

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку**

Кваліфікаційна робота

**на тему: ” Фандрейзингова стратегія релігійної організації (на прикладі РО
«Місія «Центр Опіки Сиріт» УГКЦ»)”**

Виконала: студентка II курсу, групи СУН_21_/М
галузі знань: 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Управління
неприбутковими організаціями»
Кузів О.П.

Керівник: Борщевський В.В., д.е.н, професор
Рецензент: Корнецький А. О., к.е.н., доцент

Львів - 2023

Кузів О.П. «Розробка фандрейзингової стратегії релігійної організації (на прикладі РО «Місія «Центр Опіки Сиріт» УГКЦ»): магістерська робота: 073 менеджмент/Кузів О.П./ Український католицький університет. Інститут лідерства та управління. Науковий керівник Борщевський В., к.е.н; Львів: УКУ, 2023. – 78 с.

Анотація. У магістерському дослідженні вивчено підходи до фандрейзингової діяльності релігійних організацій, розглянуто приклади успішних фандрейзингових практик релігійних організацій в Україні та за кордоном. Проведено аналіз проектної та фандрейзингової діяльності релігійної організації «Місія «Центр Опіки Сиріт» УГКЦ» (далі – місії ЦОС), досліджено її потребу у ресурсах. На основі зібраних даних розроблено фандрейзингову стратегію місії «ЦОС» на 2024-2028 рр. та фінансовий план на 2024 р.

Ключові слова: фандрейзинг, інструменти фандрейзингу, фандрейзингова стратегія, релігійні організації, Центр Опіки Сиріт.

O.P. Kuziv "Development of a fundraising strategy of a religious organization (on the example of the RO "Mission "Orphans Care Center" UGCC"): master's thesis: 073 Management/ O.P. Kuziv/ Ukrainian Catholic University. Institute of Leadership and Management. Science manager V. Borschevsky, Candidate of Economic Sciences; Lviv: UCU, 2023. 78 p.

Abstract. In the master's research, approaches to fundraising activities of religious organizations were studied, examples of successful fundraising practices of religious organizations in Ukraine and abroad were considered. An analysis of the project and fundraising activities of the religious organization "Mission "Orphans Care Center" of the UGCC" (hereinafter referred to as OCC mission) was conducted, and its need for resources was investigated. Based on the collected data, the fundraising strategy of the "OCC" mission for 2024-2028 and the financial plan for 2024 were developed.

Keywords: fundraising, fundraising tools, fundraising strategy, religious organizations, Orphans Care Center.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1 Фандрейзинг як інструмент залучення ресурсів організації, фандрейзингова стратегія	6
1.2 Особливості фандрейзингу релігійних організацій	15
1.3 Світовий досвід та кращі українські практики використання фандрейзингу релігійними організаціями	19
РОЗДІЛ 2. МІСІЯ «ЦЕНТР ОПІКИ СИРІТ» ТА ЇЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ	27
2.1 Місія та напрями діяльності Центру опіки сиріт	27
2.2 Аналіз зовнішнього фінансового середовища та потенційних можливостей залучення коштів	34
2.3 Поточна система фандрейзингу та досвід управління фінансами	42
2.4 Аналіз наявних ресурсів та організаційної спроможності	46
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІСІЇ «ЦЕНТР ОПІКИ СИРІТ»	55
3.1 Методологічні засади розробки фандрейзингової стратегії Центру Опіки Сиріт	55
3.2 Стратегічні та оперативні цілі фандрейзингу Центру Опіки Сиріт	57
3.3 Вимоги до фандрейзера та фандрейзинговий бюджет	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

Місія ЦОС, Центр Опіки Сиріт – Релігійна організація «Місія «Центр Опіки Сиріт» Української греко-католицької церкви».

УГКЦ – Українська греко-католицька церква.

Діти у СЖО – діти з сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах.

НУО – неурядова організація.

KPI – Key Performance Indicator.

ВПО – внутрішньо переміщені особи.

РО – релігійна організація.

ВСТУП

Церква та релігійні організації, які її репрезентують, у наш час є важливими членами громадянського суспільства. Поруч із своїм молитовним служінням, вони активно здійснюють благодійну діяльність, спрямовану на вирішення різноманітних соціальних проблем. Так, до прикладу, наразі в Україні та світі відомо про численні факти діяльності неприбуткових християнських організацій, покликаних яких є допомога потребуючим, опіка над дітьми та хворими, підтримка жертв природних катастроф та воєнних конфліктів тощо.

З огляду на те, що релігійні організації є неприбутковими та не мають власних джерел доходів, для здійснення своєї діяльності вони залучають необхідні ресурси із зовнішніх джерел. Тоді як у США релігійні організації є одними із найбільш успішних у залученні коштів через фандрейзинг, для релігійних організацій в Україні цей інструмент залишається доволі новим та малодослідженим. Попри те, що деякі великі релігійні організації у нашій державі доволі ефективно здійснюють фандрейзинг на свої проекти, для багатьох інших це все ще залишається справжнім викликом.

Актуальність даного дослідження обумовлена низьким рівнем дослідженості теми фандрейзингу релігійних організацій в Україні. У відкритому доступі можна знайти доволі велику кількість досліджень стосовно фандрейзингу НУО, де обіжно вказуються релігійні організації, або дослідження у розрізі окремих інструментів фандрейзингу, проте не існує жодного комплексного дослідження, присвяченого фандрейзингу релігійних організацій як таких.

Поруч із цим, історичний досвід доводить, що церква завжди залишається поруч із людьми у часи викликів, проблем та небезпек. З початку збройної агресії Росії на Донбасі у 2014 році релігійні організації локально забезпечували необхідну гуманітарну допомогу потерпілим від військового конфлікту, а в часі повномасштабної війни стали надійним тилом, що допомагає ЗСУ, надає

прихисток та необхідну допомогу вимушеним переселенцям, надсилає гуманітарні вантажі жителям окупованих територій, сприяє евакуації мирних жителів із зони бойових дій тощо. Більше того - за даними сучасних досліджень, наразі українське суспільство покладає на релігійні організації завдання брати участь у задоволенні найбільш гострих потреб українців у часі війни (зокрема, надання психологічної допомоги, допомога ЗСУ, допомога у вирішенні соціальних та матеріальних проблем громадян).

Метою даного дослідження є розробка проекту фандрейзингової стратегії релігійної організації терміном на 2024-2028 рр. для її подальшого впровадження у релігійній організації «Місія «Центр Опіки Сиріт» Української греко-католицької церкви».

Завданнями дослідження є:

1. Дослідити поняття фандрейзинг та фандрейзингова стратегія, їх значення у діяльності організацій;
2. Визначити ідейні засади застосування фандрейзингу релігійними організаціями;
3. Ознайомитися із успішним досвідом фандрейзингу релігійних організацій в Україні та закордоном;
4. Проаналізувати поточну проектну та фандрейзингову діяльність місії ЦОС, визначити її організаційну спроможність та забезпеченість ресурсами;
5. Розробити проект фандрейзингової стратегії на 2024-2028 рр. та фінансовий план на 2024 р.;
6. Запропонувати рекомендації із впровадження розробленої фандрейзингової стратегії в частині забезпечення ресурсів для фандрейзингової діяльності.

Об'єкт даного дослідження – фандрейзингова стратегія як інструмент підсилення організаційної спроможності релігійної організації для забезпечення її функціонування та розвитку проектної діяльності.

Предмет дослідження – розробка фандрейзингової стратегії релігійної організації «Місія «Центр Опіки Сиріт» УГКЦ».

У процесі реалізації завдань магістерського дослідження були використані наступні *методи дослідження*:

1. *Методи теоретичного рівня*, а саме аналіз та синтез, порівняння та узагальнення, що були застосовані для теоретичного дослідження поняття фандрейзингу та його інструментів, особливостей фандрейзингу РО та найкращих практик фандрейзингу в Україні та світі.
2. *Методи емпіричного рівня*, а саме опитування, анкетування – для дослідження особливостей фандрейзингу РО у теперішній час, спостереження та аналіз – для характеристики діяльності та забезпеченості ресурсами місії ЦОС, а також інтерпретації одержаних результатів.

Практичне значення. Досліджено особливості фандрейзингу релігійних організацій в Україні. Запропоновано інструменти аналізу потреб у ресурсах місії ЦОС та розроблено шаблон базової фандрейзингової стратегії, яка зможе бути використана релігійними організаціями, що здійснюють благодійну діяльність, а саме партнерами та колегами по сектору Центру Опіки Сиріт.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретико-методологічні засади дослідження фандрейзингу неприбуткових організацій. У другому розділі здійснюється аналіз місії ЦОС та її фандрейзингової діяльності. Третій розділ присвячений формуванню рекомендацій щодо розробки фандрейзингової стратегії місії ЦОС.

Загальний обсяг роботи – 93 сторінок, з них основного тексту – 78 сторінок. Список використаних джерел налічує 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРЕЙЗИНГУ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Фандрейзинг як інструмент залучення ресурсів організації, фандрейзингова стратегія

У наш час фандрейзинг є ключовим процесом у діяльності неприбуткових та навіть деяких комерційних організацій. Завдяки якісно реалізованому фандрейзингу дані організації отримують можливості для своєї успішної діяльності та досягнення своєї місії. Розглянемо, що означає це поняття, коли та де виник фандрейзинг і чому відіграє таку важливу роль для сучасних організацій.

В науковій літературі можна знайти велику кількість визначень поняття «фандрейзинг». В оригіналі даний термін походить з англійської мови та складається зі слів «fund» («фонди», «ресурси», «капітал») та «to raise» («піднімати», «ростити», «збільшувати»). Таким чином, найпростішим та найвужчим значенням даного терміну є збір чи заробіток коштів для певної мети (переважно благодійної). [1]

Вважається, що фандрейзинг – це доволі нове поняття у світовій практиці. За деякими даними, як організована практика, він з'явився приблизно за десять років до Першої світової війни, тобто на початку 1900-их років. Разом із цим, інші джерела свідчать про те, що фандрейзинг, як професійна діяльність, міг існувати ще всередині 18 ст. [2]

Звичайно, цілком логічним є припустити, що люди могли займатися благодійністю та звертатися по пожертви ще задовго до того часу, ніж це отримало назву «фандрейзинг». Саме тому деякі дослідники пов'язують історію виникнення фандрейзингу із поняттями благодійності та філантропії, які відомі людству вже з давніх часів. Наприклад, згадки про здійснення добровільних пожертв можна

простежити від початку писемної історії. Перший римський імператор Август надав державну допомогу приблизно 200 тисячам людей вже у I ст. до н.е. [3] Ранні згадки про пожертви благодійного характеру можна знайти і в Біблії. Зокрема, у Старому Завіті зазначається, що патріарх Яків пообіцяв віддати десяту частину з усього, що дав йому Бог. [4] Ця практика під назвою «десятини» і далі існує серед юдеїв та християн в усьому світі. Прикладом більш пізніх часів є відкриття Роксоланою, дружиною султана Османської імперії, в Єрусалимі благодійного комплексу для вдів, сиріт та бідних у 1552 році. [5] Таким чином, благодійність у різних формах супроводжує людство упродовж всієї його історії.

Попри те, що з історії відомо про чисельні випадки пожертв на благодійні цілі, на жаль, протягом довгого часу поза увагою залишалися випадки прохання про ці пожертви, в чому і є суть фандрейзингу. Тому, на даний час, історія фандрейзингу недостатньо вивчена та потребує детальнішого дослідження.

Історично термін «фандрейзинг» з'явився у США, та використовується там переважно у сфері залучення фінансування у т. зв. «третій сектор» (громадянське суспільство). [6] Яскравим представником та піонером фандрейзингу в США вважається організація Young Men's Christian Association (YMCA). Вважається, що саме представники цієї організації Ф. Пірс та Ч. Уорд у 1905 році вперше використали ті інструменти та техніки фандрейзингу, які успішно застосовують фандрейзери у 20 та навіть у 21 ст. Основними інноваціями школи фандрейзингу від YMCA стали: 1) залучення рг-менеджера та оплата його послуг за рахунок корпоративних внесків; 2) обмеження тривалості кампанії зі збору коштів та 3) створення таймеру зворотного відліку до закінчення збору. Приблизно в той самий час єпископ Вільям Лоуренс, пастор меморіальної церкви Св. Іоанна в Гарварді та голова асоціації випускників, застосував ще один відомий в наш час інструмент фандрейзингу – лист-прохання про допомогу. [7]

З цього часу фандрейзинг продовжував стрімко розвиватися та набував нових особливостей та складових. Наведемо деякі визначення, що більш об'єктивно та

повно відображають сутність сучасного фандрейзингу:

- *фандрейзинг* — це процес збору добровільних грошових внесків або інших ресурсів, який здійснюється неприбутковими організаціями — НУО, (громадськими організаціями), фондами, асоціаціями, спілками тощо — для реалізації своїх проектів;

- *фандрейзинг* – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрейзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора»; [8]

- *фандрейзинг* – це пошук ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей та ін.) для реалізації проектів та/або підтримання існування організації тощо. [9]

Таким чином, важливою рисою сучасного фандрейзингу є те, що він передбачає залучення різних типів ресурсів, а саме:

- матеріальних (гроші, матеріали, техніка та устаткування, подарунки, друковані документи та ін.);

- нематеріальних (людські, інформаційні, юридичні, маркетингові та ін. ресурси). [10]

Розуміння різноманітності ресурсів у процесі планування та реалізації фандрейзингової діяльності відіграє важливе значення, оскільки дозволяє ширше поглянути на коло потенційних донорів та залучити саме ті ресурси, які необхідні для діяльності організації та її проектів.

Розглянемо основні методи фандрейзингу відповідно до джерел залучення ресурсів та види ресурсів, які можна отримати з цих джерел відповідно до класифікації ІСАР «Єднання» (рис.1.1).

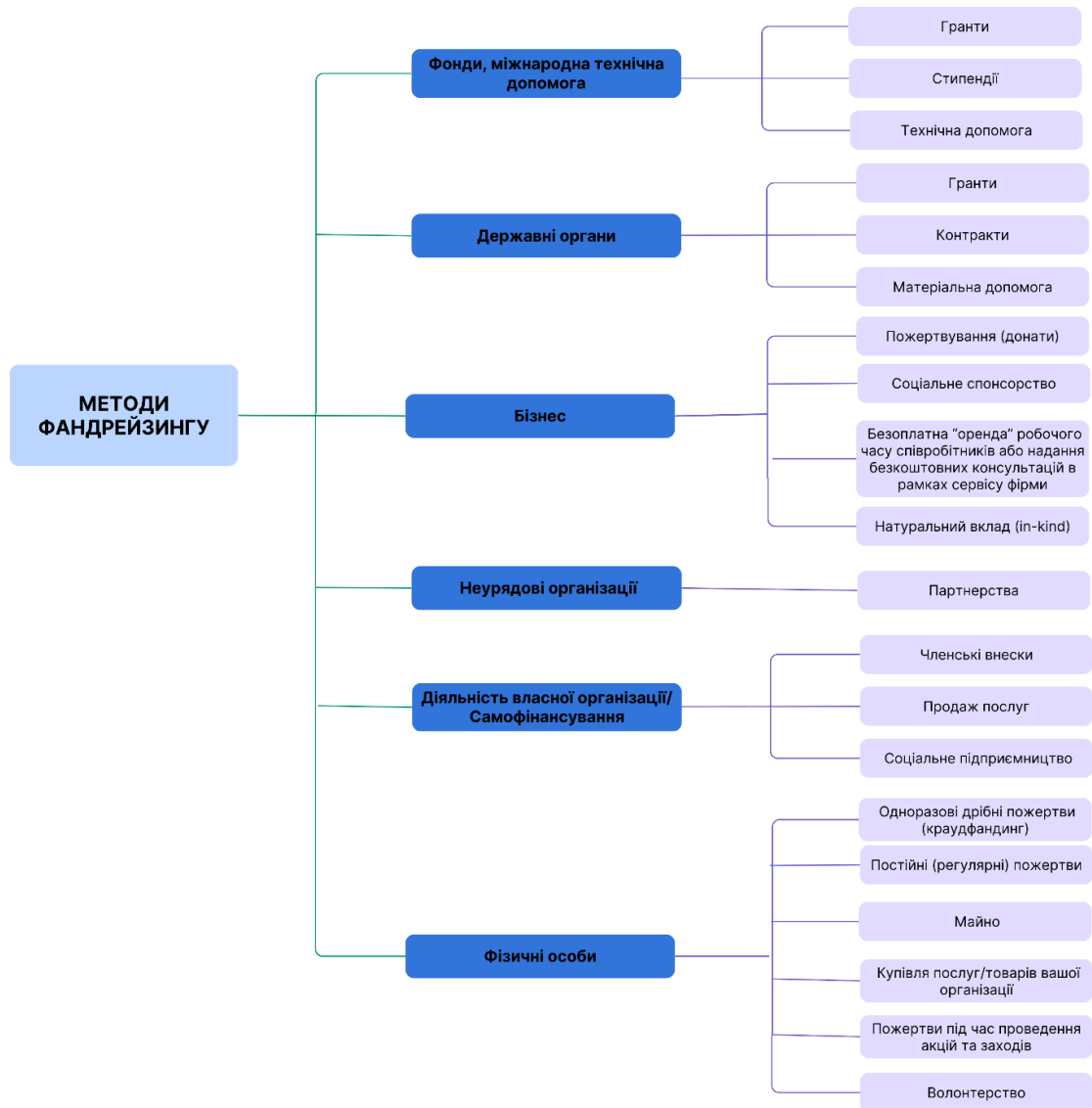


Рис. 1.1 Методи фандрейзингу відповідно до джерел залучення ресурсів

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Як видно з рис. 1.1, до поширених джерел залучення ресурсів для неприбуткових організацій, поруч із фондами та міжнародною технічною допомогою, належать державні органи, бізнес, неурядові організації, фізичні особи, а також діяльність власної організації (самофінансування).

Отже, до підтримки від фондів та міжнародної технічної допомоги належать:

Гранти – фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами, у тому числі іноземними, та

(або) міжнародними організаціями для реалізації програм, проєктів, заходів, а також для інституційної підтримки суб'єктів науково-технічної, культурної, мистецької та ін. діяльності. [12]

Стипендії – постійна або тимчасова матеріальна підтримка (утримання) у вигляді грошових виплат, що надається учням, студентам, аспірантам, особам, які проходять спеціальний курс навчання чи стажування, та деяким іншим категоріям громадян. [13]

Міжнародна технічна допомога – ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України (постанова КМУ від 15 лютого 2002 № 153) (роботи, послуги, майно, права інтелектуальної власності, фінансові та ін. ресурси). [14]

Серед видів підтримки, яка може бути надана державними органами, розрізняють:

Гранти (державні) – цільова допомога у вигляді коштів або майна, які надають на безоплатній і безповоротній основі за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги для реалізації проєкту або програми у сферах культури, туризму та в секторі креативних індустрій, спорту й інших гуманітарних сферах у порядку, установленому законом. [15]

Державний контракт – це договір, укладений державним замовником від імені держави з суб'єктом господарювання - виконавцем державного замовлення, в якому визначаються економічні та правові зобов'язання сторін і регулюються їх господарські відносини. [16]

Матеріальна допомога – це кошти, надані організації з державного чи місцевого бюджетів.

Співпрацюючи з бізнесом, неприбуткова організація може заручитися наступними видами підтримки:

Пожертвування (донати) – це надання коштів фізичним чи юридичним особам у суспільно корисних цілях без подальшого обов'язку надати взаємну послугу чи товар. [17]

Соціальне спонсорство – надання підприємством коштів, майна або послуг окремим особам або організаціям, які здійснюють свою діяльність у соціальній сфері з метою досягнення цілей даного підприємства в маркетингу та комунікації з клієнтами. [18]

Безоплатна “оренда” робочого часу співробітників або надання безкоштовних консультацій в рамках сервісу фірми.

Натуральний вклад (in-kind) – внесок у матеріальній формі, наприклад, у вигляді продукції чи послуг компанії.

Завдяки співпраці із іншими неурядовими організаціями, можлива побудова взаємовигідних *партнерств*, що передбачають об'єднання й координацію зусиль, ресурсів, рівність участі кожної зі сторін для досягнення певних цілей та спільну відповідальність за результати діяльності. [19]

Окрім залучення ресурсів ззовні, неприбуткова організація може успішно використовувати інструмент самофінансування, варіантами якого є:

Членські внески – це регулярні обов'язкові платежі, що сплачуються членами добровільних неприбуткових об'єднань; вони є власністю такого об'єднання і спрямовуються на забезпечення діяльності, вирішення статутних завдань і реалізацію його повноважень. [20]

Продаж послуг – вид підприємницької діяльності, що здійснюється неприбутковою організацією поряд із її основною діяльністю та доходи від якої спрямовуються на статутні цілі і не підлягають розподілу між засновниками. [21]

Соціальне підприємство – юридично зареєстрована організація, що здійснює підприємницьку діяльність із соціальною метою. Зокрема сюди може належати:

- підприємство, створене для працевлаштування вразливих категорій населення, яке має відповідні умови для їх соціального включення в суспільні процеси;

- компанія, що реінвестує прибутки в реалізацію своєї соціальної місії;
- громадська організація, що здійснює соціальні зміни через використання інновацій та підприємництва;
- організація, яка виробляє соціально значущі товари чи надає соціально значущі послуги. [22]

Крім цього, найбільшою групою та надавачами різних видів підтримки для неприбуткових організацій є і окремі фізичні особи, що можуть підтримувати місію організації за допомогою:

- **одноразових дрібних пожертв (краудфандинг)**, що здебільшого здійснюються у соціальних мережах та на спеціальних інтернет-платформах (наприклад, Спільнокошт [23]);
- **постійних (регулярних) пожертв**, що автоматично списуються з банківського рахунку із певною періодичністю. Корисним для цього може бути, наприклад, сервіс Patreon [24];
- **пожертв власного майна;**
- **купівля послуг/товарів організації;**
- **пожертв під час проведення акцій та заходів;**
- **волонтерства.**

Таким чином, для підтримки своєї інституційної спроможності та реалізації проектів неприбуткова організація може залучати матеріальні та нематеріальні ресурси з різних джерел. Експерти рекомендують використовувати системний підхід до фандрейзингу та залучати якомога більшу кількість методів фандрейзингу, щоб диверсифікувати надходження та забезпечити більшу фінансову стабільність організації.

