонду впроваджує такі дії:

- Разом з програмною командою створює опис запланованої проєктної чи програмної діяльності

- Разом з фінансовим відділом на базі опису активностей проєкту створює детальний кошторис витрат. Фінансовий відділ включає додаткові витрати в річний бюджет Фонду, якщо такі не були передбачені.
- Подає проєктні пропозиції та кошторис витрат Донорам від імені Фонду

Фонд передбачає такі джерела наповнення бюджету:

- Грошові перекази від юридичних осіб за договором та бюджетом витрат, який є невід'ємною частиною договору про цільову фінансову допомогу;
- Грошові перекази від фізичних осіб в рамках цільового збору на діяльність Фонду;
- Отримання спонсорської підтримки за договором;
- Отримання волонтерської допомоги за договором про провадження волонтерської діяльності;
- Отримання матеріальної допомоги за договором та актом передачі матеріальної допомоги, актом оренди, чи актом про тимчасове користування.

Усі витрати Організації передбачені бюджетом проєкту чи річним бюджетом Організації. В Організації не існує нецільових витрат.

Організація та оплата витрат згідно річного бюджету та/чи проєктного кошторису відбуваються згідно Політики з проведення закупівель (Procurement Policy) Фонду.

В рамках виконання операційної діяльності, відповідаль_на співробітни_ця Відділу закупівель контактує з проєктн_ою менеджер_кою проєкту чи головою відділку щодо запланованих витрат згідно кошторису.

Відділ закупівель відповідає за дотримання процедур прозорих та конкурентних закупівель, підготовку та збереження документації щодо вибору контрагентів.

Встановлення довгострокових відносин, політика гостинності

Фонд в своїй діяльності має на меті встановлення довготривалих міцних партнерських стосунків зі своїми партнерами, меценатами, спонсорами, донорами. Для виконання цієї мети, Фонд залишає за собою право виділяти бюджет на традиційні прояви гостинності, такі як:

- Практика пригостання кавою/чаєм з кондитерськими виробами;
- Практика оплати дороги до місця проведення події офіційно запрошених гостей;
- Практика оплати проживання, харчування офіційно запрошених на подію гостей
- Роздача брендваної продукції Фонду чи одного з напрямків діяльності Фонду.

Будь-яка продукція, подарунки що даруються гостям, партнерам, донорам Фонду, має бути не дорожче цінового еквівалента в 50 доларів США. При оплаті послуг (проїд, харчування, проживання) для гостей, партнерів, донорів Фонду, такі послуги не можуть бути класу “люкс” (перший клас в поїзді, бізнес та перший класи в літаку, преміум та люкс номери в готелях). У випадку, коли подарунки чи прояви гостинності за тих чи інших умов мають більшу вартість/цінність, ніж зазначено в цій політиці, перед оплатою таких товарів/послуг, відповідальна особа має узгодити вартість та обґрунтування додаткових витрат з Президентом Фонду.

При цьому у ході виконання професійних обов’язків, співробітницям Фонду заборонено приймати або пропонувати інші вияви гостинності, що виходять за межі традиційної та звичайної гостинності. Якщо у працівників виникли сумніви, вони мають звернутися за порадою до Президента, або вищого керівництва (директорів, керівни_ць програм/проектів) або менеджер_ки з персоналу.

Політикою Фонду є запрошення своїх довгострокових партнерів, донорів на урочисті події, надсилання офіційних привітань зі святами та визначними

подіями. Такі дії є проявами чемності та гостинності й не можуть бути розцінені як спроби тиску на будь-які рішення.

Отримання соцзамовлення від держави, участь в тендерних пропозиціях від держави

Фонд має на меті виступати надавачем соціальних послуг на замовлення держави. Для виконання цієї мети Фонд подається на конкурси соціальних замовлень від держави, або ж подає пропозицію вартості послуг на тендерний конкурс.

У разі перемоги в конкурсі на соціальне замовлення, підписання Договору та Кошторису регулюються умовами конкурсу та цим Положенням.

Отримання благодійної допомоги за договором про цільове використання коштів

Для впровадження своєї діяльності та наповнення річного бюджету, Фонд співпрацює з іншими зареєстрованими в Україні та міжнародними юридичними особами. Для виконання співпраці Фонд підписує договір про цільове використання коштів (далі - Договір).

