

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА

А. М. СОКОЛОВА, кандидат економічних наук
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. *Мета статті* полягає в розробці механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства в Україні, що є ефективним інструментом створення надійного джерела доходів організації в умовах загострення кризових економічних тенденцій. **Методика дослідження.** Матеріалами досліджень слугували статистичні дані щодо діяльності громадських об'єднань в Україні. Під час дослідження використано спектр загальнонаукових і спеціальних методів економічних досліджень, а саме: методи узагальнення, порівняльного, статистичного та структурно-функціонального аналізу, а також графічного зображення даних. **Результати.** Розроблено механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства в умовах соціально орієнтованої ринкової економіки. Охарактеризовано структурні складові та надано визначення механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства в сучасних умовах. **Висновки.** Розробка механізму управління фандрайзинговою діяльністю і впровадження його у практику роботи громадських об'єднань сприятиме вирішенню проблемних питань щодо залучення й перерозподілу коштів та інших ресурсів тим, хто їх потребує в соціальному секторі економіки у вигляді дофінансування, поряд із надходженнями з державного бюджету.

Ключові слова: фандрайзинг, донор, механізм управління, модель, організації громадянського суспільства, громадське об'єднання, фандрайзингова діяльність.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Складна економічно-політична ситуація в Україні, що є наслідком трансформаційних перетворень останніх років, які спровокували скорочення видатків держави на фінансування науково-дослідних робіт, науки, освіти, культури, медицини тощо, та наближення нашої держави до соціально орієнтованої ринкової економіки в рамках інтеграційних процесів до європейського простору актуалізує пошук альтернативних шляхів забезпечення даних соціальних і наукових галузей у вигляді меценатства, спонсорства та підтримки через надання грантів, пожертв та інших ресурсів поряд із державним фінансуванням з бюджету, у чому й полягає сутність фандрайзингу. Деякі громадські об'єднання існують за рахунок коштів, отриманих від платних послуг, але

з часом все ж виникає ситуація нестачі ресурсів для подальшого ефективного розвитку, пошуком яких необхідно займатися. При цьому, сектор неприбуткових організацій (НПО) фактично виконує функцію соціальних посередників-реалізаторів соціальних ідей і програм, спонукає до становлення і розвитку галузі соціального бізнесу, тобто вони діють між державою, комерційними фірмами та громадянами. Тому розробка та впровадження механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства (ОГС) в Україні є ефективним інструментом створення надійного джерела їх доходів, особливо в умовах загострення кризових економічних тенденцій у країні та скорочення державного фінансування проектів як ОГС, так і окремих індивідуальних проектів соціального й наукового значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку фандрайзингу та дослідженням фандрайзингової діяльності присвячені роботи провідних вітчизняних і закордонних фандрайзерів: Т. В. Артем'євої [1], А. Л. Балашової [2], О. В. Башун [3], Дж. Александера Дугласа [4], О. В. Комаровського [5], Дж. Карлсон Кристини [4], С. Куц [6], Г. Л. Тульчинського [1] та ін. Однак усі вони звертали увагу на проведення фандрайзингової діяльності в окремих сферах (бібліотеки, освіта, культура тощо) або висвітлювали тільки окремі аспекти того чи того питання. Проте, відмічаючи значимість існуючих наукових досліджень і практичний досвід, питання формування та функціонування механізму управління фандрайзинговою діяльністю громадських об'єднань з урахуванням вимог сьогодення є актуальними, особливо в умовах економічної нестабільності України, що вимагає додаткових досліджень.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства в Укра-

їні, що є ефективним інструментом створення надійного джерела доходів організації в умовах загострення кризових економічних тенденцій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Матеріалами досліджень слугували статистичні дані діяльності громадських об'єднань в Україні. Під час дослідження використано спектр загальнонаукових і спеціальних методів економічних досліджень, а саме: методи узагальнення, порівняльного, статистичного та структурно-функціонального аналізу, а також графічного зображення даних.

Для підтвердження актуальності дослідження визначимо джерела фінансування та напрями витрат коштів громадськими організаціями (оскільки їх частка в організаціях громадянського суспільства в Україні у 2014 р. становила 98,8 %) та проаналізуємо їх.

Для своєї діяльності громадськими організаціями у 2014 р. з різних джерел було отримано 4,1 млрд грн (на 20,5 % більше, ніж у 2013 р., та на 11,8 %, ніж у 2011 р.) (рис. 1).