Оскільки це непростий процес, і кожна категорія донорів потребує певної послідовної політики взаємодії, організаціям рекомендують до створення фандрейзингову стратегію.

Фандрейзингова стратегія – це план залучення (фінансових) ресурсів для діяльності неприбуткової організації. [25] Кожна фандрейзингова стратегія є унікальною та залежить від розміру, спроможності та цілей неприбуткової організації, а також особливостей запланованої нею кампанії.

Цей документ являє собою певну дорожню карту для команди, що веде від вибору правильної ідеї фандрайзингу на старті до забезпечення найкращих інструментів фандрайзингу, підготовки маркетингового супроводу, підтримки відносин із донорами тощо на фініші.

Завдяки фандрейзинговій стратегії команда організації може проаналізувати свої стратегічні цілі та скласти план дій з їх досягнення, таким чином зробивши процес збору коштів та ін. ресурсів більш чітким, спланованим та успішним.

У процесі розробки фандрейзингової необхідно виконати наступні дії [26]:

1. Опис місії та напрямків діяльності організації
2. Аналіз фінансових спроможностей – потенційні можливості залучення коштів (можливості держави, донорів, благодійників)
3. Опис досвіду організації в управлінні фінансами за останні три роки
4. SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей та загроз у її розвитку.
5. Опис ресурсів, які є у розпорядженні організації (матеріальні, людські, інформаційні).
6. Опис фандрейзингової стратегії організації та методів її реалізації

Попри те, що кожна організація має свої особливі цілі фандрейзингу, усі неприбуткові організації схожі у своєму прагненні залучити та утримати якомога більшу кількість донорів та будувати сталі та ефективні партнерства. З огляду на

це, обов'язковими складовими елементами успішної фандрейзингової стратегії є [27]:



Рис. 1.2 Шість елементів успішної фандрейзингової стратегії

Джерело: [27]

1. **Управління донорами (Donor stewardship)** – процес налагодження міцних стосунків із донорами після того, як вони здійснили пожертву на користь організації. Це дозволяє перетворити одноразових жертводавців на постійних (іноді на все життя), а також збільшити рівень утримання донорів, що з часом дозволить залучати стабільно більше ресурсів.
2. **Головні пожертви (Major gifts).** Дослідження стверджують, що близько 88% усіх пожертв для неприбуткової організації надходять лише від 12% прихильників. Це основні донори організації, із якими рекомендується мати індивідуальний план побудови стосунків.
3. **Маркетинг (Marketing).** Маркетинговий план описує, в який спосіб буде відбуватися комунікація із цільовими аудиторіями – від підтримки зв'язку із існуючими донорами до залучення нових. Завдяки різноманітним маркетинговим активностям — спілкування через

соціальні мережі, електронну пошту, поштову розсилку та інші канали зв'язку — організація може розширити охоплення та просувати інформацію про свою діяльність якомога ширшій аудиторії.

4. **Онлайн-фандрейзинг (Online fundraising).** Враховуючи глобальну цифровізацію, а також обмеження, пов'язані із пандемією COVID-19, значного поширення набули пожертви через інтернет. В часі війни Росії проти України збори коштів для потреб Збройних Сил України (ЗСУ), а також цивільного населення активно проводяться у соціальних мережах, що дозволяє залучити якомога більшу кількість донаторів та зібрати необхідну суму у найшвидші терміни. Таким чином, неприбутковим організаціям рекомендується розробити стратегію цифрового маркетингу, скласти плани віртуальних подій, створити можливості підписки на пожертви, запланувати надсилання персоналізованих онлайн-повідомлень тощо.
5. **Події (Events).** Проведення різноманітних заходів (аукціонів, виставок, благодійних вечорів, презентацій і т.д.) у форматах наживо та онлайн є ефективним інструментом збору коштів та привернення уваги широкого кола громадськості до діяльності організації.
6. **Стратегічні партнерства (Strategic partnerships).** Співпраця некомерційних організацій із комерційними передбачає одержання взаємної вигоди для обох сторін. Зокрема, комерційні організації отримують можливості розширення проектів корпоративної філантропії та підвищення репутації, а взамін можуть запропонувати спонсорство певних подій чи проектів, пожертви у натуральній формі, безоплатні послуги компанії тощо.

Дотримуючись даних рекомендацій, неприбуткові організації мають можливість створити ефективну стратегію фандрейзингу та вивести свої фандрейзингові зусилля на якісно вищий рівень.

1.2 Особливості фандрейзингу релігійних організацій

Відповідно до Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації», до релігійних організацій належать «релігійні громади, управління і центри, монастирі, релігійні братства, місіонерські товариства (місії), духовні навчальні заклади, а також об'єднання, що складаються з вищезазначених релігійних організацій». [28]

На практиці, за релігійною ознакою можуть бути утворені також і інші види некомерційних організацій, зокрема громадські організації, благодійні фонди, асоціації та ін. (цивільний кодекс) У закордонних джерелах можна також зустріти поняття «faith-based organization» (дослівно – «організація, що базується на вірі»). Це благодійні чи інші некомерційні організації, що пов'язані з певною релігійною групою або у своїй місії керуються певними релігійними переконаннями. Дане поняття не є юридичним терміном та вживається скоріше умовно. [29]

Як і інші неприбуткові організації, релігійні організації та організації, утворені за релігійною ознакою, можуть застосовувати інструменти фандрейзингу для досягнення своєї місії та цілей. Проте, на відміну від світських неприбуткових організацій, такі організації мають певні особливості фандрейзингу, що пояснюються цінностями та місією релігії, з якою вони себе асоціюють.

Загальною метою заснування релігійної організації, відповідно до законодавства України, є «задоволення релігійних потреб громадян сповідувати і поширювати віру». Більш конкретно тут мається на увазі проведення та участь у богослужіннях, релігійних обрядах та церемоніях, поширення певного релігійного віросповідання, духовна, культурно-освітня, виховна, місіонерська та ін. діяльність.

Оскільки «Місія «Центр Опіки Сиріт»» є християнською релігійною організацією, що належить до Української Греко-Католицької Церкви (УГКЦ), вважаємо за необхідне звернутися до основного документу даної Церкви, а саме «Катехизму Української Греко-Католицької Церкви «Христос – наша Пасха»».

У Катехизмі виразно зазначено, що подібно до того, як членам громадянського суспільства властива здатність до добровільного об'єднання і діяльності задля спільного блага, так і Церква у своєму суспільному вимірі також є «взірцем громадянського суспільства, оскільки виховує християнина-громадянина, здатного відчувати потреби ближнього й належно відповідати на них» [30]. Це пояснює численні факти створення християнами неприбуткових організацій, покликаним яких є допомога потребуючим, опіка над дітьми та хворими, підтримка жертв природніх катастроф та воєнних конфліктів тощо.

Прагнення християн до благодійності пояснюється тим, що фундаментальною цінністю та сенсом християнської віри є любов, адже «Бог є любов, і хто перебуває в любові, той перебуває в Бозі, і Бог перебуває в ньому» (1 Ів. 4:16) [31]. За свого земного життя Ісус Христос дав своїм послідовникам дві заповіді любові, що є найважливішими та інтегральними у всьому Божому законі: «Люби Господа, Бога свого, усім серцем своїм, і всією душею своєю, і всім своїм розумом, і з цілої сили своєї! Це заповідь перша! А друга однакова з нею: Люби свого ближнього, як самого себе!». При чому, кажучи ці слова, Він мав на увазі не лише емоційні прояви любові, але насамперед абсолютно практичний та діяльний її аспект.

УГКЦ у Катехизмі вчить, що «суспільним виявом християнської любові є діла милосердя». Релігійний характер діл милосердя полягає в тому, що Сам Ісус Христос ототожнив Себе з кожним нужденним: «Усе, що ви зробили одному з Моїх братів найменших – ви Мені зробили» (Мт. 25, 40). [30, 31] Отож, саме любов та віра у Бога є основним мотивом діл милосердя для кожного християнина.

Таким чином, можемо підсумувати, що місією церкви та її членів у суспільстві є служіння як спосіб наслідування Ісуса Христа, який у Євангелії від Матея каже: «Син Чоловічий прийшов не для того, щоб Йому служили, але послужити й дати життя Своє на викуп за багатьох» (Мт. 20, 28).» [31] Тоді стає зрозумілим і те, що в контексті релігійних організацій фандрейзинг є формою служіння Богові та людям шляхом залучення коштів та ін. ресурсів тих, хто

готовий ними поділитися, для тих, хто їх потребує. Це практичне втілення Божої настанови: «Просіть – і дасться вам, шукайте – і знайдете, стукайте – і вам відчинять; бо кожен, хто просить – одержує, хто шукає – знаходить, а хто стукає – відчинять йому» (Мт. 7, 7-8) [31].

Християнська традиція розповідає про сім діл милосердя для душі та для тіла. Це 14 вчинків, які церква радить чинити як вияв милосердя до ближнього – його духовного та тілесного добробуту. Так чи інакше, саме вони лежать в основі діяльності тої чи іншої релігійної організації. Ознайомимося з ними більш детально.

«Діла милосердя для душі» - це практичні вияви милосердя до ближнього шляхом задоволення його духовних потреб, тоді як «діла милосердя для тіла» передбачають вчинки щодо ближнього з метою турботи про задоволення його фізичних потреб. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Діла милосердя для душі і тіла

№ з.п.	Діла милосердя для душі	Діла милосердя для тіла
1	Грішника направити.	Голодного нагодувати
2	Невіжу навчити.	Спраглого напоїти
3	У сумніві порадити.	Нагого зодягнути
4	Сумного потішити.	Подорожнього в дім прийняти
5	Кривду терпеливо зносити.	Недужому послужити
6	Образу з серця прощати.	Ув'язненого відвідати
7	За живих і вмерлих молитися.	Умерлого похоронити

Джерело: складено авторкою за даними [32], [33]

Таким чином, чинячи діла милосердя для душі, релігійні організації не можуть оминати і діл милосердя для тіла та активно здійснюють благодійну діяльність. Зокрема, ця діяльність реалізується завдяки організації різноманітних фандрейзингових активностей – благодійних акцій (у т.ч. матеріального характеру), здійснення публічного збору благодійних пожертв, краудфандингу в

інтернеті, написання грантів, здійснення зв'язків та партнерство із вітчизняними та іноземними організаціями тощо.

На думку Генрі Ноуена, відомого письменника, фандрейзера та засновника «Henry Nouwen Society», шляхом фандрейзингу, релігійні організації пропонують іншим людям взяти участь у їх візії та місії. В сутності, це протилежність випрошуванню. Це запрошення інвестувати себе та дані нам Богом ресурси – свою енергію, свої молитви та свої кошти – у справу, до якої нас всіх покликав Господь. В глобальному ж вимірі, фандрейзинг релігійних організацій спрямований на виконання місії християн творити спільноту любові на цій Землі та наближати Боже Царство. [34]

1.3 Світовий досвід та кращі українські практики використання фандрейзингу релігійними організаціями

Зарубіжні та українські релігійні організації успішно застосовують інструмент фандрейзингу для залучення коштів на свою місію. Розглянемо деяких представників таких організацій в Україні та закордоном.

Яскравим прикладом української неприбуткової організації, утвореної за релігійною ознакою, є Заклад вищої освіти «Український католицький університет» (УКУ). Це сучасний приватний багатoproфільний навчальний заклад, що у 2022 році посів першу сходинку у рейтингу серед вступників із найвищим балом ЗНО на контракт. [35]



Рис. 1.3 Логотип Українського католицького університету

УКУ був заснований, як Львівська Богословська академія у 1928 році. Засновником ЛБА був митрополит Андрей Шептицький, а першим ректором став

патріарх Йосиф Сліпий. З часу свого заснування, університет пройшов тривалу історію розвитку. Особливо в контексті вивчення фандрейзингу університету варто розглянути період 2010-2016 рр., коли була ініційована Кампанія Розвитку УКУ. Саме протягом цих років університет збагатився великою кількістю нових освітніх програм, а його площа зросла у майже 3 рази. [36]

Під час кампанії розвитку УКУ було зібрано 67,1 млн. доларів США, з яких 32,5 млн. було скеровано на будівельні проекти, 31,8 млн. – на підтримку студентів та 2,8 млн. – на нові навчальні програми. До збору коштів долучилися понад 700 жертводавців, а суми пожертв коливалися від 5 000 до 1 000 000 доларів США. (рис)

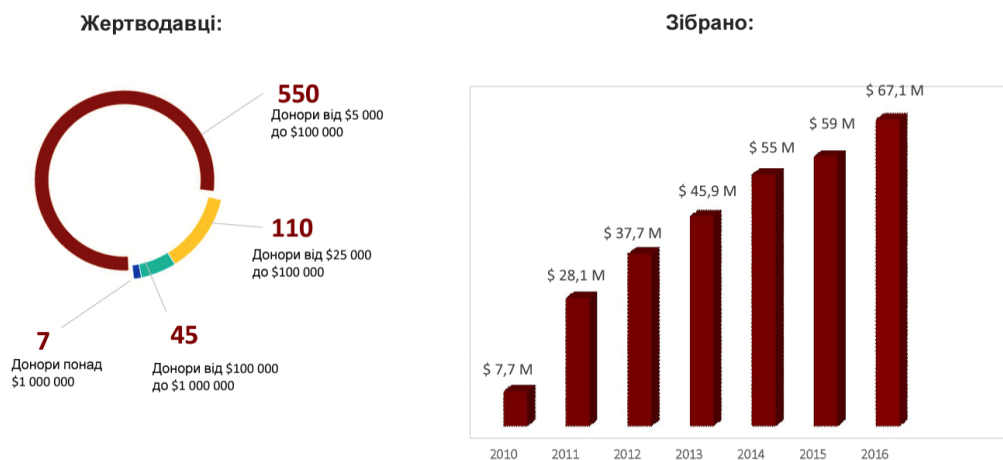
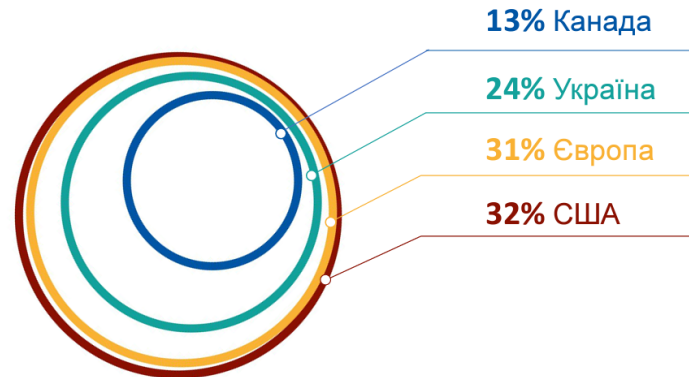


Рис. 1.4 .Статистика Кампанії Розвитку УКУ 2010-2016 рр.

Джерело: [36]

Географічно жертводавці університету походили з США (32%), Європи (31%), України (24%) та Канади (13%) (рис. 1.5)



**Рис. 1.5. Географічна структура жертводавців Кампанії Розвитку УКУ
2010-2016 рр.**

Джерело: [36]

У наступні роки університет продовжує використовувати фандрейзинг, щоб зростати та досягати успіху: будувати нове студентське містечко, відкривати нові навчальні програми та підтримувати студентів.

Місія сучасного УКУ полягає в тому, щоб бути «відкритою академічною спільнотою, яка живе східнохристиянською традицією і виховує провідників суспільства, професіоналів, для служіння в Україні та за її межами – в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності.» [37]

Станом на 2022 рік, університет має 6 факультетів, що включають 11 бакалаврських, 18 магістерських та 2 Ph.d. програми. Серед понад 2000 студентів, є не лише богослови, але й психологи, історики, юристи, журналісти, програмісти, політологи, культурологи, філологи, соціальні працівники, соціологи, управлінці та багато інших. [36]

Собівартість річного навчання одного студента на основних програмах УКУ становить бл. 4 200 дол. США. Проте студенти, які не мають фінансової можливості оплатити повну вартість навчання, можуть претендувати на отримання Стипендії від Університету. Таким чином, щорічно студенти в середньому

оплачують лише бл. 40 % від повної вартості навчання, а решта коштів Університет залуцає від доброчинців (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Розподіл надходжень УКУ

Джерело: [36]

Зокрема, у 2021-2022 н. р. структура надходжень та витрат УКУ виглядала наступним чином. (рис. 1.7)



Рис. 1.7 Структура надходжень УКУ у 2021-2022 н.р.

Джерело: [38]

У підтвердження вищезазначеного бачимо, що оплата за навчальні програми та послуги у структурі надходжень складає 41%, тоді як 53% - це пожертви та гранти із різних країн, а ще 6% - розподіл зі сталих фондів (ендавмент). Найбільші частки витрат припадають на навчальні програми (36%) та інституційну підтримку (22%); трохи менше Університет витрачає на наукові інститути та центри (19%), господарські витрати (16%) та академічний розвиток (7%).

Над залученням ресурсів в Університеті працює відділ розвитку, що складається із наступних підрозділів: грантовий підрозділ, підрозділ організації благодійних заходів та підрозділ співпраці із жертводавцями.

Таким чином, з проведеного аналізу бачимо, що для залучення коштів УКУ активно використовує такі інструменти фандрейзингу, як гранти та подієвий фандрейзинг, а також культивує довгострокову співпрацю із своїми донорами.

Перелік великих донорів та жертводавців УКУ можна побачити на меморіальній дошці у його корпусі на вул. Козельницька. (рис. 1.8). Тут величина комірки символізує розмір пожертви відповідно до інших жертводавців. Як бачимо, тут є як крупні благодійні організації, так і окремі фізичні особи-жертводавці.

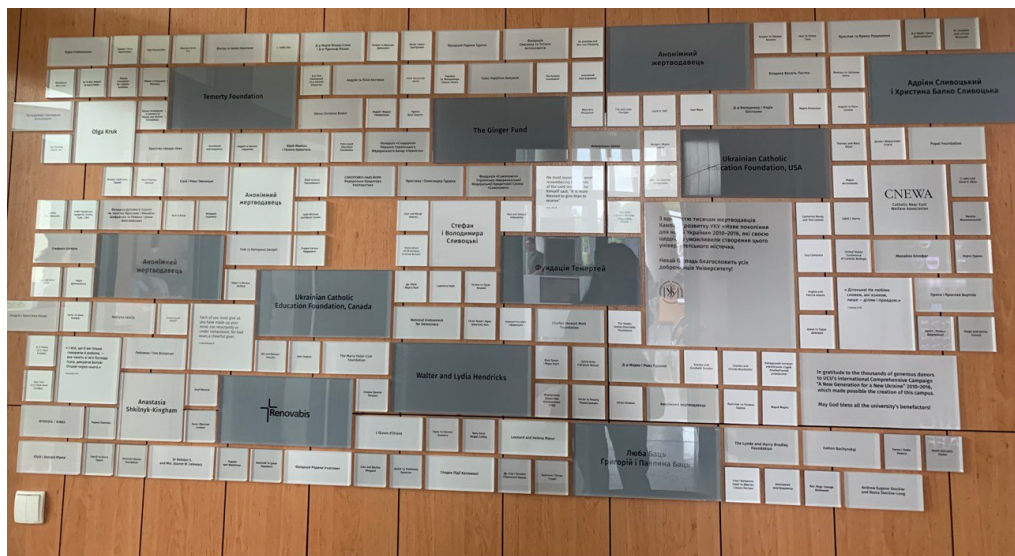


Рис. 1.8. Меморіальна дошка жертводавців УКУ

Джерело: особисте фото авторки

Крім цього, зв'язок із існуючими та залучення нових жертводавців відбувається на різноманітних благодійних заходах, які організовує УКУ. Наприклад, лише за останні 5 років УКУ провів близько 50 благодійних бенкетів по цілому світі. Серед них події у Лондоні, Парижі, Сідней, Мельбурні, Нью-Йорку, Лос-Анджелесі, Чикаго, Нью-Джерсі, Філадельфії, Ванкувері, Калгарі, Едмонтоні, Монреалі, Торонто, Києві, Львові та інших містах. [36] Сюди належить відомий фестиваль «Перелаз», «Ігри розуму», традиційний щорічний Благодійний вечір в Києві тощо.