Обов'язковими додатками до такого Договору мають бути кошторис витрат та опис проєкту з якісними та кількісними показниками результату. Фонд залишає за собою право пропонувати в кошторисі витрат оверхед задля сталого розвитку та виконання діяльності. Оверхед може бути витрачений виключно на:

- фінансування річного бюджету Фонду;
- наповнення ендаументу Фонду.

У випадку якщо Договір не передбачає описову та/чи фінансову звітність перед благодійником, Фонд керується цією Політикою та Політикою з проведення закупівель (Procurement Policy) Фонду для формування звітності та завершення діяльності в рамках договору.

Підтвердженням цільового використання коштів в рамках Договору є акт. У випадках коли акт не передбачений договором, описова та фінансова звітність підготовлена Фондом є підтвердженням цільового використання коштів.

У випадку якщо в Договорі не прописані відповідальні особи за звітування, такими особами є Фінансов_а Директор_ка та Менеджер_ка Проекту.

Формування та управління ендаументом

Задля виконання стратегії сталості Фонд має право започаткувати ендаумент. Ендаумент - це спеціальний накопичувальний цільовий рахунок Фонду, що обмежений метою та умовами накопичення та виконує функцію забезпечення сталості ключової діяльності Фонду. Ендаумент може бути як у вигляді рахунку в банку, так і у вигляді цінних паперів, облігацій, акцій, часток компаній під управлінням фінансової інституції.

Започаткування ендаументу відбувається рішенням Президента Фонду, з двома невід'ємними додатками:

- Положенням про цілі та порядок накопичення та використання ендаументу;
- Призначенням особи відповідальної за накопичення та управління ендаументом.

Зміни до положення ендаументу приймаються Президентом Фонду з обов'язковим оприлюдненням нового положення не пізніше ніж як за 10 календарних днів до дати вступу в дію.

Рішення про ліквідацію ендаументу приймаються Президентом Фонду з обов'язковим оприлюдненням дати ліквідації ендаументу та куди перерозподіляються кошти що залишились після ліквідації ендаументу.

Внесення змін до договору про цільове використання коштів

Фонд має право на внесення несуттєвих змін до своїх проектів та відповідних бюджетів. Несуттєві зміни - це такі, що не впливають на витрати чи

не змінюють показників результатів проекту. Такими змінами можуть бути, але не обмежуються:

- Заміна дат, місця впровадження діяльності (якщо це не змінює цільову аудиторію);
- Заміна зовнішніх підрядників, якщо такі не є частиною проєктної/програмної команди.

Такі зміни затверджуються на етапі дизайнування проекту - відділом стратегії і розвитку, в процесі реалізації - проєктним менеджером. Сам Фонд повідомляє про зміни Донора в період не пізніше ніж за 10 календарних днів до моменту їх впровадження.

Суттєвими змінами є наступні:

- перенесення виконання заходів з одного етапу на інший;
- заміна раніше визначених заходів на інші заходи, які не були передбачені в договорі чи описі проєкту/програми;
- перерозподілу бюджету/кошторису у розмірі більшим за 10% вартості окремої бюджетної статті;
- заміна проєктної/програмної команди

Для внесення суттєвих змін до проекту Фонд зобов'язаний надіслати лист-запит, який готується на офіційному бланку та має бути адресований Донору не пізніше ніж за 10 календарних днів до дня, з якого Фонд пропонує внести зміни.

Дострокове розірвання договору про цільове використання коштів, повернення коштів

Фонд залишає за собою право дострокового розірвання Договору за умов нездоланної сили, такі як:

- Повені, тайфуни, землетруси, виверження вулкану;
- Надзвичайний стан спричинений епідемією/пандемією;
- Війна, воєнний стан в країні, тимчасова втрата контролю території державою.

В такому разі жодні санкції що були прописані за розірвання договору, не можуть бути застосовані по відношенню до Фонду. Фонд зобов'язується не пізніше ніж через 10 календарних днів після моменту настання умов нездоланної сили письмово повідомити партнерів, донорів, спонсорів про неможливість продовжувати виконання діяльності чи дострокове розірвання договору.