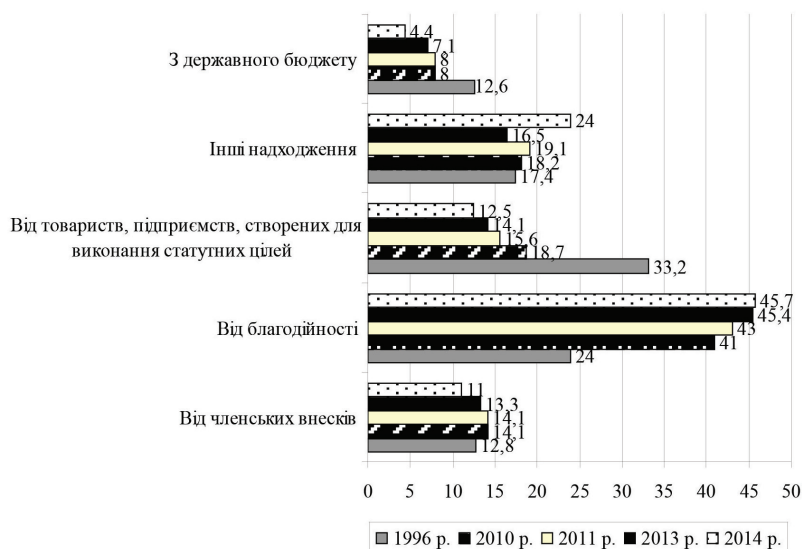


Рис. 1. Структура джерел фінансування діяльності громадських організацій у 1996 р., 2010 р., 2011 р., 2013 р. та у 2014 р. [побудовано на основі [7–10]

При цьому надходження від благодійності займають найбільшу частку загальної суми надходжень за 2010–2014 рр. (41,0–45,7 %), на відміну від 1996 р. Це свідчить про під-

вищення ролі благодійності в суспільстві в Україні.

Надходження від благодійності у 1996 р. становили 24 % від загальної суми ко-

штів для фінансування діяльності громадських організацій, а у 2014 р. – 1,9 млрд грн, або 45,7 %, що майже вдвічі більше, ніж у 1996 р. З рис. 1 видно, що надходження від державного бюджету займають найменшу частку від загальної суми надходжень за 2010–2014 рр., крім того, вони суттєво скоротилися з 1996 р. до 2014 р., а саме – на 8,2 в. п.

або майже втричі: відповідно із 12,6 % до 4,4 %.

Найбільшу частку у структурі видатків громадських організацій займають за 1996–2014 рр.: матеріальні витрати та оплата послуг (30,6 % у 2014 р.), витрати на благодійну діяльність (26,7 % у 2014 р.) та оплата праці (23,2 % у 2014 р.) (рис. 2).