Таким чином, можемо зробити висновок, що успішний фандрейзинг УКУ ґрунтується на таких факторах, як велика ідея, в яку вірили насамперед лідери та команда УКУ та яку вони в результаті змогли донести та поширити на своїх благодійників, а також системна праця великої команди людей, у якій кожний в своєму напрямку наближав досягнення запланованої мети. Наразі факторами успіху УКУ можна також назвати його всесвітньо відоме ім'я, велику базу партнерств та широкий перелік розвинених інструментів фандрейзингу, проте це вже є наслідком попередніх двох факторів.

Розглянемо також приклад зарубіжної релігійної організації CNEWA (CATHOLIC NEAR EAST WELFARE ASSOCIATION). CNEWA є папською агенцією, що була заснована в 1926 році для надання пастирської та гуманітарної підтримки народам та католицьким церквам східного обряду на Близькому Сході, у Північно-Східній Африці, Східній Європі та Індії. Штаб-квартира організації знаходиться у Нью-Йорку (США), а її офіси розташовані також в Оттаві (Канада), Єрусалимі (Ізраїль), Аммані (Йорданія), Бейруті (Ливан), Кочі (Індія) та Аддіс-Абеба (Ефіопія). [39]

CNEWA реалізує свою місію через програми розвитку церкви (формування церковних лідерів, зміцнення церков на місцях), а також програми гуманітарної допомоги (опіка над дітьми та нужденними, охорона здоров'я, програми сталого розвитку, надзвичайні ситуації).

Розглянемо загальні фінансові показники CNEWA відповідно до звіту за 2021 рік. [40] Як видно з табл. 1.2, у даному році надходження CNEWA склали понад 29 млн. дол. США. Найбільш вагомою статтею надходжень є внески від жертводавців – понад 13 млн. дол. США, а наступною категорією за величиною є гранти від агенцій фінансування – майже 9 млн. дол. США. У дещо менших частках представлені надходження від спадків та заповітів, інкасо, доходів від інвестицій та наданих послуг.

Таблиця 1.2

Надходження CNEWA за 2021 р.

Доходи	2021
Внески	\$13,404,320
Гранти від агенцій фінансування	8,867,171
Інкасо	1,033,579
Спадки та заповіти	4,452,323
Доходи від інвестицій	1,528,408
Надані послуги	125,281
Чисті активи, звільнені від обмежень	–
Разом	\$29,411,082

Джерело: [40]

Витрати CNEWA розподілені відповідно до програмних цілей організації: супровід церкви (accompanying the church), реагування на людські потреби (responding to human needs), а також – інформування громадськості (public

awareness). Загалом витрати за 2021 рік склали понад 28 млн. дол. США (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Витрати CNEWA за 2021 р.

Витрати	2021
Програмні витрати	
Супровід церкви	\$7,884,722
Реагування на людські потреби	13,156,588
Інформування громадськості	1,428,053
Програмні витрати: загалом	22,469,363
Адміністративні витрати	
Фандрейзинг	2,713,947
Менеджмент та загальні витрати	2,895,670

Продовження табл. 1.3

Адміністративні витрати: загалом	5,609,617
Витрати загалом	\$28,078,980

Джерело: [40]

Також відомо, що у минулому 2022 році офіс CNEWA у Канаді спрямував понад 5,7 мільйонів доларів з фонду надзвичайних ситуацій на допомогу церквам в Україні та сусідніх країнах, які приймають українських біженців. [41] Таку рекордну суму вдалося зібрати через небайдужість канадських організацій та окремих осіб до подій, що відбуваються в Україні. Збори також були ініційовані багатьма українськими католицькими парафіями у Канаді. Зокрема залучені кошти були витрачені на наступні категорії (рис. 1.9):

- охорона здоров'я (29%);
- надання прихистку (12%);
- задоволення базових потреб (34%);

- підготовка до зими (4%);
- соціальна та пастирська опіка (11%);
- надзвичайна підтримка інституцій (6%);
- постійні проекти (4%).

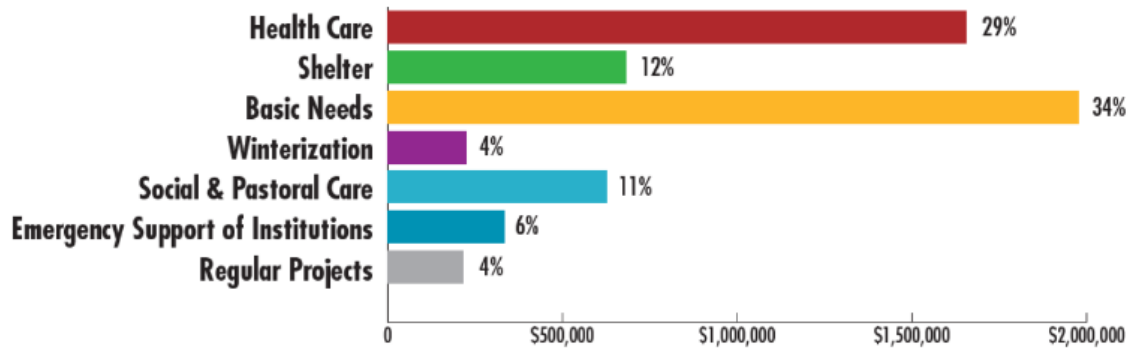


Рис. 1.9 Структура наданої допомоги Україні від CNEWA Канада

Джерело: [41]

Пожертву на користь організації можна здійснити онлайн на сайті, за телефоном, а також шляхом надання чеку. При пожертвах понад 10 доларів, організація надає підтвердження щодо податкового надходження, що дає можливість знизити розмір сплачуваних податків.

CNEWA надає підтримку через мережу партнерств із організаціями на місцях. Наприклад, співпраця CNEWA і УГКЦ була започаткована у 1993 році. Основними партнерами організації в Україні є Патріарша Курія УГКЦ, Карітас Україна, Український Католицький Університет, Київська Архиепархія УГКЦ.

Таким чином, засадами успішного фандрейзингу CNEWA є майже 100-річна історія та досвід організації, що викликає довіру благодійників до неї; її прозорість та публічність, адже організація публікує на своїй веб-сторінці усю звітність та історії допомоги конкретним особам з різних країн; а також, за словами її топ-менеджменту – її велика місія «Принести надію туди, де вона вже втрачена», до чого організація запрошує своїх благодійників.

РОЗДІЛ 2. МІСІЯ «ЦЕНТР ОПІКИ СИРІТ» ТА ЇЇ ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1 Місія та напрями діяльності Центру опіки сиріт

Місія «Центр Опіки Сиріт» Української Греко-Католицької Церкви (далі – Місія ЦОС) є неприбутковою релігійною організацією, розташованою у Львові, Україна. Метою діяльності організації є задоволення релігійних потреб дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, поширення віровчення Католицької Церкви, служіння Євхаристії, а також участь у справах благодійності та милосердя. [42]

Центр Опіки Сиріт був заснований з благословення Архієпископа й Митрополита Львівського Ігоря (Возняка) 1-го червня 2009 року, доповнивши структуру капеланського служіння новоствореним сирітським капеланством (рис. 2.1).

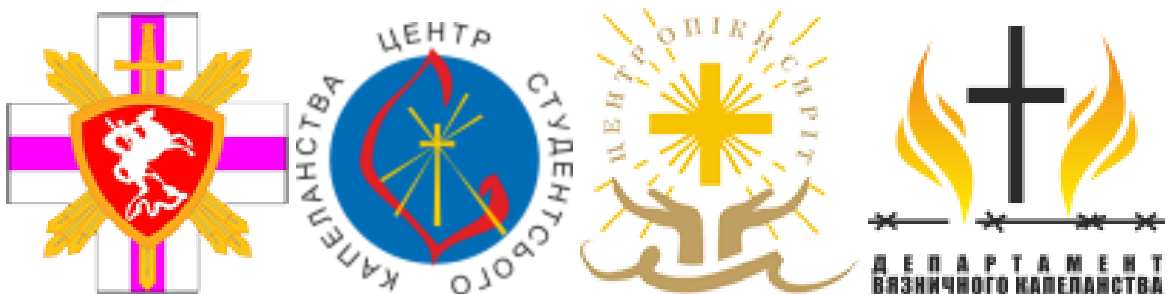


Рис. 2.1 Структура капеланства [43]

Ідея про створення місії ЦОС виникла після того, як четверо студентів, які вчилися на останньому курсі Львівської духовної семінарії Святого Духа УГКЦ, пройшли душпастирську катехитичну практику в дитячих інтернатах та усвідомили своє покликання — допомагати дітям-сиротам.

Маючи перед собою приклад створення військового та студентського капеланства, вони надихнулися на створення організації, яка б опікувалася сиротами на регулярній основі. Тому майже весь останній курс у семінарії студенти присвятили всебічному вивченню цього питання й згодом почали свою діяльність.

Розглянемо візію, місію та цінності Центру Опіки Сиріт (рис. 2.2). У центрі візії організації є зріла особистість дитини-сироти, яка готова до викликів життя. Місія Центру опіки сиріт – запобігти явищу сирітства через донесення суспільству сімейних цінностей, базованих на вірі в Христа.



Рис. 2.2 Візія, місія та цінності Центру Опіки Сиріт

Джерело: розроблено авторкою на основі даних організації

У своїй діяльності організація керується наступними цінностями:

1. *Віра в Бога:* ми віримо в Бога у Пресвятій Тройці, Який надихнув та провадить нас у нашій місії, та покладаємося на Його волю у всіх наших справах; ми належимо до католицької церкви.
2. *Мораль:* ми дотримуємося норм та принципів християнської моралі у ставленні до наших внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.
3. *Справедливість:* ми керуємося принципами справедливості та неупередженого ставлення у прийнятті усіх рішень.
4. *Милосердя:* ми прагнемо допомогти кожній дитині, яка цього потребує, та в такий спосіб робити нашу любов діяльною.
5. *Гідність:* ми бачимо кожну особу гідною, як це властиво Божому створінню, та рішуче виступаємо проти дискримінації на основі її соціального статусу.
6. *Лідерство:* ми готові та прагнемо брати на себе лідерську роль у подоланні явища сирітства в Україні.



Рис. 2.3 Принципи діяльності Центру Опіки Сиріт

Джерело: розроблено авторкою на основі даних організації

У своїй діяльності, Центр Опіки Сиріт дотримується наступних принципів (рис. 2.3):

- *Професійність*: у своїх проектах ми намагаємося надавати якомога більш якісні послуги, тому залуцаємо до них професіоналів.
- *Лідерство*: ми готові пропонувати нові рішення проблеми сирітства та працювати над їх втіленням.
- *Превентивне реагування*: ми працюємо із сиротами у дитячому віці, щоб запобігти явищу сирітства та розірвати замкнене коло сирітства.
- *Партнерство*: ми відкриті до співпраці із колегами по сектору, державою, бізнесом та окремими особами для досягнення нашої місії.
- *Розвиток*: ми не зупиняємося на своїх досягненнях та прагнемо до постійного розвитку наших продуктів та сервісів.
- *Гнучкість*: ми швидко адаптуємо наші проекти залежно від потреб бенефіціарів, зовнішніх обставин та наявних ресурсів.
- *Інклюзивність*: ми забезпечуємо участь у наших проектах і програмах дітей із інвалідністю та облаштовуємо наші простори відповідно до вимог інклюзії.
- *Комплексність*: ми працюємо із нашими бенефіціарами комплексно, надаючи їм як духовну, так і психологічну та матеріальну підтримку.

Вже 14 років Центр реалізує свою місію, працюючи на благо:

- дітей-сиріт,
- дітей із сімей у складних життєвих обставинах (СЖО),
- дітей з соціальних сімей,
- вихованців шкіл-інтернатів, дитячих будинків (у т.ч. сімейного типу);
- дітей з особливими потребами (синдром Дауна, аутизм, розлади особистості та поведінки, розлади психіки внаслідок органічного ураження ЦНС тощо);
- дітьми війни (з 2014).

Станом на кінець 2022 року, Центр Опіки Сиріт надає підтримку бл. 1000 дітей різних категорій (рис. 2.4).



Рис. 2.4 Бенефіціари Центру Опіки Сиріт станом на грудень 2022 р.

Джерело: розроблено авторкою на основі даних організації

Територіально діяльність місії ЦОС охоплює дітей, позбавлених батьківської опіки у Львівській, Дніпропетровській, Донецькій, Чернігівській, Тернопільській областях; у програмах і проєктах Центру беруть участь більше 1 000 дітей щороку.

Діяльність Місії ЦОС можна розділити на наступні напрями:

- **капеланський або душпастирський**, що передбачає духовну опіку та молитовне служіння дітям-сиротам (молитви та катехизація у інтернатах, приготування та уділення Святих Таїнств);
- **освітньо-виховний**, що передбачає створення проєктів з метою освіти та виховання дітей (дошкільна освіта, заняття з кулінарії, футболу, іконопису, різноманітні освітні тренінги, воркшопи та ін.);
- **соціальний**, що передбачає надання особам та сім'ям у складних життєвих обставинах матеріальної, фінансової та ін. допомоги, проведення благодійних акцій;
- **волонтерський**, що передбачає навчання волонтерів праці із дітьми-сиротами та їх залучення до проєктів Центру (відвідування інтернатів, організація заходів, таборів, святкувань та ін.).

Проєкти Центру Опіки Сиріт спрямовані на духовне виховання дітей, турботу про їх фізичне і ментальне здоров'я, забезпечення можливостей для їх

інтелектуального і творчого розвитку, організацію якісного і цікавого дозвілля. Ми прагнемо прищепити нашим вихованцям християнські цінності, прагнення до навчання та пізнання нового, сімейні цінності, любов і відповідальність за долю своєї держави. В результаті нашої діяльності ми бачимо наших вихованців добрими християнами, відповідальними громадянами та членами суспільства, освіченими і грамотними особами, психологічно зрілими особистостями, які в майбутньому стануть щасливими батьками, професіоналами своєї справи, відповідальними виборцями та платниками податків. (рис. 2.5)

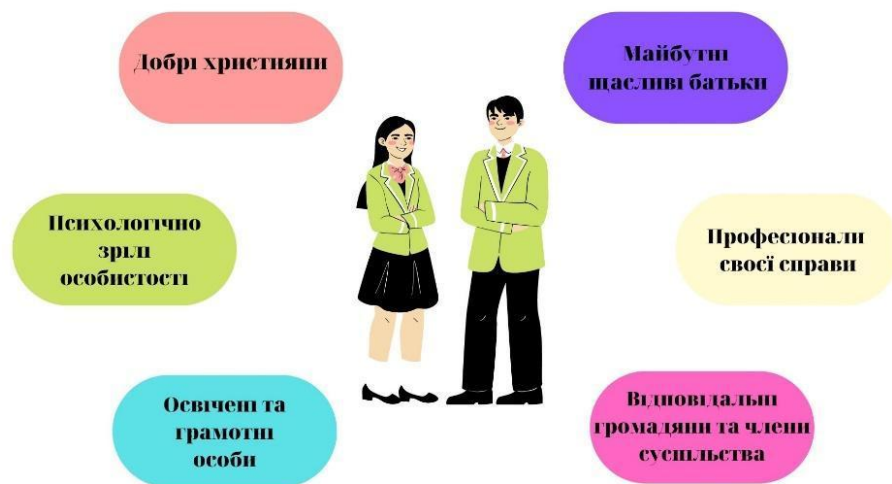


Рис. 2.5 Портрет вихованця ЦОС

Важливим аспектом є те, що в програмах та проектах Центру беруть участь не лише його основні бенефіціари, але й усі бажуючі діти. Це дозволяє забезпечити інклюзивне середовище виховання та навчання, безперешкодний доступ до якісної освіти та рівні можливості для розвитку незалежно від соціального статусу та життєвих обставин дітей, а також сприяє їх взаємній інтеграції.

Крім цього, Центр опіки сиріт активно реагує на сучасні виклики, пов'язані із повномасштабним вторгненням РФ до України через створення нових необхідних проектів.

Детальніше із проектами місії ЦОС можна ознайомитися у Додатку А.

Таким чином, Центр Опіки Сиріт є організацією, що має великий досвід у праці зі своїми бенефіціарами, володіє необхідними знаннями та широким набором інструментів та програм для дітей сиріт та дітей у СЖО та успішно застосовує їх для досягнення своєї візії та місії.

2.2 Аналіз зовнішнього фінансового середовища та потенційних можливостей залучення коштів

Наразі роль церкви у суспільстві важко недооцінити, а релігійні організації відіграють активну роль у сфері благодійності. Наведемо приклади благодійної діяльності релігійних організацій під час повномасштабної війни в Україні відповідно до актуального дослідження Центру Разумкова «Війна і Церква. Церковно-релігійна ситуація в Україні 2022 р.» [44]

Відповідно до даних цього дослідження, з початком повномасштабного вторгнення Росії до України, частка віруючого населення в Україні зросла до 74% наприкінці 2022 р. (наприкінці 2021 р. цей показник складав 68%). Разом із цим, наприкінці 2022 року 59% респондентів відзначили позитивну роль Церкви в українському суспільстві. Це найвищий показник із 2000 року. У попередні 2020 і 2021 рр. даний показник складав 40% і 49,5% відповідно. Таким чином, можна зробити висновок, що спостерігається стабільно високе зростання довіри українців до церкви та релігійних інституцій, що є сприятливим фактом для здійснення фандрейзингу РО.

Цікавим фактом, що підтверджує покликання церкви до соціального служіння є те, що у відповіді на питання «Які завдання є першочерговими для релігійних об'єднань під час війни?», найпоширенішими відповідями респондентів було надання психологічної допомоги (54%), допомога Збройним силам України (45,5%) та допомога у вирішенні соціальних і матеріальних проблем громадян (39,5%). Менша частка припадає на залучення міжнародної уваги та допомоги Україні – 28%, допомогу внутрішньо переміщеним особам – 23%, пом'якшення наслідків руйнування міст, сіл, соціальної та транспортної

інфраструктури – 18%, забезпечення потреб українських біженців за кордоном – 4%. Це свідчить про те, що суспільство покладає на релігійні організації завдання брати участь у задоволенні найбільш гострих потреб українців у часі війни.

На питання до респондентів: «Чи відомо Вам про випадки, коли релігійні громади (будь-якої релігійної належності) після початку широкомасштабної війни Росії проти України (після 24 лютого) вчиняли такі дії...?»*, були отримані наступні відповіді (рис. 2.6):



Рис. 2.6 Дані щодо підтримки релігійними організаціями військових та цивільного населення під час повномасштабної війни

Джерело: сформовано авторкою за даними [44]

Як видно з даних рис. 2.6, найбільше українцям відомо про випадки допомоги релігійних громад Збройним Силам України – з такими випадками особисто стикалися бл. 48% опитаних. 43,5% респондентів стверджують про факти надання релігійними громадами матеріальної допомоги біженцям, а 40% опитаних зустрічалися із тим, що релігійні громади надавали прихисток біженцям. Ще 33% опитаних українців відомо про факти залучення чи розподілу релігійними громадами гуманітарної допомоги з-за кордону. Ще 27% респондентів підтверджують факти облаштування у приміщеннях храмів бомбосховищ (найчастіше такі випадки зустрічаються на Сході — 34%). А 24% українців

особисто знають про факти надання релігійними громадами допомоги медичним та соціальним закладам, і 24% стверджують, що їм відомо про надання релігійними громадами допомоги жителям деокупованих і прифронтових територій. Про те, що релігійні громади допомагали в евакуації жителів із окупованих територій та територій, що перебувають під обстрілами відомо 21% опитаних. Разом із цим, найменше українцям відомо про привласнення релігійними громадами гуманітарної допомоги (4,5%), а також підтримку дій Росії та допомогу окупантам - 6% та 4,2% відповідно.

Разом із цим, ці дані дещо коливаються відповідно до регіону України. Отож, на Заході, де здійснює свою діяльність Центр Опіки Сиріт в процесі опитування були отримані наступні дані. За рядом показників Західний регіон випереджує загальноукраїнську статистику. Зокрема про підтримку релігійними громадами у даному регіоні Збройних Сил України відомо 70% опитаних, про матеріальну допомогу біженцям – 56,4% опитаних, про надання притулку біженцям – 52,7% опитаних, про надання допомоги медичним та соціальним закладам – 30, 1% опитаних. Також порівняно частіше тут відомо про випадки привласнення гуманітарної допомоги або її використання її корисливих цілях (6,6%).

На питання до респондентів: «На Вашу думку, чи достатньою мірою релігійні громади (будь-якої релігійної належності) після початку широкомасштабної війни Росії проти України (після 24 лютого) реалізують такі дії?», були отримані наступні відповіді (рис. 2.7, 2.8, 2.9).