У випадку, якщо розірвання Договору відбувається достроково, фінансовий відділ фонду робить оцінку понесених витрат Фондом, та надсилають пропозицію уточненого кошторису витрат, в якому зазначені лише фактично понесені Фондом витрати. Такий кошторис надсилається партнерам, донорам, спонсорам Фонду на узгодження та внесення відповідних змін до Договору перед його розірванням.

Усі надлишкові кошти в рамках кошторису розірваного Договору, що залишились на рахунку Фонду, мають бути повернені. Якщо Фонд після дострокового розірвання Договору не отримав запит на перерахування коштів від партнерів/донора/спонсора, то реквізити зазначені в Договорі вважаються тими, за якими Фонд надсилає повернені кошти.

Отримання коштів від фізичних осіб в рамках цільового збору

Для впровадження своєї діяльності та наповнення річного бюджету, Фонд організує цільові збори коштів від фізичних осіб. Такі збори можуть відбуватися як напряму фізичними особами на рахунок Фонду, так і опосередковано через краудфандингові платформи за договором про цільове використання коштів.

Для організації кампанії зі збору коштів, Відділ стратегії та розвитку готує опис запланованої діяльності, кошторис витрат та положення про збір коштів. Після затвердження Президентом, опис, кошторис та положення стають документами що підтверджують цільове використання коштів зібраних від фізичних осіб.

Положення про збір коштів - це публічний документ, в якому зазначаються цілі та умови збору, період збору, контактна особа, канали для інформування про порушення/надання скарг, права та відповідальність благодійника та Фонду.

Фонд зобов'язується дотримуватися Положення під час збору коштів, виконання запланованої діяльності та публічного звітування.

Фонд залишає за собою право використовувати не більше 20% від зібраних коштів на адміністративні витрати, що не передбачені проектним кошторисом. Фонд залишає за собою право перерозподіляти надлишки зібраних коштів (коштів, що надійшли після досягнення необхідної суми витрат) на інші проектні чи адміністративні витрати Фонду.

Фонд готує проектну звітність в рамках цільового збору від фізичних осіб згідно власних процедур та цієї Політики.

У випадку якщо кампанія цільового збору коштів від фізичних осіб не досягла бажаного результату, зібрані кошти розподіляються на іншу проектну діяльність чи адміністративні витрати Фонду, про що Фонд публічно повідомляє в рамках завершення збору коштів.

У випадку коли неможливо визначити мету переказу чи переказ отримано на загальний рахунок Фонду без призначення, такі надходження йдуть на виконання річного бюджету Фонду.

Фонд добровільно обмежує свою діяльність зі збору коштів від фізичних осіб лише банківськими переказами та послугами еквайрингових посередників. Жоден співробітник чи представник Фонду не збирає пожертви готівкою чи переказами на банківські картки. Жоден представник чи співробітник Фонду не має права збирати організаційні чи інші внески готівкою чи переказами на банківські картки.

Отримання спонсорської підтримки та принципи обрання можливостей

Фонд залишає за собою право надавати послуги та отримувати спонсорську підтримку в рамках кампаній зі збору коштів на цільову статутну діяльність. Умови такої допомоги повинні бути обов'язково прописані в договорі.

Деякі компанії, донори, особи чи інші благодійники можуть потребувати додаткового узгодження перед початком перемовин. Відділ стратегії та розвитку

узгоджує з Президентом та Правлінням Фонду усіх нових та потенційних партнерів/донорів перед тим, як контактувати з цими особами.

У виборі партнерів/донорів Фонд керується такими принципами:

- Відповідність цінностям. Потенційним благодійникам може бути відмовлено у випадку, якщо заявлені цінності благодійника не співпадають з цінностями Фонду;
- Нульова терпимість до практик сексуальної експлуатації, харасменту, порушенню Прав Людини, пропаганди наркотиків.
- Відсутність конфлікту інтересів
- Відсутність політичної реклами
- Політична та релігійна нейтральність Фонду
- Відсутність афіліації з будь-якими військовими формуваннями та органами

Дотримання статусу неприбутковості та підтвердження цільового використання витрат

Згідно с. 133.4 Податкового Кодексу України та Закону України “Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування неприбуткових організацій” від 17.07.2015 року та Статуту Фонду, заборонено:

- Розподіляти кошти, майно, активи Фонду серед завновни_ць та член_кинь Фонду;
- Використовувати кошти, майно, активи Фонду на нецільову діяльність.