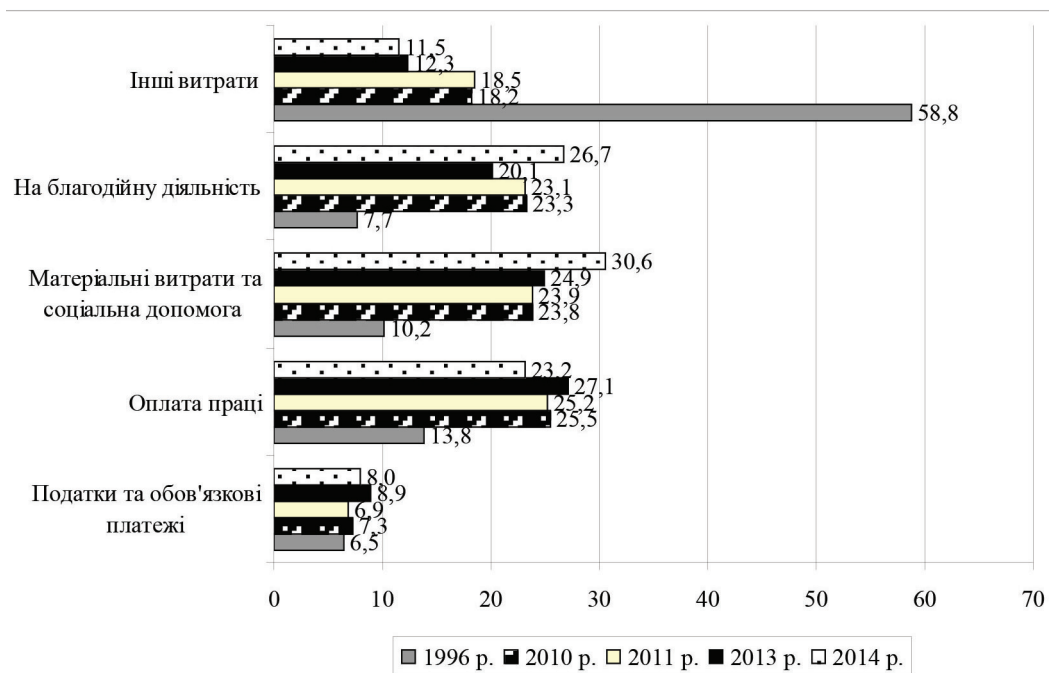


Рис. 2. Структура напрямів використання грошових коштів громадськими організаціями в 1996 р., 2010 р., 2011 р., 2013 р. та 2014 р. [побудовано за [7–10]]

Наявні кошти від усіх надходжень використані громадськими організаціями у 2011 р. на 89,3 %, залишок становив 359 млн грн; у 2013 р. – на 84,2 %, залишок – 504 млн грн, а у 2014 р. – на 84,4 %, залишок – 640 млн грн, тобто майже всі залучені ресурси йдуть на видатки та самоутримання, не залишаючи можливості для розвитку, що вказує на потребу у збільшенні фінансування організацій.

Стихийний процес надання коштів від різних категорій донорів, які переважно викликані емоційними мотивами, може перетворитися в інформаційно, науково, організаційно та технологічно забезпечену контрольовану систему управління з ефективним механізмом залучення і перерозподілу коштів та інших ресурсів тим, хто їх потребує. Тому розробка механізму управління фандрайзингом і впровадження

його у практику роботи ОГС сприятиме вирішенню проблемних питань соціального сектора економіки у вигляді дофінансування.

Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів із різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [11, с. 12]. Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, результатом якої є обґрунтування цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення мотиваційних потреб донора, що й означає застосування

конкретного механізму управління даною діяльністю.

Дослідження властивостей та елементів механізму управління фандрайзингом на мікрорівні дають можливість запропонувати авторський підхід до його структури (рис. 3) та до трактування його сутності в такому вигляді: «Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспіль-

ства – це сукупність організаційних, нормативно-правових, інформаційних, мотиваційних та інших засобів, що цілеспрямовано впливають на об'єкт фандрайзингової діяльності та його рішення стосовно участі в мобілізації фінансових та інших ресурсів для досягнення визначеної мети організації щодо втілення певного проекту як державного, так і місцевого соціального або наукового значення».