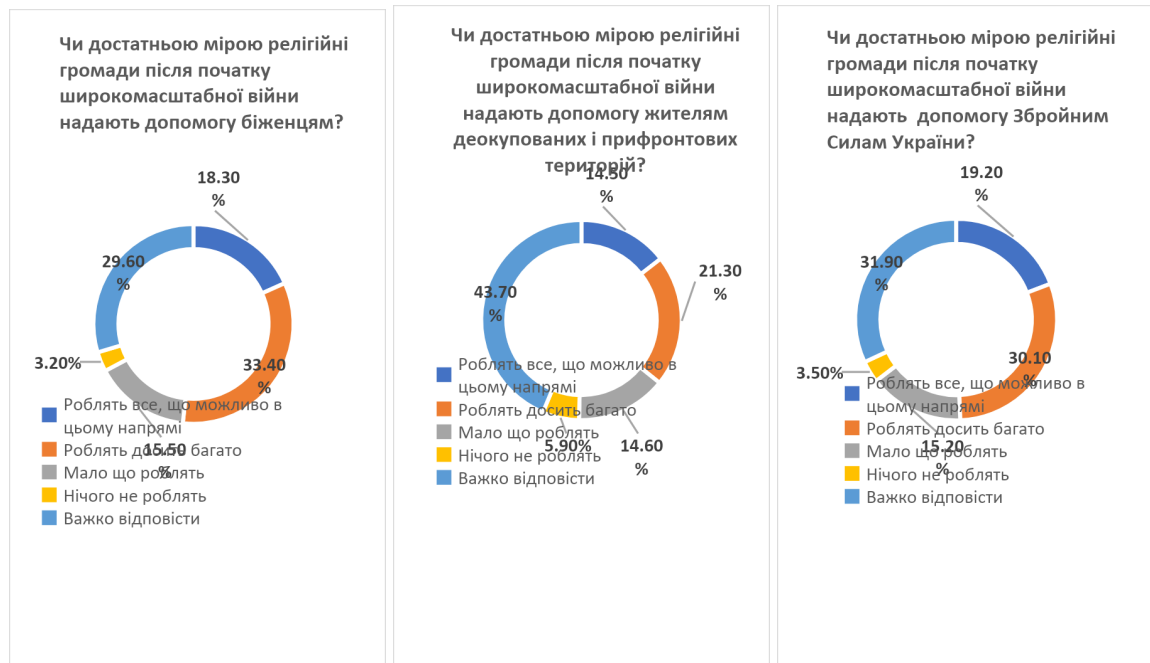


Рис. 2.7, 2.8, 2.9 Дані щодо надання релігійними об'єднаннями допомоги різним категоріям осіб

Джерело: сформовано авторкою за даними [44]

Відповідно до даних опитування, бл. 18,3% українців вважають, що релігійні громади роблять все, що можливо у напрямі допомоги біженцям, 14,5% - притримуються такої думки щодо допомоги релігійних громад жителям деокупованих і прифронтових територій, а 19,2% - щодо допомоги релігійних громад Збройним Силам України. Вважають, що релігійні громади роблять досить багато в напрямку допомоги біженцям, жителям деокупованих і прифронтових територій та ЗСУ ще 33,4%, 21,3% та 30,1% відповідно. Про низьку залученість релігійних громад до допомоги вищезазначеним категоріям свідчать 15,5%, 14,6% та 15,2% опитаних. Доволі низька частка українців обрала варіант відповідь «нічого не роблять» - вона складає 3-6% залежно від категорії. Разом із цим, 30-40% опитаних у кожній категорії не можуть дати відповідь на поставлене питання.

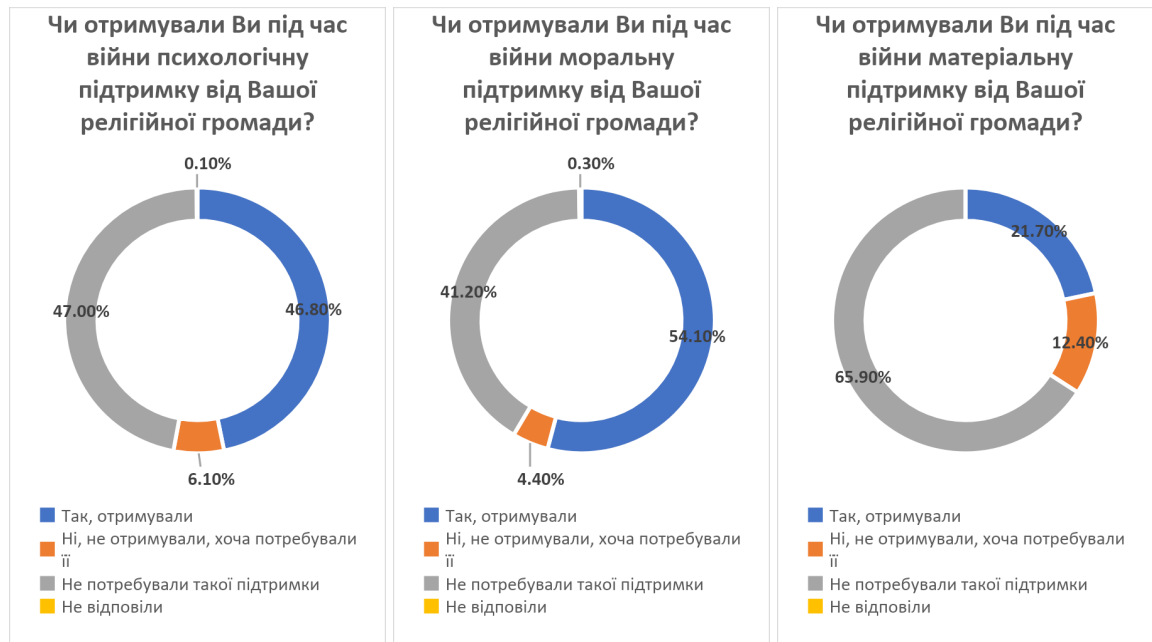


Рис. 2.10, 2.11, 2.12 Дані щодо отримання громадянами різних видів підтримки від релігійних об'єднань під час повномасштабної війни

Джерело: сформовано авторкою за даними [44]

Крім цього, відповідно до даних рис. 2.10, 2.11 та 2.12, більшість членів релігійних громад, які потребували психологічної, моральної та матеріальної допомоги, одержали її – їх частка коливається від 21,7% до 54% залежно від категорії. Найбільша частка тих, хто не отримав допомоги, хоча потребував її, виявлена у категорії матеріальної підтримки та складає бл. 13% (для психологічної і моральної підтримки – 6,1% та 4,4% відповідно). Значна частина опитаних, а саме 40-65% членів громади, не потребувала допомоги у жодній з категорій.

Таким чином, можна зробити висновок, що релігійні організації в Україні на даний час активно задіяні у вирішенні гострих соціальних проблем, спричинених війною, надають необхідну підтримку та допомогу потребуючим, проявляють солідарність та підтримку українського народу у непростий для нього час, що в свою чергу викликає вищий рівень суспільної довіри до цих організацій та сприяє їх підтримці.

Проведемо дослідження щодо фандрейзингу релігійних організацій серед партнерів та колег Центру Опіки Сиріт по сектору. У опитуванні взяло участь 26 релігійних організацій, а саме 8 парафій, 5 монастирів, 4 релігійні місії, 1 родина богопосвяченого життя, 1 релігійна спільнота та 7 організацій, що засновані за релігійною ознакою (4 благодійні організації, 2 громадські організації та 1 громадська спілка). Дані організації здійснюють духовне, освітнє та соціальне служіння різного характеру та розташовані переважно на Заході України (73%, тоді як Південь – 11,5 %, Центр – 11,5 %; за кордоном – 4%). За конфесійною приналежністю більшість організацій належали до УГКЦ (84%), тоді як до РКЦ – 4%, ПЦУ – 4%, протестантів – 8% опитаних.

У опитуванні взяли участь різні за величиною організації. Серед опитаних були невеликі організації із оборотом до 500 тис. грн. на рік (35%), середні організації із оборотом 500 тис - 1 млн. грн. на рік (23%) і 1,5-3 млн. на рік (23%), а також великі організації із оборотом понад 10 млн. грн. на рік (19%). (рис. 2.13)

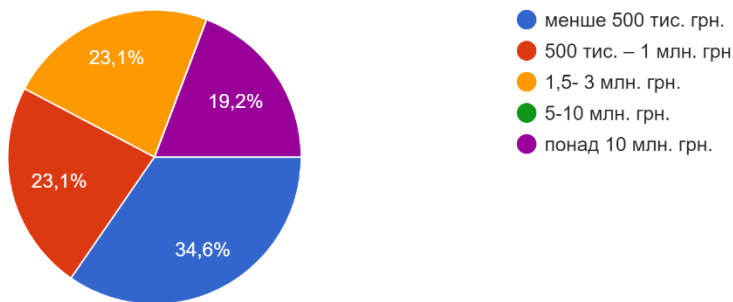
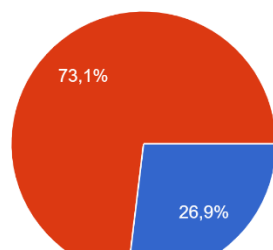


Рис. 2.13 Розподіл організацій за величиною річного обороту

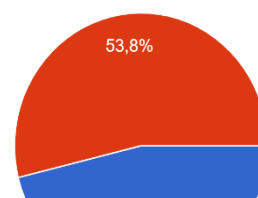
Джерело: власне дослідження авторки

Згідно із отриманими даними, дві третини, а саме 73% організацій не мають відділу фандрейзингу. Разом із цим, дещо більше опитаних, а саме – 46%

Чи наявний у вашій організації відділ фандрейзингу? **Ні**льна за фандрейзинг (рис. 2.14, 2.15).
 відповідей



Чи є в організації особа, відповідальна за фандрейзинг?
 відповідей



Так
 Ні

Рис. 2.14, 2.15. Наявність у опитаних організаціях відділу фандрейзингу та фандрейзера

Джерело: власне дослідження авторки

При цьому, варто зауважити, що чим більшою є організація, тим частіше вона має окрему посаду фандрейзера чи відділ фандрейзингу. Таким чином, 40% організацій із оборотом понад 10 млн. грн. на рік мають у своїй організаційній структурі відділ фандрейзингу, а посадову особу фандрейзера мають вже 80% таких організацій. Серед середніх організацій з оборотом 500 тис. – 3 млн. грн. на рік, 25% мають відділ фандрейзингу та 50% мають особу, відповідальну за фандрейзинг. Серед менших організацій (до 500 тис. грн обороту на рік), 22% мають відділ фандрейзингу та особу, відповідальну за фандрейзинг.

У структурі надходжень коштів серед респондентів переважають надходження із наступних джерел: пожертви приватних осіб в Україні (73%), надходження від грантової діяльності (62%) та пожертви приватних осіб з-за кордону (58%) (рис. 2.16) Менш популярним джерелом надходження коштів є пожертви від бізнесу (31%). Найменше організацій отримують кошти від держави (8%). (рис. 2.16)

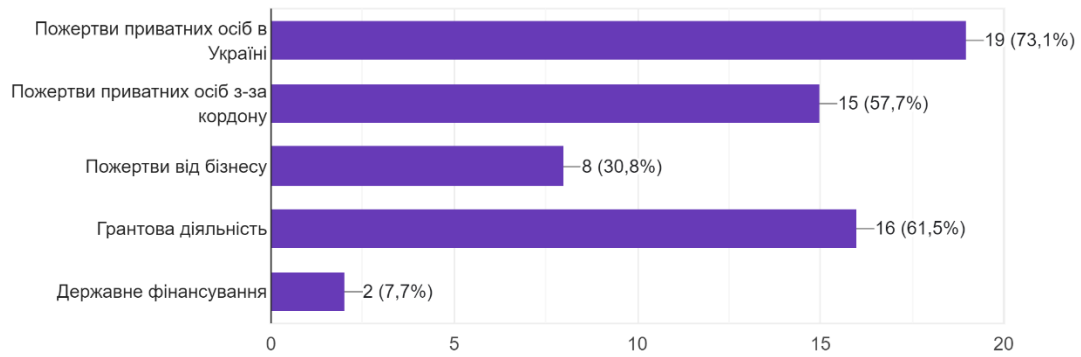


Рис. 2.16 Джерела надходжень релігійних організацій

Джерело: власне дослідження авторки

Найчастішими інструментами отримання коштів релігійними організаціями, відповідно до даних опитування, є гранти, які застосовують 65% опитаних, волонтерський фандрейзинг – 39% опитаних та спонсорство – 31% опитаних. Дещо менш поширеними інструментами є меценатство (23%), членські внески (19%) та соціальне підприємництво (19%). Найменше опитаних організацій використовують ендавмент, державні програми, digital фандрейзинг та краудфандинг – 4%, 8%, 8% та 8% відповідно (рис. 2.17).

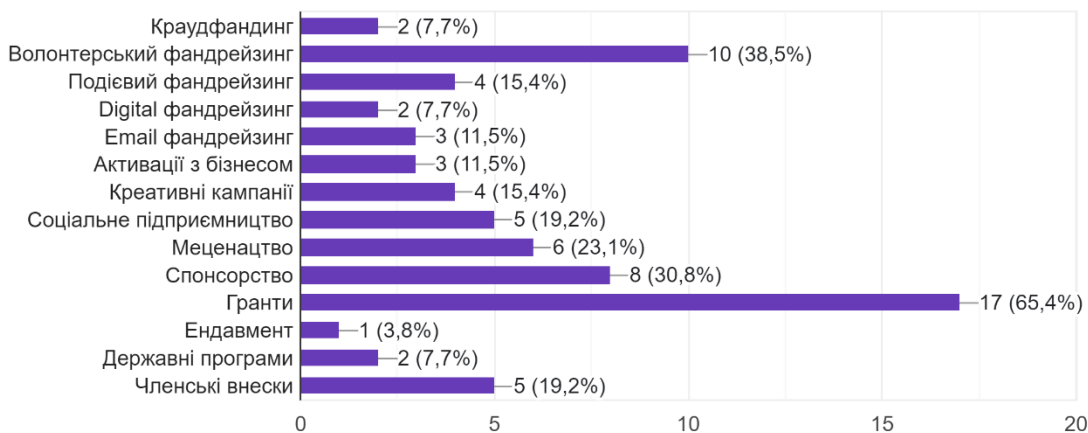


Рис. 2.17. Інструменти фандрейзингу, що застосовують релігійні організації

Джерело: власне дослідження авторки

Найчастіше донорами опитаних релігійних організацій є благодійники та міжнародні організації (65% та 58% відповідно). Значна частка опитаних (39%)

також фінансуються за рахунок членських внесків. Найменше організацій мають основним донором державні установи (4%), та клієнтів організації (8%). (рис. 2.18)

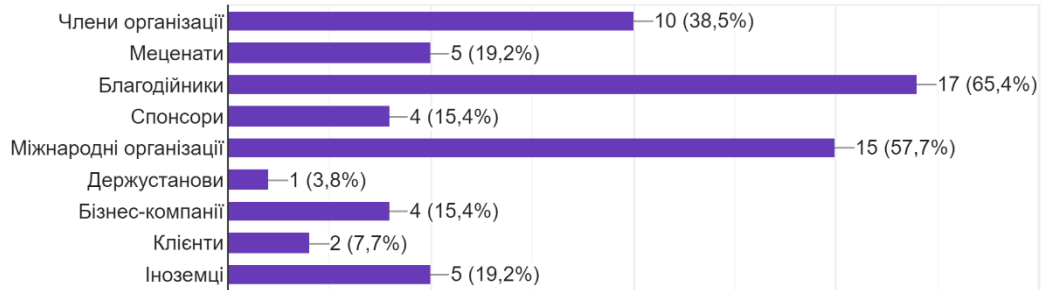


Рис. 2.18. Донори релігійних організацій

Джерело: власне дослідження авторки

Під час опитування респонденти також вказували найбільших інституційних донорів власних організацій, серед них були такі відомі міжнародні благодійні організації, як Kirche in Not, Ginger UCEF, Renovabis, UNWLA (USA), структури Caritas, Knights of Columbus, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, United States Conference of Catholic Bishops та ін.

На питання «**Що, на вашу думку, допомагає вашій організації у побудові партнерств та залученні ресурсів?**» найбільше респонденти схилилися до наступних варіантів – якісна праця команди (73%), велика місія (46%), чітка стратегія (39%) та зворотній зв'язок (39%). Трохи менш популярними були варіанти – розвинена база партнерств (35%), гарний менеджмент (27%) та наявні ресурси (27%) (рис. 2.19)

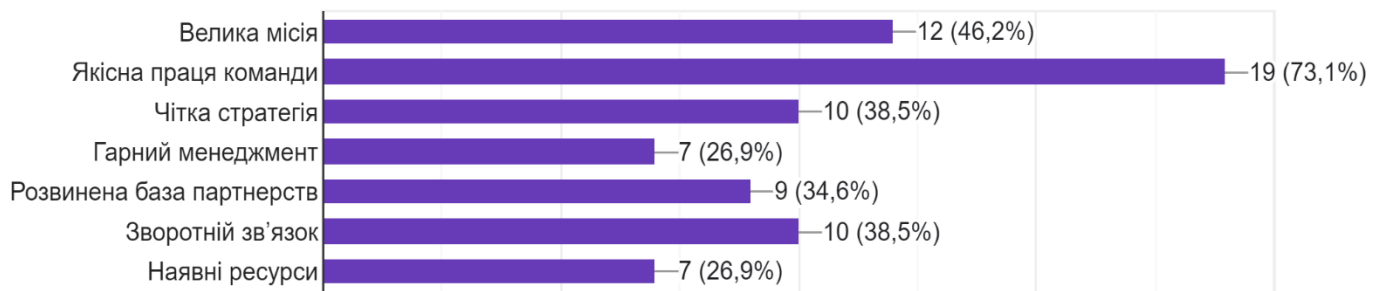


Рис. 2.19. Найважливіші чинники побудови партнерств та залучення ресурсів релігійних організацій

Джерело: власне дослідження авторки

Таким чином, вивчивши досвід своїх партнерів та колег по сектору, місія «Центр Опіки Сиріт» може врахувати його при створенні власної фандрейзингової стратегії.

2.3 Поточна система фандрейзингу та досвід управління фінансами

Центр Опіки Сиріт є неприбутковою організацією, що не має власного джерела доходів, а у своїй діяльності спирається на залучення фінансових та ін. ресурсів ззовні. Основними джерелами надходжень місії ЦОС є надходження за проектною діяльністю –пожертви від фізичних та юридичних осіб, іноземних меценатів, гранти від іноземних благодійних фондів, які організація залучає на свою діяльність та різного роду проекти та заходи.

Розглянемо структуру надходжень місії ЦОС за 2022 рік. Як видно із рис.2.20, найбільшу частку у надходженнях організації мають пожертви від благодійників з України та з-за кордону (41%). Іншими джерелами, з яких надходили кошти, став прибуток від соціального підприємництва та гранти – 12% та 11% у структурі відповідно. Крім цього, ще 37% надійшло в результаті здійснення внутрішніх операцій, а саме обміну валют. Це пояснюється тим, що з огляду на початок повномасштабної війни Росії проти України у цьому році витрати місії значно перевищили її надходження, та виникла потреба у використанні валютних запасів.

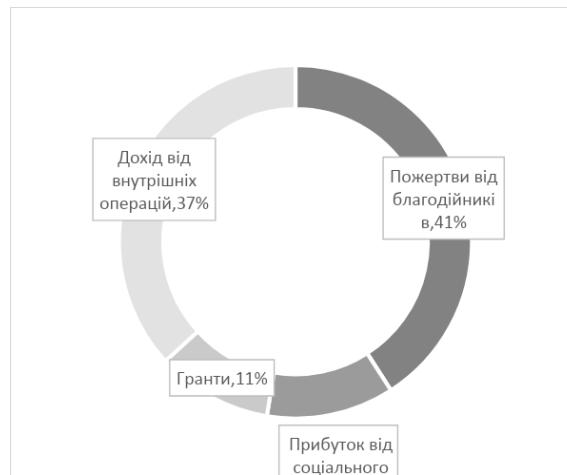


Рис. 2.20. Структура надходжень Центру Опіки Сиріт у 2022 році

Джерело: складено авторкою за даними організації

Благодійниками місії ЦОС є анонімні фізичні особи та організації з України, США, Канади, Німеччини, Італії та ін. У меншій мірі благодійниками організації є також парафіяни храму Св. Миколая Чудотворця, що знаходиться при Центрі Опіки Сиріт, а також Курія Львівської Архієпархії УГКЦ. Інституційними донорами організації є також такі великі благодійні організації, як Ginger UCEF, Союз українок Америки, Українська освітня платформа, Союз українок Австралії, Угорська екуменічна служба допомоги, Східноєвропейська гуманітарна місія, Diakonie hervormde Gem. Klundert, а також Філадельфійська єпархія УГКЦ та парафії УГКЦ в Америці, дієцезія Зальцбурга та ін.

Партнерами організації в Україні є Центр військового капеланства, Центр студентського капеланства, Гарнізонний храм св. апп. Петра і Павла, товариство «Приятелі дітей», компанія «ОККО», аптека «D.S.», профіцентр «Квітка», амбулаторія сімейної медицини «Вулик» та ін.

Прибуток від соціального підприємництва надходить завдяки діяльності дитячого простору дошкільної освіти «Ангелики». Це один з проектів місії ЦОС, що функціонує на платній основі для тих клієнтів, що не належать до основних бенефіціарів організації.

Варто зазначити, що з часу пандемії COVID-19, у структурі надходжень організації збільшилася частка пожертв, що надходили онлайн. Це можна пояснити обмеженою можливістю фізичних зустрічей та стрімким розвитком та опануванням онлайн-інструментів, зокрема банкінгу. Наразі ця частка продовжує зростати.