Підтвердженням цільового використання коштів є документальне підтвердження витрат в рамках проектного кошторису та/чи бюджету організації та висновки моніторингової місії.

Підзвітність та інструменти моніторингу управлінської діяльності

Загальноорганізаційна звітність

Інструменти підзвітності та забезпечення прозорості діяльності Фонду прописані в політиці протидії корупції та шахрайству в розділі “Органи контролю за операційною діяльністю, забезпечення прозорості та підзвітності”. Згідно політиці протидії корупції та шахрайству, Фонд передбачає такі види добровільної звітності:

- Проходження внутрішнього аудиту згідно політиці протидії корупції та шахрайству;
- Проходження зовнішнього незалежного аудиту та публікація висновків;
- Щорічне публічне інформування про діяльність та фінансування Фонду;
- Звітування перед державою.

Проектна звітність

Додатково Фонд готує звітність в рамках окремої проектної та програмної діяльності. Така звітність передбачає:

- описовий звіт, в якому зазначені мета, досягнені кількісні та якісні показники, висновки після завершення діяльності;
- фінансовий звіт, в якому зазначені кошторис та список витрат.

Процедура підготовки та формування такої звітності, якщо не передбачено в договорі про цільову фінансову допомогу, затверджується Президентом Фонду.

У випадку якщо договір про благодійну допомогу передбачає інші види та форми звітування, не передбачені цією політикою, Фонд зобов’язується виконувати умови як договору, так і цієї політики.

Моніторинг

Фонд встановлює кількісні та якісні показники досягнення результату в усіх своїх проектах та програмах, незалежно від того, чи вони прописані в договорі про фінансову допомогу. Такі показники є цілями моніторингової місії.

Моніторингова місія - це тимчасовий орган діяльності Фонду покликаний оцінити якість виконання проєктної/програмної діяльності Фонду. Моніторингова місія складається з проєктно_ї менеджер_ки та співробітни_ці відділу MEAL, яких призначає Президент Фонду на етапі започаткування проєкту із зазначенням дат звітування про стан виконання проєкту (майлстоунами). Майлстоуни можуть бути як проміжні, згідно з етапами виконання проєкту/програми, так і фінальні для оцінки всього проєкту та його впливу. Моніторингова місія призначена для того, щоб підтвердити, що Фонд належним чином виконує проєкт та його завдання відповідно до опису проєкту та завдань з його виконання, визначених у Договорі про безповоротну фінансову допомогу.

Під час планування та затвердження програми/проєкту, для кожного кількісного та якісного показника Фонд встановлює методи моніторингу та назначає відповідальну особу за виконання моніторингових цілей.

Моніторингова місія керується засадами конфіденційності та дотримується етичного кодексу під час збору чутливої та персональної інформації, а саме:

- Фото- та відео-документування діяльності Фонду;
- Збір персональної інформації про клієнтів;
- Проведення інтерв'ю, онлайн-опитувань, інших засобів отримання зворотнього зв'язку від клієнтів.

Результатом моніторингової місії мають бути два документи:

- Описовий звіт щодо виконання етапу проєкту/програми;
- Рекомендації щодо покращення проєкта/програми базуючись на результатах місії.

Моніторингові права благодійників

Кожна особа що надала Фонду фінансову чи матеріальну допомогу за договором, має право на отримання інформації щодо:

- Поточного керівного складу Фонду;
- Офіційних каналів комунікації чи надсилання скарг;
- Місії, візії, стратегічних цілей Фонду;

- Річного бюджету за попередній рік чи раніше;
- Висновків зовнішнього незалежного аудиту;
- Інформації щодо діяльності, на яку пішли отримані за договором кошти.

Прикінцеві положення, внесення змін до політики

Керівництво Фонду залишає за собою право переглядати цю Політику в будь-який час та будь-яким способом без попереднього повідомлення. Будь-яка поправка до цієї Політики набирає чинності з дня її затвердження Наглядовою радою Фонду. Про будь-які зміни або перегляд має бути повідомлено належним чином.

Після внесення змін, співробітники повинні перепідписати Декларації етичної поведінки, що значить їх згоду з новою редакцією Політики.