У період 2020-2022 рр. в організації спостерігається тенденція перевищення витрат над доходами. Це можна пояснити кризовими явищами, пов'язаними із пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні. Динаміка надходжень організації зазвичай є найбільшою у зимовий та літній період. Це пов'язано із реалізацією місії ЦОС у цей час ряду проектів та заходів для дітей. Зокрема взимку це святкування дня Св. Миколая та різдвяних свят, в часі яких організуються табори, зустрічі та святкування для дітей, а також акція Різдвяний кошик. В літній період також відбуваються святкування дня Захисту дітей, різноманітні табори і поїздки.

Для залучення коштів та інших необхідних ресурсів організація найчастіше використовує наступні інструменти фандрейзингу:

- гранти;
- волонтерський фандрейзинг;
- соціальне підприємництво;
- E-mail фандрейзинг;
- подієвий фандрейзинг;
- меценатство.

В організації відсутня стратегія фандрейзингу як така, кошти залучаються під конкретні потреби та проекти.

Варто зазначити, що вкінці 2022 – на початку 2023 рр. в організації відбулося підсилення грантової діяльності, оскільки було налагоджено партнерство із такими великими іноземними католицькими донорами, як Renovabis і CNEWA та залучено кошти на проект із підвищення енергетичної автономії організації.

Також донедавна фандрейзинг в організації реалізувався проектним менеджером, у обов'язки якого входило планування, виконання, моніторинг та завершення проектів організації, а також функції фандрейзингу – процеси пошуку партнерів та ресурсів, комунікації з донорами та звітування. Вкінці 2022 року відбулися зміни в організаційній структурі місії ЦОС та було створено відділ розвитку на чолі із керівником відділу розвитку. А в 2023 році було розділено обов'язки проектного менеджера та фандрейзера та закріплено їх за двома окремими посадовими особами (рис. 2.21).

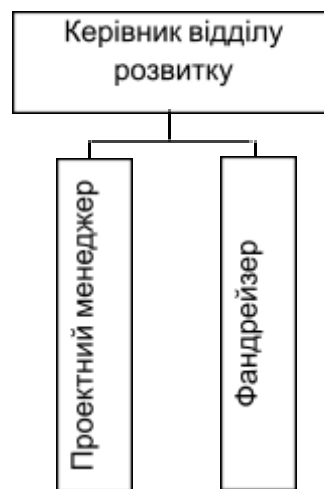


Рис. 2.21 Структура оновленого відділу розвитку місії ЦОС

Таким чином, у оновленій організаційній структурі відділ розвитку очолює керівник відділу розвитку, а йому підпорядковані проектний менеджер та фандрейзер. Така реорганізація дозволила оптимізувати та посилити процеси фандрейзингу в організації, адже обов'язки з фандрейзингу було покладено на окремого працівника. Крім цього, значною мірою фандрейзинг здійснюється також керівником організації за рахунок його широкої бази зв'язків та контактів.

Управління фінансами організації здійснює бухгалтер організації, на якого покладено обов'язки ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності організації та в координації з яким відбуваються фінансові операції за проектами місії ЦОС. Наразі організація має банківські рахунки у трьох валютах – гривні, євро, долари США, а також знаходиться в процесі відкриття

мультивалютного рахунку для більшої зручності фінансових надходжень від донорів із різних країн світу.

Таким чином, можна виділити наступні характерні особливості фандрейзингу та управління фінансами місії «Центр Опіки Сиріт»:

1. організація має широке коло партнерств як з закордонними, так і українськими організаціями та бізнесом;
2. надходження відбуваються переважно від благодійників з України та з-за кордону, тоді як інші види надходжень менш розвинені;
3. організація має успішний досвід управління грантовими коштами;
4. система фандрейзингу організації не пристосована до таких кризових явищ, як пандемія та війна, що спричиняє дефіцит бюджету організації під час підвищених потреб реагування на виклики, пов'язані із кризою;
5. задачі фандрейзингу великою мірою покладені на керівника організації, що відволікає його від виконання свої безпосередніх обов'язків;
6. через відсутність фандрейзингової стратегії та попереднього фінансового планування організація стикається із постійною потребою шукати кошти на свої проекти у стислі терміни;
7. зважаючи на існуючі виклики та проблеми, команда докладає зусиль до підсилення фандрейзингової діяльності шляхом реорганізації, посилення процесів фандрейзингу та розширення партнерств.

2.4 Аналіз наявних ресурсів та організаційної спроможності

Розглянемо ресурси, якими на даний момент володіє організація, розподіливши їх на три категорії: людські, матеріальні та інформаційні.

Людські ресурси. Наразі команда місії ЦОС складається з 9 працівників. До команди Центру входять четверо священиків, які є капеланами і водночас виконують обов'язки голови місії та керівників відділів організації, зокрема 1) відділу дошкільної освіти; 2) соціального відділу; 3) волонтерського відділу, – а

також п'ять світських осіб: секретар, керівник відділу розвитку, проектний менеджер, фандрейзер та бухгалтер. (рис.2.22)

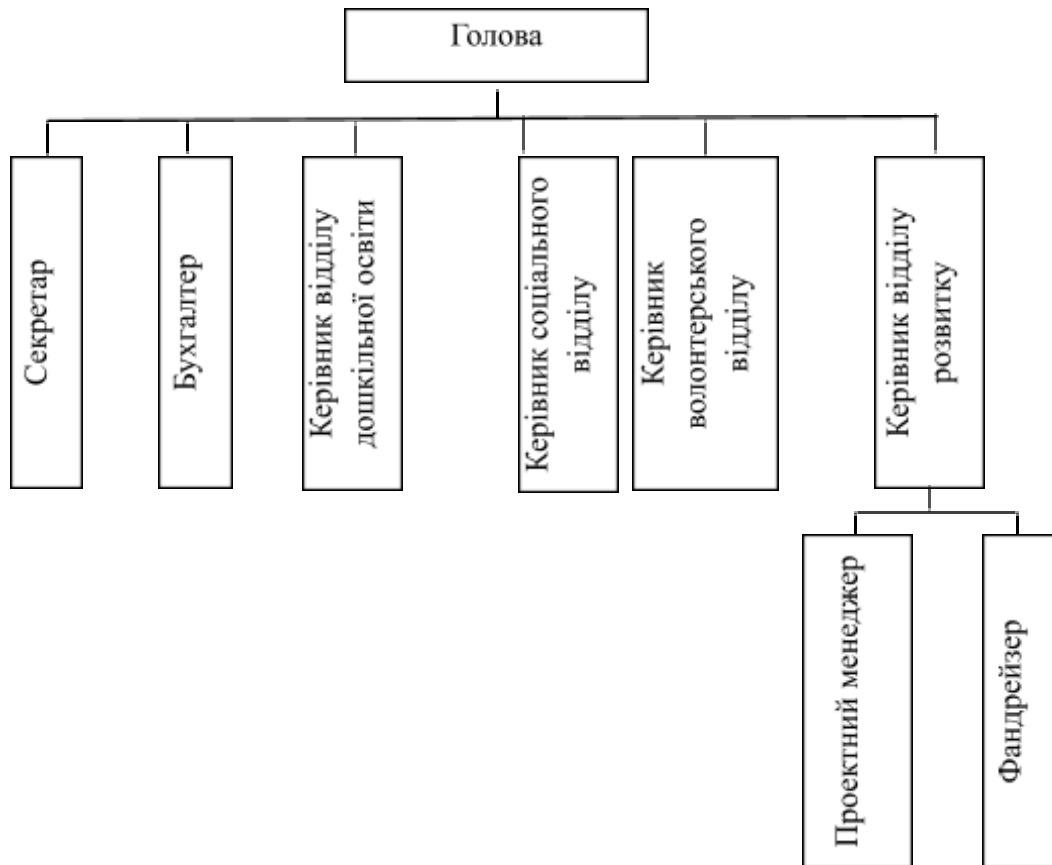


Рис. 2.22. Організаційна структура Центру Опіки Сиріт

Розглянемо посадові обов'язки працівників місії ЦОС (Додаток Б).

Крім штатних працівників, значну роль у діяльності місії відіграє волонтерський рух «Руки допомоги». Він складається з близько 100 волонтерів, 70% з яких співпрацюють із організацією понад 5 років. Саме волонтери, спільно із капеланами, регулярно відвідують школи-інтернати та дитячі будинки, займаються організацією та проведенням різноманітних заходів, акцій, свят та таборів, допомагають із формуванням та видачею гуманітарної допомоги тощо.

Розглянемо портфель компетенцій організації, розподіливши усі компетенції на наступні категорії: особисті, управлінські та професійні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Портфель компетенцій місії «Центр Опіки Сиріт»

№ з.п.	Особисті	Управлінські	Професійні
1.	Милосердя	Прийняття ефективних рішень	Навики праці із дітьми-сиротами
2.	Любов до дітей	Вміння працювати у команді	Створення проектів «від потреби» дитини
3.	Самопожертва	Орієнтованість на результат	Управління грантами
4.	Активність	Гнучкість	Створення сталих партнерств
5.	Зрілість	Лідерство	Організація заходів для дітей
6.	Взаємопідтримка	Out of the box мислення	Праця із волонтерами
7.	Братерство	Емоційний інтелект	Професійне навчання дітей

Джерело: розроблено за шаблоном фахівчини з стратегічного управління О.

Бакланової

Таким чином, організаційна структура організації та розподіл функціональних обов'язків між працівниками є спрощеними. Проаналізувавши організацію, можна зробити висновок, що наразі вона знаходиться на переході від стадії «зростання» на стадію «юність». З огляду на розвиток проектної діяльності, наразі місія ЦОС відчуває потребу у розбудові своєї структури, зокрема в частині залучення до штату фахівців із проектного менеджменту та фандрейзингу. Ці явища можна спостерігати вже зараз, адже в організації вже починають з'являтися нові працівники, що мають необхідну кваліфікацію та досвід роботи, що в свою чергу підвищує її інтелектуальний капітал. Разом із цим, організація вже володіє рядом особистих, управлінських та професійних компетенцій, завдяки яким може успішно здійснювати своє служіння дітям-сиротам та дітям, що опинилися у складних життєвих обставинах.

Матеріальні ресурси. Наразі у власності Центру Опіки Сиріт знаходиться будинок у м. Львів за адресою вул. Т. Бобанича «Хаммера», 7. (рис. 2.24)



Рис. 2.24 Дім Милосердя св. Миколая Центру Опіки Сиріт у Львові

Джерело: [45]

Саме цей будинок зараз є центром, де працівники та волонтери організації здійснюють своє молитовне, душпастирське, освітнє та соціальне служіння. Цю будівлю, в якій раніше знаходилася Львівська школа-інтернат №2, у 2019 році передала Центру опіки сиріт Львівська міська рада. Цей жест став виявом довіри та вдячності громади міста за понад 10-річну працю Центру для потреб дітей-сиріт. У цьому будинку ми відкрили наш Дім Милосердя Святого Миколая. Це масштабний проект, метою якого є створення простору для проживання, навчання та розвитку дітей та молоді, якими опікується Центр Опіки Сиріт відповідно до своєї статутної діяльності, водночас відкритого та дружнього до громади.

Дім Милосердя розташований у центрі Львова, його площа становить майже 2,5 тис. м². Власними силами та за допомогою наших благодійників нам вдалося освоїти 400 м² (або приблизно 20%) цієї площі. Тут знаходяться 1) церква св. Миколая, яку щонеділі відвідує бл. 50 парафіян та частими гостями яких є вихованці шкіл-інтернатів та дитячих будинків Львова та Львівської області; 2)

дитячий простір дошкільної освіти «Ангелики», де зараз виховується 40 дітей (з них 50% соціальної категорії); 3) чотири кабінети психологічної допомоги, де працюють 9 психологів, а отримують допомогу понад 500 клієнтів; 4) притулок для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), який після повномасштабного вторгнення Росії прийняв бл. 400 осіб; 5) благодійна кухня, яка щоденно забезпечує харчуванням бл. 50 осіб з числа переселенців, волонтерів та військовослужбовців та 6) офіс місії ЦОС, де працюють 9 працівників.

На жаль, будівля знаходиться у аварійному стані та вимагає тривалої реконструкції. Серйозними проблемами є затопленість фундаменту, протікання даху, зруйнованість та/ або пошкодженість усіх комунікацій та систем. На роботи із реконструкції скеровується значна частка річного бюджету організації, тому ці витрати обов'язково мають бути враховані у фандрейзинговому бюджеті.

Інформаційні ресурси. Місія «Центр Опіки Сиріт» володіє наступними інформаційними ресурсами, де оприлюднює інформацію про свою діяльність:

1. *Сторінки у соціальних мережах.* Місія «Центр Опіки Сиріт» зареєстрована у Instagram та Facebook під ніком «Центр Опіки Сиріт» (рис. 2.25). У даних профілях можна ознайомитися із інформацією про Центр та новинами про його актуальні проекти та заходи, а також побачити анонси нових подій. Також тут публікується інформація про можливості навчання, отримання допомоги, волонтерства у Центрі. Наразі це основний інформаційний ресурс та спосіб комунікації Центру.
2. *Сайт.* На сайті організації можна знайти найбільш структуровану інформацію щодо історії заснування Центру, команди, проектів, інформацію для партнерів та звітність. Наразі сайт знаходиться у процесі розробки та недоступний. Оновлений сайт має бути доступний в українськомовній та англійськомовній версіях.
3. *Канал на You.Tube.* На даному каналі публікуються актуальні відеоролики з проектів та подій Центру, наприклад, футбольних матчів команди «КОПА»,

майстер-класів кулінарного гуртку «Казанок», фестивалю «Великодні забави», привітання від команди Центру Опіки Сиріт зі святами тощо. Наразі канал не ведеться активно.

4. *Партнерські ЗМІ.* Актуальні новини про діяльність та події Центру Опіки Сиріт можна побачити у таких відомих медіа, як «Духовна велич Львова», «РІСУ», «Твоє місто», «LVIV.MEDIA», «Львівський портал» та ін.

Крім цього, один із проектів Центру, а саме простір дошкільної освіти «Ангелики» має окремі профілі у Instagram та Facebook, де публікується інформація щодо діяльності даного закладу.

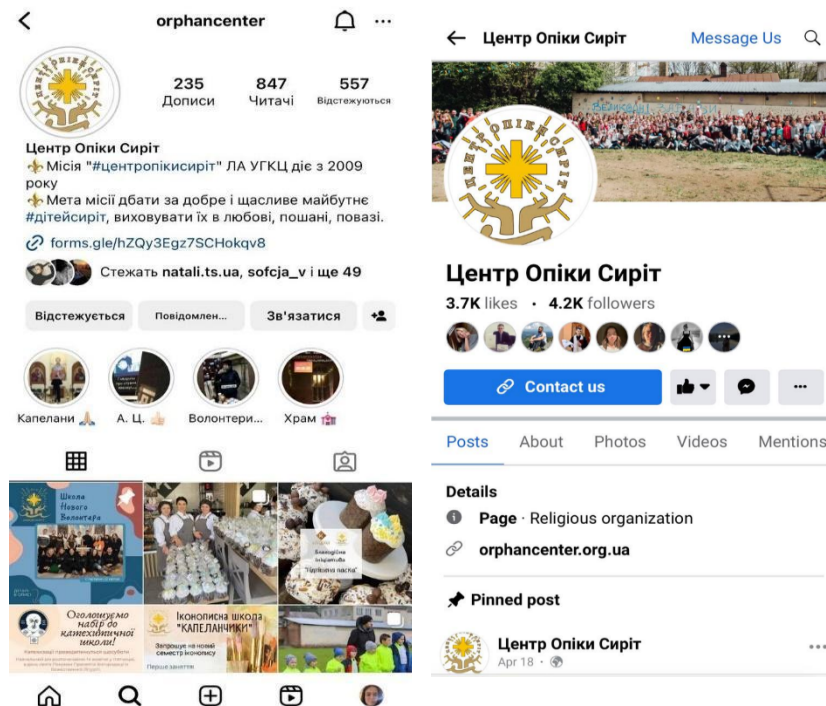


Рис. 2.25. Профіль Центру Опіки Сиріт у Instagram та Facebook

Таким чином, Центр Опіки Сиріт володіє різними інформаційними ресурсами та оприлюднює інформацію про свою діяльність як через власні, так і через зовнішні канали комунікації. Значним недоліком є недоступність на даний момент сайту організації, що мав би бути основним каналом комунікації та містити вичерпну інформацію про Центр, його проекти та способи підтримки його діяльності, що є дуже важливим для фандрейзингу. Разом із цим, тимчасову недоступність сайту варто було би компенсувати за рахунок активного ведення

соціальних мереж, та додавши у своїх публікаціях переклад англійською мовою та закріплені у швидкому доступі реквізити для підтримки Центру. Крім цього, в організації відсутній профіль на такій платформі, як Patreon, що завдяки щомісячній підписці дозволяє прихильникам підтримувати діяльність організації.

Отож, проаналізувавши ресурси та організаційну спроможність організації, систематизуємо результати аналізу у вигляді таблиці SWOT (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Центру Опіки Сиріт

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Багаторічний досвід праці із бенефіціарами (понад 13 років); 2. Співпраця із інституційними закладами та сімейними формами виховання у п'яти областях України; 3. Комплексний вплив на проблему сирітства; 4. Співпраця із органами влади; 5. Співпраця із великими благодійними організаціями; 6. Ціннісний фундамент діяльності; 7. Велика кількість проектів та нових ідей; 8. Розвинений та досвідчений волонтерський рух; 9. Локальні партнери із бізнес-сектору; 10. Власний великий будинок – Дім Милосердя св. Миколая; 11. Багаторічні успішні освітньо-виховні проекти («Ангелики», «Казанок», «КОПА», «Капеланчики»); 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність загальної стратегії діяльності та фандрейзингової стратегії; 2. Аварійний стан Дому Милосердя св. Миколая; 3. Недостатня кількість працівників для реалізації усіх проектів та задумів; 4. Недостатньо чітка організаційна структура; 5. Брак працівників у проектному та фандрейзинговому напрямках; 6. Брак кваліфікації у працівників для виконання необхідних задач; 7. Брак коштів для інституційної підтримки організації; 8. Ділові контакти та пожертви зосереджені на фігурі керівника; 9. Недоступність сайту організації та недостатньо активне ведення соц. мереж; 10. Відсутність профілю організації на платформах, що пропонують підписку на регулярний платіж (наприклад, Patreon);

Продовження табл. 2.2

<p>12. Широко відома у Львові акція «Великодній/ Різдвяний кошик»;</p> <p>13. Ряд партнерських ЗМІ;</p> <p>14. Наявність соціального підприємства;</p> <p>Наявність генератору.</p>	<p>11. Низька обізнаність про організацію та її діяльність у суспільстві.</p>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Налагодження співпраці із великими католицькими донорами (Kirche in Not, структури Caritas за кордоном, Knights of Columbus, Kindermissionswerk „Die Sternsinger та ін.); 2. Розширення співпраці із Renovabis і CNEWA; 3. Навчання працівників (ІЛУ УКУ, КМА); 4. Розбудова команди, особливо за рахунок професіоналів з проектного менеджменту та фандрейзингу; 5. Проведення стратегічної сесії та формування стратегії організації на 10 років; створення фандрейзингової стратегії на 5 років; 6. Розробка удосконаленого сайту; на цей час створити тимчасову інформаційну сторінку на https://taplink.cc/; 7. Підвищення активності у соц. мережах Facebook та Instagram; 8. Реєстрація у Patreon; 9. Використання території та подвір'я Дому Милосердя для подієвого фандрейзингу; 10. Державна реєстрація як надавача послуг соціальної адаптації дітям-сиротам та дітям, що опинилися у СЖО; 11. Розвиток соціального підприємництва на базі простору дошкільної освіти «Ангелики»; 12. Запуск кампанії на краудфандинговій платформі «Спільнокошт», „GoFundMe“; 13. Перейняття досвіду від колег по сектору. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Війна в Україні та постійна загроза ракетних обстрілів; 2. Напад Білорусі та окупація західних областей України; 3. Пасивність донорів до запитів Центру; 4. Конкуренція із організаціями, що надають подібні послуги; 5. Зростання цін на будівельні матеріали; 6. Зменшення кількості бенефіціарів через виїзд інституційних закладів закордон; 7. Бюрократія та висока тривалість очікування відповіді на запити до органів державної влади; 8. Законодавство, що не дозволяє чоловікам призовного віку виїзд за кордон; 9. Упереджене ставлення певних осіб та організацій до релігії та духовенства; 10. Фінансова криза, що впливає на

	бізнес-партнерів організації.
--	-------------------------------

Таким чином, можна зробити висновок, що з точки зору фандрейзингової діяльності місія ЦОС має значні переваги завдяки своїй досвідченості, професіоналізму, широкій базі партнерств, забезпеченості ресурсами та комплексному підходу до роботи із дітьми-сиротами та дітьми у СЖО. Це усе необхідно використовувати як аргументи для співпраці із Центром Опіки Сиріт потенційним благодійникам та партнерам організації.

Найбільш слабким місцем місії ЦОС, відповідно до проведеного аналізу, є прогалини у стратегічному плануванні діяльності та кадровому забезпеченні організації, яке є недостатнім для виконання необхідного обсягу задач. Брак кадрів та їх кваліфікації, в свою чергу, спричиняє затримки та прогалини у різних проектах та напрямках діяльності Центру Опіки Сиріт, зокрема і фандрейзинговому. Цей пункт вимагає особливої уваги, за умови розвитку фандрейзингу організації.

Разом із цим, варто зазначити, що організація недовикористовує свої можливості, якими вона володіє завдяки наявним можливостям та ресурсам. Тут мова йде про розбудову партнерств, використання потенціалу площі наявного у власності будинку, навчання працівників, розширення присутності у інформаційному просторі та використання нових інструментів фандрейзингу. Навпаки, завдяки використанню даних можливостей, Центр Опіки Сиріт може значно покращити свою фандрейзингову діяльність.

Стосовно загроз, з якими стикається організація, найбільш вагомими з точки зору фандрейзингу є такі, що пов'язані із пасивністю донорів та конкуренцією з боку організацій, що надають подібні послуги. Це є причиною того, що організація не має достатньо ресурсів для реалізації своїх задумів, і в цей час ці ідеї втілюють інші організації, які володіють необхідними ресурсами. Способами подолання даних ризиків є посилення організаційної спроможності місії ЦОС та підвищення

кваліфікації працівників, що дозволить підвищити якість фандрейзингових зусиль та конкурентоспроможність місії ЦОС.

Отже, з огляду на результати проведеного аналізу для підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та заходів Центру Опіки Сиріт рекомендується розробити фандрейзингову стратегію, що враховуватиме наявні сильні сторони з метою їх ще більшого підсилення та слабкі сторони організації з метою пригнічення їх негативного впливу, а також якомога ширшого використання наявних в організації можливостей та подолання загроз у її діяльності.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО РОЗРОБКИ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІСІЇ «ЦЕНТР ОПІКИ СИРІТ»

3.1 Методологічні засади розробки фандрейзингової стратегії Центру Опіки Сиріт

Відповідно до даних проведеного опитування, чітка стратегія є одним із ключових факторів в успішній побудові партнерств та залученні ресурсів для партнерів та колег по сектору місії «Центр Опіки Сиріт». З огляду на те, що наразі фандрейзингова діяльність організації не відбувається за визначеним планом та скоріше є реакцією на запити, що надходять, вважаємо за необхідне розробити фандрейзингову стратегію місії ЦОС. Фандрейзингова стратегія має відповідати на виклики, з якими стикається організація у своїй діяльності, а також сприяти вищому рівню організації діяльності з побудови партнерств та залучення ресурсів. Певним чином, дана стратегія, як перший досвід складення плану фандрейзингових заходів у організації, має трансформувати існуючий підхід до залучення коштів та запропонувати нові рішення для підвищення його ефективності.

Виділимо ряд вимог до властивостей та змісту пропонованої до розробки фандрейзингової стратегії Центру Опіки Сиріт:

- 1) Фандрейзингова стратегія має бути чіткою, лаконічною, написаною доступною мовою та зрозумілою для усіх членів організації;
- 2) Фандрейзингова стратегія має містити чітку мету, цілі та завдання, а також метрики, за якими має бути виміряний прогрес її досягнення;
- 3) Фандрейзингова стратегія має охоплювати період у п'ять років та відповідно бути розробленою на 2024-2028 рр.;
- 4) Фандрейзинговий бюджет має бути запропонований на 1 рік із подальшим переглядом та повторним затвердженням на щорічній основі;

5) Фандрейзингова стратегія має бути орієнтована на диверсифікацію надходжень організації та забезпечення її фінансової стабільності. З огляду на це, у фандрейзинговій моделі мають бути відображені пропозиції щодо застосування різних інструментів фандрейзингу та залучення якомога ширшого кола донорів, що належать до різних категорій;

6) Фандрейзингова стратегія має бути зосереджена та вважати своїм пріоритетом залучення коштів на проект із реконструкції будівлі Дому Милосердя Св. Миколая.

7) Пріоритетним напрямом партнерства у рамках стратегії необхідно вважати великих католицьких донорів, із якими в організації наявні спільні місія та цінності;

8) При розробці фандрейзингової стратегії необхідно звернути увагу на розвиток тих напрямів та інструментів фандрейзингу, які раніше використовувалися організацією та розробити рекомендації щодо підвищення їх результативності;

9) Стратегія фандрейзингу має бути реалістичною та враховувати існуючі фінансові, кадрові та інші ресурсні обмеження організації;

10) Фандрейзингова стратегія має враховувати ресурси, необхідні на її повноцінну реалізацію;

11) Фандрейзингова стратегія має передбачати розвиток та вихід на якісно вищий рівень існуючої системи фандрейзингу організації, привносячи в неї характеристики структурованості, сталості та стабільності;

12) При реалізації стратегії мають бути враховані принципи доцільності та відповідності витрат, включно з принципами «найвища якість за найнижчу ціну» і ефективності витрат;

13) Для успішної реалізації фандрейзингової стратегії її виконавцям рекомендується залучення зовнішніх консультантів щодо застосування нових для організації напрямів фандрейзингу;

14) У фандрейзинговій стратегії мають бути враховані актуальні тренди та тенденції розвитку фандрейзингу та запропоновані сучасні цифрові способи залучення коштів.

Для створення фандрейзингової стратегії рекомендується залучити фандрейзерку організації, яка має досвід роботи у даній організації, є обізнаною у специфіці її діяльності, володіє інформацією про наявний стан речей та подальші перспективи організації, має та підтримує контакт із її донорами та благодійниками.

Після розробки фандрейзингова стратегія має бути представлена на розгляд команди на чолі із керівником організації, яка має висловити свої пропозиції та зауваження до розробленої стратегії за наявності останніх. Виправлена стратегія проходить процедуру затвердження на загальних зборах організації.

Відповідальність за реалізацію стратегії має бути покладена на відділ розвитку. Фандрейзингова стратегія має реалізовуватися фандрейзером організації у співпраці із керівником відділу розвитку та проектним менеджером. Моніторинг за дотриманням фандрейзингової стратегії рекомендується покласти на керівника відділу розвитку.

3.2 Мета, стратегічні та оперативні цілі фандрейзингу Центру Опіки Сиріт

Метою даної стратегії є забезпечити організаційну спроможність місії ЦОС та реалізацію її проектів сталим фінансуванням за допомогою фандрейзингової діяльності.

Цілі, що визначають стратегічний план, називають *стратегічними цілями*. Це ключові напрями, у яких організація має намір досягнути успіху у майбутньому.

Фандрейзингова стратегія місії ЦОС передбачає досягнення трьох стратегічних цілей. Розглянемо детальніше дані стратегічні цілі та виокремимо оперативні цілі та завдання для їх досягнення (рис. 3.1-3.3).

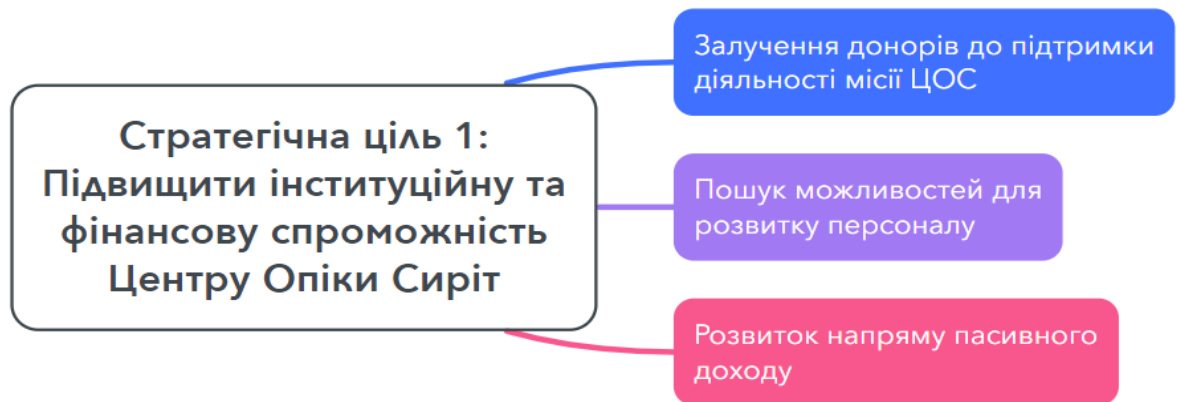


Рис. 3.1 Стратегічна ціль 1 та оперативні цілі

Джерело: розроблено авторкою

З огляду на те, що в результаті аналізу було визначено, що організація відчуває брак персоналу та кваліфікації наявних працівників, а також брак коштів для свого повноцінного функціонування, сформулюємо стратегічну ціль 1 як «Підвищити інституційну та фінансову спроможність Центру Опіки Сиріт».

Для досягнення даної цілі варто зосередитися на досягненні наступних оперативних цілей:

1. Залучення донорів до підтримки діяльності місії ЦОС.

Довший час місія ЦОС мала одного основного донора, від якого залучалося фінансування на адміністративні витрати організації. Наразі співпраця не може продовжуватися із об'єктивних причин, тож виникає потреба у пошуках нових донорів для підтримки діяльності організації. Для реалізації даної цілі рекомендується розробити політику комунікації із донорами, а також індивідуальну політику комунікацій із найбільшими донорами. Це дозволить зробити процес залучення більш впорядкованим та ефективним. Основним критерієм підбору донорів має бути

відповідність місії Центру Опіки Сиріт їх програмним цілям, спільні цінності та напрями діяльності. Способами комунікації із потенційними донорами можуть бути як переписка по email, так і живі зустрічі за посередництвом партнерів місії ЦОС або самостійні візити до даних організацій.

2. Пошук можливостей для розвитку персоналу. Для посилення своєї інституційної спроможності місія ЦОС потребує навчання наявних, а також залучення ряду нових працівників (зокрема, фахівців із проектного менеджменту та фандрейзингу). Допоміжними для досягнення даної цілі є участь у програмах організаційного розвитку, залучення зовнішніх тренерів та консультантів, навчання окремих працівників на програмах з менеджменту (зокрема в Інституті лідерства і управління УКУ, Києво-Могилянській Академії, програмах Української освітньої платформи тощо), а також пошук нових працівників через сервіси пошуку роботи та/ або за рекомендацією партнерів.

3. Розвиток напряму пасивного доходу. Останній рік джерелом пасивного доходу місії ЦОС є оренда за надані приміщення. Для підвищення фінансової стійкості організації рекомендується розширити цей перелік за допомогою ендавменту. Це дозволить організації забезпечити отримання стабільного доходу завдяки відсоткам, що нараховуються на суму коштів, наданих благодійником. Відповідно до сучасних досліджень, ендавмент є «оптимальним та перспективним чинником стабільного розвитку вітчизняних релігійних організацій». [46] Це стандартний інструмент, що використовується для фінансування у релігійних структурах зарубіжних країн та деяких вітчизняних організацій (зокрема, УКУ), а також завдяки їх досвіду може бути використаний релігійною місією ЦОС.

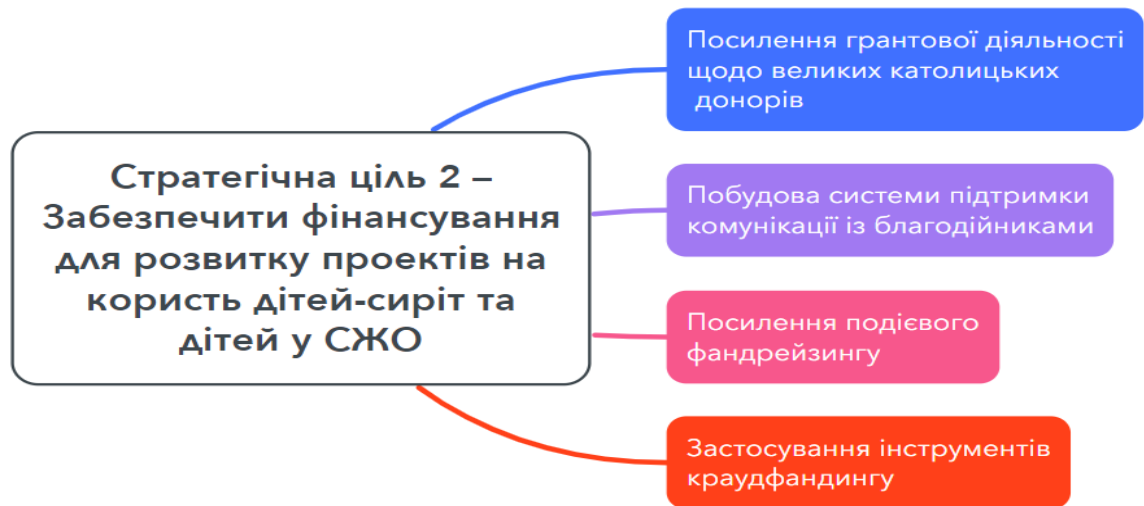


Рис. 3.2 Стратегічна ціль 2 та оперативні цілі

Джерело: розроблено авторкою

З огляду на недостатність та низький рівень впорядкованості залучення фінансування на основну діяльність місії ЦОС, а саме проектів для дітей-сиріт та дітей, що опинилися у СЖО, сформулюємо стратегічну ціль 2 – «Забезпечити фінансування для розвитку проектів на користь дітей-сиріт та дітей у СЖО».

Щоб досягнути даної стратегічної цілі, необхідно виконати дані оперативні цілі:

1. Посилення грантової діяльності щодо великих католицьких донорів. Попередній досвід місії ЦОС, а також дані проведеного опитування серед партнерів та колег організації по сектору, підтверджують, що гранти є найбільш поширеним та ефективним інструментом залучення коштів для релігійних організацій. Тож рекомендується подальше застосування та розвиток даного інструменту місією ЦОС. Акцент рекомендується зробити на великих католицьких організаціях, у співпраці з якими вже є успішні результати та зворотній зв'язок, а також інших католицьких організаціях, виявлених в результаті проведеного опитування. Зокрема важливим вектором запитів на

фінансування має бути реконструкцій Дому Милосердя Св. Миколая, що належить Центру Опіки Сиріт.

2. Побудова системи підтримки комунікації із благодійниками.

Для ефективного утримання наявних благодійників має бути створена система підтримки комунікації із ними. Це необхідно для того, щоб одноразові пожертви були перетворені у регулярну підтримку організації. У даному контексті рекомендовані до застосування наступні заходи, що мають підтверджену ефективність – написання листів подяки, привітання з релігійними святами, подарунки hand made, а також запровадження нового інструменту – проведення вечору для благодійників на щорічній основі.

3. Посилення подієвого фандрейзингу.

З огляду на наявність у власності місії ЦОС значного за своєю площею будинку та прибудинкової території, рекомендується використовувати цю перевагу для організації різноманітних подій із фандрейзинговою метою. Наприклад, сюди можуть належати великий літній фестиваль, приурочений до Дня захисту дітей та дня заснування місії ЦОС, великий зимовий захід до дня Св. Миколая та інші заходи, заплановані командою.

4. Застосування інструментів краудфандингу.

Краудфандинг є новим інструментом для місії ЦОС. Попри це, він вже довів свою ефективність під час збору коштів в рамках акції «Підвішена паска» для дітей-сиріт, а також під час підготовки до проведення свята Дня захисту дітей у 2023 році. Для розширення використання даного інструменту рекомендується запуск кампаній на вітчизняній краудфандинговій платформі «Спільнокошт» та іноземній платформі «GoFundMe». Крім цього, доцільним є реєстрація та ведення профілю на платформах із можливістю регулярного платежу, наприклад «Patreon», що водночас

сприятиме і досягненню стратегічної цілі 1 щодо фінансової стабільності організації.

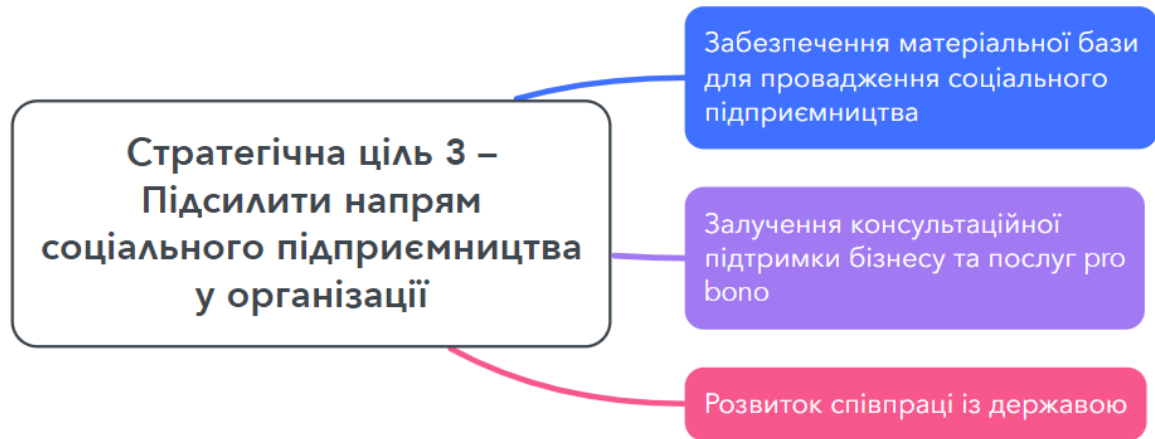


Рис. 3.3 Стратегічна ціль 3 та оперативні цілі

Наразі Центр Опіки Сиріт працює у напрямку розширення актуальних та запуску ряду нових проектів – зокрема таких, що працюватимуть на платній основі для тих клієнтів та сімей, що не належать до основних бенефіціарів Центру та генеруватимуть дохід організації. Наразі у Домі Милосердя св. Миколая за таким принципом функціонує простір дошкільної освіти Ангелики». Як продовження праці із вихованцями простору, планується відкрити початкову католицьку школу (1-4 класи), що також буде передбачати оплату за навчання. Крім цього, проект передбачає створення у Домі Милосердя опенспейсу, доступного для відвідування та оренди зовнішніми користувачами. Зокрема він включатиме їдальню на 80 місць, конференц-зал на 50 місць та тренажерний зал. За послуги цих проектів теж буде передбачена оплата.

З огляду на провадження місією ЦОС соціальної підприємницької діяльності, стратегічна ціль 3 є «Підсилити напрям соціального підприємництва у організації».

Для досягнення даної стратегічної цілі необхідно зосередити увагу на реалізації наступних оперативних цілей:

1. Забезпечення матеріальної бази для провадження соціального підприємництва. Для розвитку соціального підприємництва місії ЦОС необхідно завершити ремонтні роботи на площі, де буде знаходитися простір дошкільної освіти «Ангелики», а також реконструкцію решти площі Дому Милосердя Св. Миколая, де будуть запуснені нові проекти соціального підприємництва. Крім цього, необхідним до залучення є стартовий капітал для оплати праці найманих працівників. Дані задачі можливо виконати за допомогою активного фандрейзингу, зокрема із застосуванням інструментів, зазначених до стратегічної цілі 2.

2. Залучення консультаційної підтримки бізнесу та послуг pro bono. Оскільки соціальне підприємництво все ж є видом підприємницької діяльності, для його успішного впровадження та функціонування необхідні знання з галузі бізнесу. Таким чином, рекомендується залучення зовнішньої консультаційної допомоги від представників бізнес-середовища, використання переваг корпоративного волонтерства та отримання послуг pro bono. Також в даному контексті були би дуже актуальним поширення інформації та послуги рекламного характеру, що дозволить розширити присутність місії ЦОС у інфопросторі та підвищити впізнаваність організації.

3. Розвиток співпраці із державою. З огляду на надання простором дошкільної освіти «Ангелики» соціальних послуг дітям-сиротам та дітям у СЖО (зокрема, послуг соціальної адаптації), рекомендовано налагодити співпрацю із державою за механізмом державного замовлення соціальних послуг. Це дозволить отримати фінансове відшкодування від держави за надання даних видів послуг. Для реалізації даної цілі необхідне успішне завершення процедури

отримання державної ліцензії на надання послуг дошкільної освіти та звернення із заявою до відповідних органів.

Наведемо пріоритетні джерела залучення ресурсів в рамках стратегії Центру Опіки Сиріт на 2024-2028 рр.:

Благодійництво – це добровільна безкорислива пожертва фізичних та юридичних осіб, що полягає у наданні місії ЦОС матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги. [47]

Підтримка міжнародних донорів – це підтримка від міжнародних організацій, їх представництв в Україні, урядів інших країн тощо, що полягає у наданні місії ЦОС на конкурсній основі фінансової допомоги у вигляді грантів.

Дохід від соціального підприємництва – кошти, отримані від підприємницької діяльності простору дошкільної освіти «Ангелики» та перспективних проектів соціального підприємництва місії ЦОС та скеровуються на проекти для основних бенефіціарів організації.

Державне фінансування – фінансові ресурси, які місія ЦОС отримує за допомогою програми замовлення соціальної послуги, а також у перспективі за допомогою надання грантів, підтримки статутних заходів, державних закупівель та за рахунок громадських бюджетів. [48]

Співпраця із бізнесом – одностороннє надання чи обмін певними ресурсами між бізнесом та місією ЦОС; знаходить відображення у філантропії, взаємному обміні, стратегічному партнерстві та корпоративному волонтерстві. [49]

При роботі з визначеними джерелами фінансування Центр Опіки сиріт може виступати у якості:

- *отримувача гранту* – отримання донорських коштів з метою посилення організаційної спроможності та реалізації проектів місії ЦОС;

- *бенефіціара* – одержання благодійної допомоги від благодійників на підтримку проектів місії ЦОС;

- *партнера* – спільна реалізація партнерського проекту чи програми;

- *засновника* – забезпечення реалізації проектів місії ЦОС за рахунок доходів від підприємницької діяльності.

На основі вищеперерахованого, виокремимо перелік рекомендованих інструментів фандрейзингу в рамках фандрейзингової стратегії Центру Опіки Сиріт 2024-2028 рр.:

Написання грантів – подання запитів визначеної форми на отримання фінансових чи інших ресурси, що надаються на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами, у тому числі іноземними, та (або) міжнародними організаціями для реалізації програм, проектів, заходів місії ЦОС.

Email фандрейзинг, листи-прохання – написання листів із запитом про підтримку місії ЦОС на email потенційних благодійників та однодумців. Ці листи можуть бути як уніфікованими, так і унікальними.

Волонтерський фандрейзинг – залучення коштів на благодійні проекти місії ЦОС за допомогою волонтерів, що організують та проводять певні заходи.

Соціальне підприємництво – створення підприємства, що завдяки своїй діяльності має на меті вирішити певні соціальні проблеми, у випадку місії ЦОС – створення компанії, що реінвестує прибутки в реалізацію своєї соціальної місії.

Державні програми – залучення фінансування діяльності та окремих заходів місії ЦОС за кошти державного бюджету.

Краудфандинг – залучення одноразових дрібних пожертв на діяльність місії ЦОС, що здебільшого здійснюється у соціальних мережах та на спеціальних інтернет-платформах (наприклад, Спільнокошт).

Подієвий фандрейзинг – організація подій, метою яких є збір коштів та підвищення обізнаності про діяльність місії ЦОС у суспільстві. Це можуть бути благодійні аукціони, вечори, бали, концерти, забіги тощо.

Спонсорство – надання бізнесом коштів, майна або послуг місії ЦОС з метою досягнення цілей даного бізнесу в маркетингу та комунікації з клієнтами.

Ендавмент – це сума коштів або цінних паперів, які вносяться благодійником у банк або небанківську фінансову установу, завдяки чому місія ЦОС, як набувач благодійної допомоги, отримує право на використання процентів або дивідендів, нарахованих на суму такого ендавменту. [50]

Очікуваними результатами виконання фандрейзингової стратегії Центру Опіки Сиріт 2024-2028 рр. відповідно до стратегічних цілей є:

2024-2025:

1. Отримується фінансування на діяльність організації від 1-2 великих інституційних донорів щорічно;
2. Надходження організації дорівнюють її витратам або перевищують їх на 5-10%;
3. Забезпечено участь у освітніх програмах для 1-3 працівників;
4. Забезпечено участь команди у 1 стратегічній сесії;
5. Залучено 1-2 фахівців з фандрейзингу до команди;
6. Знайдено 1-2 партнерів для створення ендавмент-фонду;
7. Створено профілі на платформах регулярної підписки на пожертву та щомісячно отримується підтримка від 15-20 благодійників;
8. Ініційовано та проведено 2 щорічних вечори для благодійників;
9. Побудовано та впроваджено систему підтримки комунікації із донорами, коефіцієнт утримання донорів складає 30-40%;
10. Запущено та успішно завершено 1 збір на вітчизняній краудфандинговій платформі;
11. Налагоджено співпрацю із 1-3 ключовими католицькими донорами;
12. Відремонтовано 1 поверх Дому Милосердя Св. Миколая;
13. Отримано 1-3 бізнес-консультації та інформаційна підтримка щодо соціального підприємництва на партнерських засадах;

14. Отримано державне фінансування для соціального підприємства за процедурою державного замовлення соціальних послуг.

2026-2027:

1. Отримується фінансування на діяльність організації від 3-5 великих донорів щорічно;
2. Надходження організації перевищують її витрати на 10-15%;
3. Забезпечено участь у освітніх програмах для 1-3 працівників;
4. Забезпечено участь команди у 1 стратегічній сесії;
5. Залучено ще 3- 5 партнерів для фінансування ендавмент-фонду;
6. Створено профілі на платформах регулярної підписки на пожертву та щомісячно отримується підтримка від 30-50 благодійників;
7. Ініційовано та проведено 2 щорічних вечори для благодійників;
8. Вдосконалено систему підтримки комунікації із донорами, коефіцієнт утримання донорів складає 50-60%;
9. Запущено та успішно завершено 1 збір на іноземній краудфандинговій платформі;
10. Налагоджено співпрацю із 5-7 ключовими католицькими донорами;
11. Відремонтовано 2 поверхи Дому Милосердя Св. Миколая;
12. Отримано 5-10 бізнес-консультацій та інформаційна підтримка щодо соціального підприємництва на партнерських засадах;
13. Продовжено державне фінансування для соціального підприємства за процедурою державного замовлення соціальних послуг.

2028 (підсумковий):

1. Сформовано сталу базу донорів, що підтримують діяльність організації, що складається з 7-10 організацій;
2. Підсилено існуючі домінуючі джерела надходження коштів (благодійники, гранти, соціальне підприємництво);
3. Надходження організації стабільно перевищують витрати на 15-20%;

Джерело: розроблено авторкою за шаблоном фахівчині з фандрейзингу А. Бочарнікової

Розглянемо необхідні ресурси для проектної та оперативної діяльності (Додаток В). Окрім коштів, сюди на запланований нами період належать різноманітні матеріальні речі та засоби, консультації спеціалістів, пальне, волонтерські ресурси тощо. Як видно із даних таблиці, одноденні чи короткотривалі заходи місії ЦОС доволі легко реалізувати із мінімальними грошовими вкладеннями завдяки зв'язкам із бізнесом та залученню волонтерів, тоді як більш тривалі та капіталомісткі вимагають залучення великої кількості благодійних коштів. Проте навіть в рамках реалізації проектів, що потребують значних фінансових ресурсів, часто дуже помічною є консультаційна підтримка фахівців, яку організація може залучити на пільговій основі чи безкоштовно.

Із очікуваними витратами за даними проектами, а також за адміністративною та фандрейзинговою діяльністю можна ознайомитися у Додатку Г. Відповідно до стратегічного планування, доходи від фандрейзингу мають дорівнювати або перевищувати дану суму витрат на 5-10%.

Заплануємо структуру фандрейзингу на 2024 р., яка би відповідала вимогам стратегічного планування в рамках фандрейзингової стратегії 2024-2028 рр. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Структура фандрейзингу у 2024 р.

Запитання до фандрейзера	Відповідь
<i>Визначити ключові напрями фандрейзингу для організації на рік</i>	У 2024 році організація визначає 3 ключові напрямки - написання грантів, збір пожертв закордоном, співробітництво з вітчизняними бізнес-компаніями
<i>Визначити, хто є потенційним донатором</i>	Великі католицькі благодійні організації, католицькі парафії Німеччини, США, Канади, український бізнес
<i>Який проект (-и) вважати пріоритетом фандрейзингової діяльності?</i>	Реконструкція Дому Милосердя Св. Миколая, дитячий простір дошкільної освіти «Ангелики», ФК «КОПА»

Які інструменти можуть бути використані в 2024 році?	
<i>Які інструменти активно використовуються вашою організацією?</i>	Написання грантів, Email фандрейзинг, соціальне підприємництво
<i>Які інструменти ще не використовувала ваша організація, або використовувала обмежено?</i>	Краудфандинг, подієвий фандрейзинг, активації з бізнесом, ендавмент

Джерело: розроблено та доповнено автором із використанням шаблону фахівчині з фандрейзингу А. Бочарнікової

Таким чином, фандрейзинговий план буде містити необхідні ключові напрями та інструменти, на які організація спиратиметься у залученні більшості фінансування, а також будуть впроваджені нові для місії ЦОС інструменти фандрейзингу, що зробить його більш стабільним та диверсифікованим та відповідатиме вимогам стратегічного планування фандрейзингу організації.

Розробимо також календарний план фандрейзингових заходів місії ЦОС на 2024 рік (табл. 3.3).

Таким чином, у відповідності до календарно плану, основні фандрейзингові заходи у 2024 р. будуть наступні:

- підготовка та запуск краудфандингу на платформі Спільнокошт – 1 захід/ рік.
- Email листування із благодійниками – постійний процес, щомісяця;
- Особисті зустрічі із представниками бізнесу – щомісяця, мінімум 5 зустрічей/місяць;
- Написання грантів до потенційних грантодавців відповідно до їх термінів подання заявок на фінансування;
- Підготовка благодійних подій – дві події на рік (літо та зима);
- Консультації та відкриття ендавмент-фонду.

Календарний план фандрейзингової активності на 2024 р.

Фандрейзингові заходи	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Підготовка та краудфандинг на платформі Спільнокошт												
Емейл листування із благодійниками (знайомі та потенційні симпатики організації)												
Особисті зустрічі із представниками бізнесу												
Написання гранту CNEWA												
Написання гранту Renovabis												
Написання гранту СУА												
Написання гранту Kindermissionswerk „Die Sternsinger”												
Написання гранту United States Conference of Catholic Bishops												
Підготовка благодійних подій												
Консультації та відкриття ендавмент-фонду												

Джерело: розроблено авторкою за шаблоном фахівчині з фандрейзингу А.

Бочарнікової

Заходи в рамках реалізації стратегії підлягають постійним процесам **моніторингу та оцінки**.

Моніторинг і оцінка (МіО) – це комбінація збору та аналізу даних щодо процесу реалізації програми/проєкту/заходу (моніторинг) та визначення наскільки програма/проєкт/захід досягли цілей, які були заплановані (оцінка). [51]

Для моніторингу рекомендується застосовувати наступні показники:

1. Показник відповідей = Відправлені email/ Отримані відповіді
2. Середній розмір пожертв = Сума краудфандингу/ Кількість жертводавців
3. Показник фандрейзингу = Отримані ресурси (в грошовому еквіваленті)/ Витрачені ресурси
4. Витрати фандрейзингу (щодо певного донора) = Отримані ресурси від донора/ Сума, витрачена на його привернення
5. Показник утримання донорів = Повторні донори у поточному році/ Загальна кількість донорів у попередньому році;

6. Покриття витрат доходами = Сума доходів у звітному році / Сума витрат у звітному році.

Оцінка здійснюватиметься на основі очікуваних результатів відповідно до етапу реалізації стратегії.

3.3 Вимоги до фандрейзера та фандрейзинговий бюджет

Найголовнішим фактором із побудови партнерств та залучення ресурсів для релігійних організацій є якісна праця команди – так вважають понад 73% опитаних організацій, партнерів та колег по сектору Центру Опіки Сиріт. Тому після розробки фандрейзингової стратегії, організації необхідно подбати про забезпеченість кадрами для її втілення. Ключову роль у реалізації фандрейзингової стратегії відіграє фігура фандрейзера, що має володіти необхідними знаннями, кваліфікацією та практичним досвідом для втілення усіх заходів, запланованих у стратегії.

З огляду на те, що попередня фандрейзерка місії ЦОС залишає організацію, завданням менеджменту є підбір нового кандидата (-ки) на дану посаду.

Проаналізувавши зміст пропонованої фандрейзингової стратегії, а також ознайомившись із вимогами до фандрейзера від інших неприбуткових організацій на сайтах із пошуку роботи (зокрема, work.ua [52]), виділимо наступні вимоги до кандидата (-ки) на дану посаду у Центрі Опіки Сиріт:

1. Вища освіта (бакалавр або магістр) відповідного напрямку підготовки – «менеджмент», «економіка», «соціальна робота», «журналістика» чи інші суміжні спеціальності;
2. Досвід роботи від 1 року у залученні коштів або проектному менеджменті;
3. Вільне володіння українською мовою;
4. Знання англійської мови на рівні Upper-intermediate та вище;
5. Володіння MS Office (Word, Excel) та Canva;
6. Відмінні вербальні та письмові комунікативні навички;

7. Хороші презентаційні навички;
8. Високий рівень самоорганізації та націленість на результат.

Буде перевагою:

- знання католицького соціального вчення;
- володіння іншими іноземними мовами, зокрема німецькою;
- обізнаність у сучасних трендах благодійності та збору коштів;
- досвід волонтерства у соціальних проектах.

У обов'язки фандрейзера Центру Опіки Сиріт будуть входити наступні задачі, що необхідні для розвитку фандрейзингового напрямку та сприятимуть виконанню фандрейзингової стратегії (2024-2028 рр.):

1. Налагодження контактів із потенційними донорами організації, представлення їм проектів організації у онлайн- та офлайн-форматах;
2. Підтримка зв'язку із існуючою донорською базою, розсилка новин про актуальні події організації, проведення заходів для благодійників;
3. Комунікація з донорами та партнерами протягом усіх етапів реалізації проектів;
4. Відстеження грантових можливостей, підготовка грантових заявок;
5. Організація благодійних кампаній та подій з метою збору коштів;
6. Запуск кампаній на краудфандингових платформах;
7. Розвиток соціального підприємництва у організації на базі ЗДО «Дитячий простір «Ангелики»»;
8. Підготовка звітів донорам.

Зі свого боку, організація пропонуватиме кандидатам наступні умови праці та можливості:

- гнучкий графік роботи;
- частково віддалена робота (3 дні/тиждень в офісі);
- бонуси відповідно до результатів роботи;
- простір для втілення власних креативних ідей;

- участь у освітніх програмах тренінгах за рахунок організації.

Пошук необхідного кандидата може здійснюватися організацією як на основі теплих контактів та рекомендацій, так і на відповідних веб-ресурсах із пошуку роботи. Оголошення про вакантне місце може бути також розміщене на інформаційних ресурсах місії ЦОС, а саме в соціальних мережах, а також – на сайті (в перспективі).

Оскільки в організації відсутні рекрутер та HR-менеджер, рекомендується, щоб співбесіда із кандидатами на посаду фандрейзера проводилася головою місії ЦОС та керівником відділу розвитку, якому безпосередньо буде підпорядковуватися фандрейзер.

Робота фандрейзера у організації має мати чіткі та вимірювані показники, тож рекомендується встановити КРІ (з англ.: key performance indicators – ключові показники діяльності) за основними блоками завдань даної посадової особи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ключові показники діяльності фандрейзера

№ з. п.	Блок завдань	КРІ
1.	Комунікація із донорами та партнерами	<ul style="list-style-type: none"> - підготований скрипт для розмови із потенційними донорами та партнерами; - підготована презентація діяльності організації та інформаційні матеріали за проектами українською та англійською мовами; - підготована база донорів та партнерів, що систематично оновлюється; - щонайменше 50 дзвінків на місяць із потенційними донаторами; - 5 зустрічей із потенційними донорами та партнерами наживо чи онлайн; - підготовані матеріали для щомісячної новинної розсилки донорам та партнерам організації; - 1 щорічна зустріч для благодійників організації.

Продовження табл. 3.4

2.	Моніторинг грантових можливостей та підготовка грантових заявок	<ul style="list-style-type: none"> - підготовлений перелік потенційних донорських організацій, що систематично оновлюється; - щотижнева перевірка грантових можливостей (зокрема на ресурсах «Громадський простір», «Гурт», «Час змін»); - підготовка щонайменше 1 грантової заявки щомісяця.
3.	Організація благодійних заходів та подій*	<ul style="list-style-type: none"> - 1 великий літній фестиваль, приурочений до Дня захисту дітей та дня заснування місії ЦОС; - 1 великий зимовий захід до дня Св. Миколая.
4.	Запуск кампаній на краудфандингових платформах*	<ul style="list-style-type: none"> - 1 запуск кампанії зі збору коштів на платформі «Спільнокошт» щорічно для українських донаторів; - 1 запуск кампанії зі збору коштів на платформі «GoFundMe» щорічно для іноземних донаторів; - створений акаунт у Patreon має щонайменше 5 нових підписників щомісяця.
5.	Розвиток соціального підприємництва*	<ul style="list-style-type: none"> - комунікація із потенційними донаторами дитячого простору (щонайменше 10 дзвінків/листів на місяць): на розширення площі, навчання педагогів, проведення відкритих заходів; - домовленості із інформаційними платформами про рекламу простору на безкоштовній основі чи зі знижкою; - участь у конференціях щодо соціального підприємництва 1-2 р. на рік.

* задачі виконуються спільно із командою відділу розвитку

Система оплати праці фандрейзера – комісійна, тому заробітна плата працівника складатиметься із двох частин: незмінна (ставка) та змінна (%), що залежить від досягнення КРІ. Така система забезпечить більшу мотивованість фандрейзера на досягнення якнайкращих результатів роботи. Відсотки за виконання завдань будуть нараховуватися за наступною системою (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Система оплати праці фандрейзера

№ з.п.	Сума залучених коштів, грн.	Розмір надбавки, % від суми
1.	до 50 000 грн	2,5
2.	50 000 – 200 000 грн.	2
3.	200 000 – 500 000 грн.	1,5
4.	500 000 – 1 000 000 грн.	1
5.	понад 1 000 000 грн.	1

Моніторинг виконання завдань фандрейзером буде здійснюватися керівником відділу розвитку на основі щотижневих звітів фандрейзера про виконану роботу.

Окрім витрат на оплату праці фандрейзера, для забезпечення фандрейзингової діяльності необхідно врахувати наступні адміністративні витрати:

- *витрати на службові відрядження*: поїздки до потенційних донорів, візити до партнерів, поїздки для обміну досвідом по Україні та за кордон;
- *витрати на оплату послуг зв'язку*: стільниковий зв'язок, підписка на сервіс Zoom;
- *витрати на перекладацькі послуги*: переклад грантових заявок, презентацій, матеріалів на іноземну мову.

Зведемо усі адміністративні витрати у формі табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Адміністративні витрати організації на фандрейтинг

№ з.п.	Категорія адміністративних витрат	Сума, грн./міс.	Сума, грн./рік
1.	Оплата праці фандрейзера	15 000*	180 000
2.	Службові відрядження	3 000**	36 000
3.	Послуги зв'язку	850	10 200
4.	Перекладацькі послуги	1 000	12 000
Загалом, грн.		19 850	238 200

* сума щомісячної ставки, гарантованої організацією;

*** орієнтовна сума на місяць, може бути розподілено на інші (більш тривалі) періоди за потреби*

Таким чином, розрахунок фандрейзингового бюджету є важливою складовою у плануванні фандрейзингової стратегії, адже саме від якісної праці фандрейзера та наявності усіх необхідних ресурсів залежить її успішна реалізація та виконання організацією своєї місії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в результаті даного магістерського дослідження було досліджено поняття фандрейзингу та визначено, що в сучасних умовах під ним розуміють не лише залучення коштів, але також і інших матеріальних та нематеріальних ресурсів, які організація може потребувати для своєї діяльності.

В контексті християнських релігійних організацій, фандрейзинг є способом запрошення благодійників до здійснення місії організації за допомогою їх внесків та негрошової підтримки. У такий спосіб вони виконують заповіді, дані Богом, та продовжуючи справу Божественного Спасителя, долучаються до творення досконалого християнського суспільства та наближення Царства Божого вже тут на землі.

В результаті аналізу виявлено, що попри різноманітність інструментів сучасного фандрейзингу, зазвичай релігійні організації в Україні використовують доволі традиційні способи залучення ресурсів, а саме допомогу від благодійників та гранти від міжнародних організацій. Такий вузький підхід до застосування фандрейзингу багато в чому обмежує можливості залучення ресурсів та розвиток даних організацій. Для розуміння успішних кейсів фандрейзингу релігійних організацій, було ознайомлено із прикладами фандрейзингу Українського католицького університету в Україні та CNEWA у США. Важливими передумовами успіху їх фандрейзингової діяльності виділено велику місію, тривалу історію та досвід, а також публічну відкритість.

Далі нами було розглянуто поняття фандрейзингової стратегії як плану залучення ресурсів для діяльності неприбуткової організації. За результатами проведеного дослідження, чітка стратегія визначена однією із найважливіших передумов успішної побудови партнерств та залучення ресурсів для опитаних

релігійних організацій. З огляду на це, було обґрунтовано необхідність створення фандрейзингової стратегії місії ЦОС.

Важливими кроками до розробки фандрейзингової стратегії організації стали аналіз її місії та напрямів діяльності, дослідження зовнішнього фінансового середовища, оцінка поточної системи фандрейзингу та управління фінансами, а також наявних ресурсів організації. Зібрана інформація була узагальнена у вигляді таблиці SWOT-аналізу.

На основі виявлених характеристик діяльності місії ЦОС було розроблено вимоги до фандрейзингової стратегії організації терміном на 5 років. Основною метою даної стратегії є забезпечити організаційну спроможність місії ЦОС та реалізацію її проектів сталим фінансуванням за допомогою фандрейзингової діяльності.

В рамках розробленої стратегії було враховано попередній досвід фандрейзингу організації, рівень забезпеченості ресурсами, пріоритетні напрями залучення ресурсів на визначений період часу, після чого запропоновано безпосередні стратегічні цілі та шляхи вдосконалення фандрейзингової діяльності. Відповідно до вимог стратегічного планування, було розроблено фінансовий фандрейзинговий план на 2024 рік.

Для забезпечення якнайкращої реалізації розробленої стратегії з боку організації розроблено рекомендації щодо забезпечення кадрових, фінансових та матеріальних потреб фандрейзингової діяльності.

Практичне значення даного дослідження полягає у тому, що дана стратегія повністю або частково може бути використана подібними релігійними організаціями для посилення їх організаційної спроможності та розвитку проектної діяльності.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Проекти Центру опіки сиріт (2009-2022 р.)

Роки	Зміст проекту
2009 - теп. час	Капеланство для сиріт - духовна опіка та молитовне служіння дітям-сиротам, вихованцям дитячих будинків, інтернатів, реабілітаційних центрів, дітям із сімей у складних життєвих обставинах (молитви та богослужіння, катехизація, уділення Святих Таїнств тощо)
2010 – теп. час.	Великодні забави - Великодній фестиваль для дітей-сиріт та усіх бажаних дітей Львова; на фестивалі також присутні благодійники та партнери Центру.
2011 - теп. час	«Руки допомоги» - волонтерський рух Центру опіки сиріт, що налічує бл. 90 осіб. Волонтери спільно із капеланами влаштовують велику кількість акцій, заходів, поїздок (у т.ч. закордонних), таборів, майстер-класів та ін. для вихованців Центру.
2012 – теп. час	День молитви за сиріт – щорічна акція Центру, в рамках якого організується спільна молитва у храмі Миколая Чудотворця та Гарнізонному храмі. Для учасників пропонується взяти образки із іменем конкретної дитини-сироти та помолитися за неї
2013 – теп. час	База св. Миколая – акція Центру із надання продуктових наборів сім'ям, що виховують сиріт, соціальним сім'ям, сім'ям загиблих учасників війни (з 2014 року).
2014 - теп. час	«КОПА» - чемпіонат з міні-футболу для вихованців дитячих будинків та інтернатів та однойменна футбольна команда, що складається з вихованців вищезазначених закладів та дітей із сімей у складних життєвих обставинах.
2015 - теп. час	«Капеланчики» - іконописна школа для усиновлених дітей і дітей зі шкіл-інтернатів. Заняття у школі проводить випускник іконописної школи Українського католицького університету «Радуж» Андрій Майовець.
2016 - теп. час	Кулінарний гурток «Казанок» є проектом, в рамках якого діти-сироти навчаються кулінарному мистецтву під керівництвом професійних кухарів.
2020 – теп. час	Дитячий простір дошкільної освіти «Ангелики» є сучасним дитячим садком, що базується на християнських цінностях. Простір покликаний надавати дитині християнське та моральне виховання, сприяти її соціалізації, розвитку особистих здібностей, ініціатив, талантів та плавному приготуванню до середовища школи.
2021 - теп. час	Адаптаційний центр св. Йосифа – лекції і тренінги для підлітків, завдяки яким вони отримують знання на різноманітні необхідні у практичному житті теми, зокрема психологія, медицина, працевлаштування фінансова грамотність, сексуальна освіта та ін. Викладачами тематичних блоків є досвідчені фахівці по темі, зокрема дипломовані психологи, працівники Softserve, амбулаторії «Вулик», фінансисти та ін.
2021	Створимо казку разом! – соціальний проект зі створення ілюстрацій до казки для корпоративного календаря профіцентру «Квітка». Учасниками проекту стали вихованці дитячих будинків сімейного типу та інтернатів Львова та Львівщини. Метою проекту за задумом його авторів було показати дітям, що кожна творчість та ручна робота може перетворитися на справжній комерційний продукт.
2022	Кризовий центр для вимушених переселенців знаходиться в Домі милосердя св. Миколая, що належить Центру опіки сиріт, із початку повномасштабної агресії РФ проти України. Тут проживають жінки і діти, що були вимушені покинути свої домівки внаслідок військових дій Росії на території України. Також при Центрі функціонує благодійна кухня.

2022 – теп. Час.	Гурток «Творча майстерня» - заняття для дітей, що охоплюють різні види творчості: вишивка, гачкування, аплікації, бісероплетіння, ліпка, малювання, робота із природними матеріалами тощо.
2022 – теп. час	Хаб ментального здоров'я «Дія.Ти» , де психологічну підтримку можуть отримати діти, підлітки та дорослі, які пережили на собі наслідки війни.

ДОДАТОК Б

Посадові обов'язки працівників місії «Центр Опіки Сиріт»

№ з.п.	Працівник	Посадові обов'язки
1.	Голова	<i>Місія ЦОС безпосередньо підлягає уряду Митрополита і Архієпископа Львівського УГКЦ, який призначає і звільняє Голову Місії.</i> Вища виконавча влада (керує діяльністю Місії, розпоряджається її майном і несе повну відповідальність за її роботу); представницька функція у відносинах з органами державної влади, місцевого самоврядування, фізичними та юридичними особами України та інших держав; укладення договорів та інших правочинів з метою реалізації місії та основних цілей організації; відкриття і закриття рахунків у банківських організаціях; прийняття на роботу і звільнення працівників, розподіл обов'язків між працівниками і керівництво їхньою діяльністю. [45]
2.	Керівник відділу дошкільної освіти	Керівництво простором дошкільної освіти «Ангелики», формування перспектив розвитку простору, запуск освітньо-виховних проектів в просторі, комунікація із клієнтами соціальних категорій, прийняття на роботу та звільнення працівників простору, формування пропозицій до голови місії щодо удосконалення напряму, ділові контакти із партнерами та спонсорами простору.
3.	Керівник соціального відділу	Керівництво процесами постачання, розміщення та розподілу гуманітарної допомоги, ведення обліку соціальних сімей, планування акцій соціального характеру, формування пропозицій до голови місії щодо удосконалення напряму, ділові контакти із партнерами проектів.
4.	Керівник волонтерського відділу	Координація діяльності волонтерського руху «Руки допомоги», організація дитячих свят, таборів, поїздок та заходів із залученням волонтерів формування пропозицій до голови місії щодо удосконалення напряму, ділові контакти із партнерами проектів.
5.	Керівник відділу розвитку	Планування програм розвитку організації, організація навчання персоналу, формування стратегії організації, координація фандрейзингової та проектної діяльності, розширення наявної мережі партнерств.
6.	Проектний менеджер	Планування проектної діяльності, формування завдань до команди, контроль за якістю та своєчасністю виконання проектів; координація роботи працівників Центру.
7.	Фандрейзер	Пошук партнерів та джерел фінансування, написання грантових заявок, налагодження контактів з донорами, комунікація із партнерами, моніторинг та звітування за проектами.

8.	Секретар	Ведення діловодства, реєстрація вхідної і вихідної документації, обслуговування керівника та планування його робочого дня, прийом телефонних дзвінків, організація прийомів і нарад, складання календарних планів
9.	Бухгалтер	Здійснення фінансових операцій, ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності організації

ДОДАТОК В

Необхідні ресурси для діяльності Центру Опіки Сиріт у 2024 р.

Назва проекту	Опис проекту	Необхідні ресурси для проекту	Можливі партнери	Інструмент фандрейзингу
БЛОК ПРОЕКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
День Св. Миколая	Святкування свята Св. Миколая, що відбудеться у Домі Милосердя Св. Миколая, Львів. Діти зможуть відвідати резиденцію святого та поспілкуватися із ним.	Кошти	Рівноманітні організації	Переажно організації самі звертаються із запитом допомоги
		Подарунки	Рівноманітні організації	Переажно організації самі звертаються із запитом допомоги
		Пальне	ОККО	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Волонтери	Волонтерський рух "Руки допомоги"	Залучення волонтерів
Зимові (Рівдяна школа) та літні табори	Зимові та літні табори для дітей, що будуть проведені у декілька заїздів у Львові та Карпатах.	Кошти	СУА	Лист-прохання
		Ігри та канцтовари	Monako, Час-Пік, Канцелярик	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Пальне	ОККО	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Волонтери	Волонтерський рух "Руки допомоги"	Залучення волонтерів
Великодні заходи, День захисту дітей (День заснування ЦОС)	Одноденні заходи-святкування із різноманітними іграми та розвагами для дітей.	Кошти	Жителі Львова та України загалом	Волонтерський фандрейзинг, краудфандинг
		Перекус	Fest, Арсен, Файні льоди, cotton_sandy, Перші кулінарні курси, кондитерська Оксани Кундрат, Грілекс	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Атракції	ovatio.kids, easy technology, турклуб Манівці, студія Пікан	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Біюталетги	ПроЕко Сервіс, Event master	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Пальне	ОККО	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Волонтери	Волонтерський рух "Руки допомоги"	Залучення волонтерів
Футбольна команда "КОПА"	Регулярні тренування та участь у змаганнях для футболістів команд двох вікових категорій	Кошти	L'Œuvre d'Orient, Caridad	Гранти
		Зал для тренувань	Арена Боско	Взаємовигідна співпраця
		Спортивна форма, взуття	Аптека DS, Marathon, Megasport, Puma	Співпраця з бізнесом (спонсорство)
		Пальне	ОККО	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Кошти	Благодійники місії ЦОС, держава	Лист-прохання, співпраця з державою за механізмом держзамовлення
Дитячий простір дошкільної освіти "Ангелики"	Освітні послуги для дітей-сиріт та СЖО у сучасному дитячому садку, що базується на християнських цінностях.	Консультація фахівців	Дошкільні навчальні заклади (Еколенд, Монтессорі, Гудочок, Світличка та ін.); School of ME.	Співпраця з бізнесом (корпоративне волонтерство), навчання та участь у конкурсах на грантову підтримку
		Реклама	Блогери з дітьми	Волонтерський фандрейзинг/ Співпраця з бізнесом
		Кошти	Благодійники місії ЦОС	Листи-прохання, особисті зустрічі
Іконописна школа "Капеланьки"	Заняття з іконопису для дітей, підопічник Центру Опіки Сиріт	Матеріали для творчості	Арт-Деко	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Кошти	CNEWA, Kirche in Not, Renovabis, Knights of Columbus, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, United States Conference of Catholic Bishops	Написання грантів
Реконструкція церкви св. Миколая Чудотворця	Виготовлення робочих проектів для реконструкції будівлі церкви	Консультація фахівців	Приватні інженерні організації	Співпраця з бізнесом (корпоративне волонтерство)
		Кошти	Renovabis, CNEWA, Kindermissionswerk „Die Sternsinger“, United States Conference of Catholic Bishops, окремі благодійники	Написання грантів, листи-прохання, особисті зустрічі (коли можливо), краудфандинг
Реконструкція Дому Милосердя Св. Миколая	Здійснення робіт із реконструкції у одному крилі Дому Милосердя	Будівельні матеріали	Ферозіт, Епіцентр, Нова лінія	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Консультація фахівців	Партнери у сфері архітектури, зовнішніх та внутрішніх мереж	Співпраця з бізнесом (корпоративне волонтерство)
		Кошти	CNEWA, Kirche in Not, Porticus	Написання грантів, участь у програмах розвитку персоналу
БЛОК ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ				
Діяльність офісу Центру Опіки Сиріт		Кошти	CNEWA, Kirche in Not, Porticus	Написання грантів, участь у програмах розвитку персоналу
		Пальне	ОККО	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)
		Техніка	Comfy, Foxtrot, Appleroom та ін.	Співпраця з бізнесом (філантропія, спонсорство)

Очікувані витрати Центру Опіки Сиріт у 2024 р.

Стаття	Обсяг щомісячних витрат, грн												Обсяг річних витрат, грн
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
БЛОК ПРОЕКТНІ ВИТРАТИ													9301000
Проект 1: День Св. Миколая	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	30000
Проект 2: Різдвяна школа	340000	160000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500000
Проект 3: Великодні заботи	0	0	0	0	30000	0	0	0	0	0	0	0	30000
Проект 4: День захисту дітей	0	0	0	0	0	30000	0	0	0	0	0	0	30000
Проект 5: Літні табори	0	0	0	0	0	180000	180000	180000	0	0	0	0	540000
Проект 6: Футбольна команда "КОПА"	125000	102000	45000	20000	18000	20000	18000	20000	18000	20000	18000	47000	471000
Проект 7: Дитячий простір "Ангелики"	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	1200000
Проект 8: Іконописна школа	7000	7000	7000	7000	7000	15000	7000	7000	7000	7000	7000	15000	100000
Проект 9: Реконструкція церкви (проектна документація)	0	0	100000	100000	100000	100000	0	0	0	0	0	0	400000
Проект 10: Реконструкція Дому Милосердя св. Миколая (1 крило)	0	0	0	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	1000000	0	0	6000000
БЛОК ОПЕРАЦІЙНІ ВИТРАТИ ОРГАНІЗАЦІЇ													1716600
Транспортні витрати	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Комунальні витрати (вода)	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Оплата праці	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	1440000
Освіта та розвиток	0	0	0	24 000	0	0	0	0	0	20000	0	0	44000
Інтернет	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
Канцтовари	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	4000
Питна вода	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
БЛОК ВИТРАТИ НА ФАНДРЕЙЗИНГ													238200
Оплата праці фандрейзера	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Службові відрядження	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Послуги зв'язку	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10200
Перекладацькі послуги	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Загальна сума очікуваних витрат	730900	527900	411900	1409900	1413900	1604900	1463900	1465900	1284900	305900	283900	351900	11255800

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Meaning of fundraising in English – Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising>
2. Fundraising history/historiography. URL: <https://www.rogare.net/history>
3. A. Greer. A guide to fundraising: meaning, history, and how it works – December 07, 2022. URL: <https://www.raisely.com/blog/fundraising-meaning/>
4. A. Sargeant, J. George. Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice (4th Edition) New York: Routledge, 2021.
5. M. Donahue. 120 Years Of Fundraising History: What Can We Learn? URL: <https://www.causevox.com/blog/fundraising-history/>
6. Безуглий Е., Кутергін Н., Алексєєв Н., Ковальова Е., Радоуцький В. Фандрайзинг: Історія виникнення і розвиток. Вісник БГТУ ім. В.Г. Шухова. 2016, №3. С. 187-190. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fandrayzing-istoriya-vozniknoveniya-i-razvitie/viewer>
7. What is fundraising? – Iberdrola. URL: <https://www.iberdrola.com/social-commitment/what-is-fundraising>
8. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навчальний посібник. Друге видання з доопрацюваннями та доповненнями / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – Київ: Видавництво «Алерта», 2015.
9. Фандрейзинг – WIKIPEDIA: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Фандрейзинг>
10. Лук'янова В. Фандрейзинг: що це та чому фінансові пожертви важливі для розвитку організацій – стаття (26 червня 2021). URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/06/26/245274/>
11. Що таке фандрейзингова стратегія та навіщо вона потрібна. Єднання: веб-сайт. URL: <https://ednannia.ua/vse-pro-fandraizynh/znannia-pro-fandreizynh/12294-shcho-take-fandreizingova-strategiya-ta-navishcho-vona-potribna>

12. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t150848?an=1046&ed=2021_03_30
13. Стипендія – WIKIPEDIA: веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стипендія>
14. Міжнародна технічна допомога: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 № 153. URL: <https://minre.gov.ua/diyalnist/mizhnarodne-spivrobotnycztvo/mizhnarodna-tehnicna-dopomoga/>
15. Отримання бюджетного гранту: що з коригуванням фінансового результату до оподаткування? Головне управління ДПС у Дніпропетровській області (8 жовтня 2022). URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/623828.html>
16. Стаття 13 Державне замовлення: Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
17. Що означає збирати Донати? – Masshtab.biz.ua: веб-сайт. URL: <https://masshtab.biz.ua/shho-oznachaie-zbirati-donati/>
18. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр?find=1&text=спонсорство#w1_1
19. Партнерство та співпраця як невід’ємна складова діяльності ОГС/Маркетплейс: веб-сайт. URL: <https://cd-platform.org/library/statti/1782-partnerstvo-ta-spivpratsia-iaak-nevid-iemna-skladova-diialnosti-ohs>
20. Н. Шимко. Чи вважається сплата членських внесків публічною закупівлею – стаття. (16 Червня 2021) URL: https://radnuk.com.ua/praktyka_zakupivel/planuvannya/chy-vvazhaietsia-splata-chlenskykh-vneskiv-publichnoiu-zakupivleiu/
21. Неприбуткові організації: реєстрація, облік, звіт неприбутковця, ПДВ/ укладач Ткаченко О. URL: <https://uteka.ua/special/neprybutkovi-orhanizatsii/>

22. Соціальне підприємництво – Дія.Бізнес: веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/social-entrepreneurship>
23. Велика ідея – офіційний веб-сайт. URL: <https://biggggidea.com/>
24. Patreon – офіційний веб-сайт. URL: <https://www.patreon.com/uk-UA>
25. Шкурка Л. Фінансовий план чи фандрейзингова стратегія: що важливіше для неприбуткової організації? Громадський простір: веб-сайт. URL: <https://www.prostir.ua/?blogs=finansovyj-plan-chy-fandrejzinhova-stratehiya-scho-vazhlyvishe-dlya-neprybutkovoji-orhanizatsiji>
26. Ефективний фандрейзинг та управління фінансами. FUNdraiser: веб-сайт. URL: <https://fundraiser.games/news/efektivniy-fandrejzing-ta-upravlnnya-fnansami/>
27. How To Develop A Successful Nonprofit Fundraising Strategy – URL: <https://bloomerang.co/blog/fundraising-strategy/>
28. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України від 23.04.1991 № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text>
29. What is a faith-basen nonprofit orhanisation? – Hands of the Carpenter: веб-сайт. URL: <https://www.handsofthecarpenter.org/what-is-a-faith-based-nonprofit-organization/>
30. КАТЕХИЗМ УГКЦ “ХРИСТОС – НАША ПАСХА” [ЕЛЕКТРОННИЙ ВАРІАНТ] – Патріарша катехитична комісія УГКЦ: веб-сайт. URL: <https://ct.ugcc.ua/catechism/catechism-books/katehyzm-ugkcz-hrystos-nasha-pasha/23548>
31. Святе Письмо Старого і Нового Завіту (в перекладі о. Івана Хоменка) – Українська греко-католицька церква: веб-сайт. URL: <https://ugcc.ua/library/bible/>
32. Діла милосердя щодо душі – Домашня церква: веб-сайт. URL: https://dc.lviv.ua/zhuttya_v_isusi_hrikti/4293-dla-miloserdyia-schodo-dush.html
33. Діла милосердя щодо тіла – Домашня церква: веб-сайт. URL: https://dc.lviv.ua/zhuttya_v_isusi_hrikti/4460-dla-miloserdyia.html

34. Henry J. M. Nouwen. A Spirituality of Fundraising: The Henry Nouwen Spirituality Series. Nashville: The Upper Room, 2011. 64 с.
35. УКУ посів найвищу сходинку серед вступників з найбільшим середнім балом ЗНО на контракт – РІСУ: веб-сайт.
URL: https://risu.ua/uku-posiv-najvishchu-shodinku-sered-vstupnikiv-z-najbilshim-serednim-balom-zno-na-kontrakt_n129013
36. Климівська Н. Матеріали лекції «Фандрейзинг УКУ». Львів, ІЛУ УКУ, 2022.
37. Український католицький університет – офіційний веб-сайт.
URL: <https://ucu.edu.ua/about/>
38. Ректорський звіт УКУ 2021-2022. Львів: УКУ, 2022, 24 с.
39. CNEWA – офіційний веб-сайт. URL: <https://cnewa.org/>
40. Consolidated annual financial statements – CNEWA.
URL: <https://cnewa.org/financials/>
41. Report: Ukraine Emergency Relief 2022/ CNEWA staff (22 February 2023).
URL: <https://cnewa.org/ca/report-ukraine-emergency-relief-2022/>
42. Статут релігійної організації «Місія «Центр Опіки Сиріт» Української греко-католицької церкви» (Нова редакція) – Львів, 2017, 12 с.
43. Капеланство – офіційний веб-сайт. URL: <https://kapelanstvo.info/>
44. Війна і Церква. Церковно-релігійна ситуація в Україні 2022р. (листопад 2022р.). Центр Разумкова: веб-сайт. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/viina-i-tserkva-tserkovnoreligiina-sytuatsiia-v-ukraini-2022r-lystopad-2022r>
45. Сьогодні прийнято чергову важливу ухвалу щодо Центру Опіки Сиріт, що на вул. Короленка, 7 – Львівська міська рада: веб-сайт.
URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/social-sphere/281235-sohodni-pryiniato-c-herhovu-vazhlyvu-ukhvalu-shchodo-tsentru-opiky-syrit-shcho-na-vul-korolenka-7>

46. Горват Т. Ендавмент як джерело фінансування релігійних організацій (зарубіжний досвід)/ Економіка та суспільство (електронний журнал). Випуск # 42, 2022.
47. Благодійництво у правовому та податковому аспектах – Liga 360: веб-сайт. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG010560>
48. Державне фінансування організацій громадянського суспільства: дослідження – Європейський простір: веб-сайт. URL: <https://euprostit.org.ua/stories/139258>
49. Кудлай К. Особливості співпраці бізнесу із громадськими організаціями/ Матеріали наукової конференції «Інноваційний розвиток та безпека підприємства в умовах неіндустріального суспільства», Луцьк, 2020. С. 105-106.
50. Ендавмент – Bitlex: веб-сайт. URL: <https://www.bitlex.ua/uk/blog/terms/post/endavment>
51. Моніторинг і оцінка – Громадська організація Інститут молоді: веб-сайт. URL: <https://inmol.org/proekty/monitorynh-i-otsinka/>
52. Фандрайзер – вакансії. URL: <https://www.work.ua/jobs-фандрайзер/?page=1>