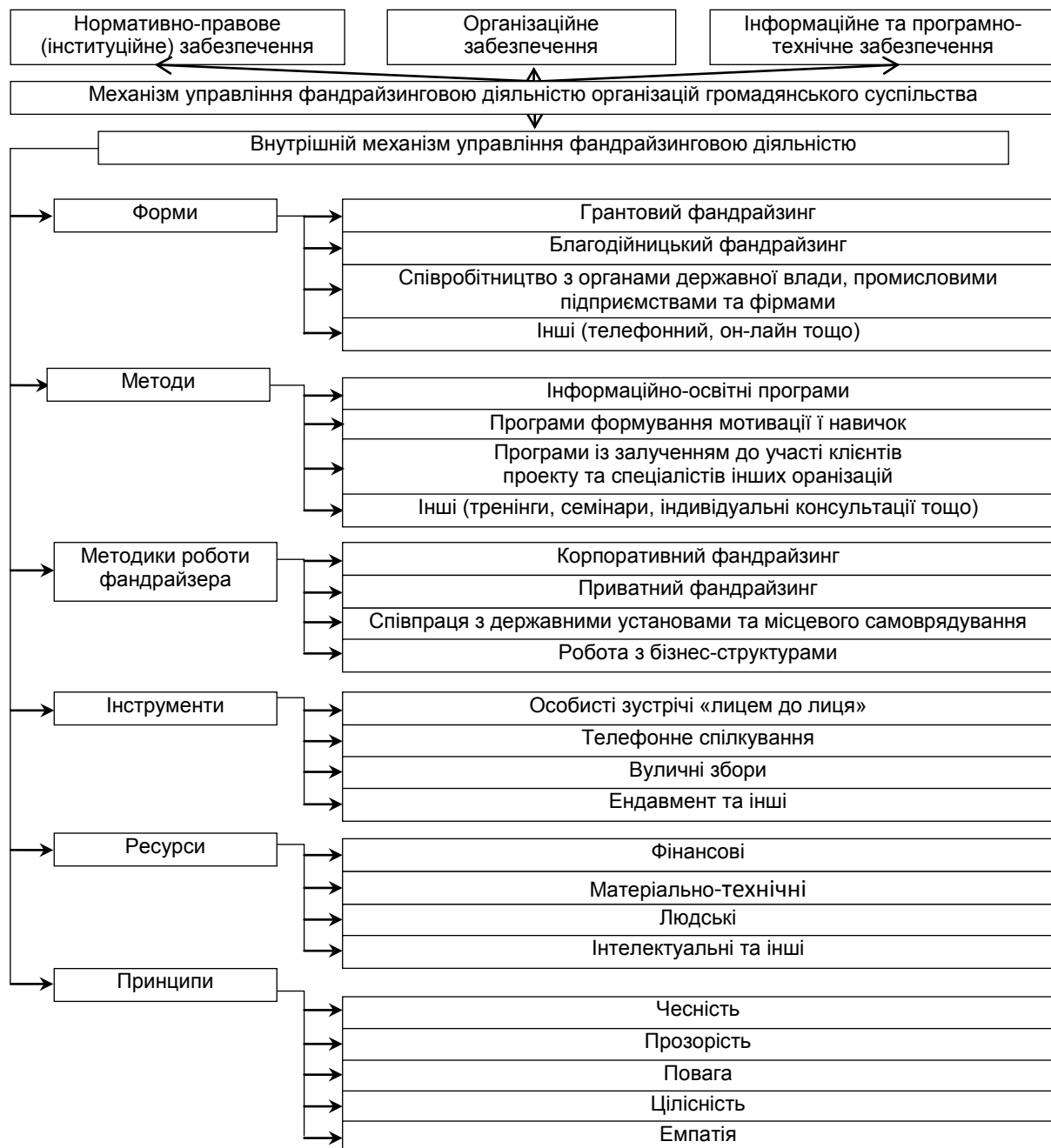


Рис. 3. Структура механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства

Розглянемо кожен складову структури механізму управління фандрайзинговою діяльністю більш детально, але спершу визначимо суб'єкт та об'єкт управління, взаємодію між якими забезпечує даний механізм.

Об'єктами управління фандрайзинговою діяльністю виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, органи державного управління та місцевого самоврядування, корпорації та бізнес-структури, що надають громадянам і неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду на цілі, які спрямовані загалом на благо всього суспільства [11, с. 20]. Кожен донор потребує індивідуального підходу.

Суб'єктом управління фандрайзинговою діяльністю є відповідальна особа, або група осіб, або фандрайзинговий відділ організації, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління проектом та визначаються її організаційною структурою.

Першим елементом, що потребує вивчення у структурі механізму управління, є нормативно-правове (інституційне) забезпечення. Фандрайзингову діяльність, окрім Декларації етичних принципів і Кодексів етики, регламентують і контролюють законодавчі акти країни, на території якої вона здійснюється. Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні можна вважати акти, які регламентують діяльність неприбуткових організацій, що в цілому відповідають європейським та міжнародним нормам.

Важлива роль у проведенні фандрайзингової діяльності належить інформаційному забезпеченню, основою якого є інноваційні технології та мережа Інтернет. Через Інтернет можна здійснювати мейлінг, брати участь у краудсорсингу та краудфандингу соціальних проектів, вести віртуальні переговори з донором тощо. Інтернет – одне з найважливіших джерел пошуку донорів.

Для здійснення ефективної фандрайзингової діяльності необхідне її програмно-технічне забезпечення. Для фандрайзингової діяльності програмісти розробили спеціальне

програмне забезпечення, яке дозволяє відстежувати й аналізувати потенційні пожертви, донорів, результати діяльності. У комп'ютерних програмах даного забезпечення вже вирішено ряд завдань і складені звіти, що будуть корисні для здійснення фандрайзингу. У програмах можна: обчислити результати фандрайзингових заходів; скласти листи-подяки для донорів; відслідкувати історію відносин організації; розробити список потенційних пожертв, волонтерів, донорів тощо [4, с. 15].

До організаційного забезпечення фандрайзингової діяльності належить PR (public relations). Необхідність застосування даної категорії в діяльності фандрайзера полягає у здобутті престижності – чим привабливіша організація буде для донора, тим імовірніше отримання підтримки.

Найважливішою складовою механізму управління фандрайзинговою діяльністю ОГС є внутрішній механізм управління фандрайзингом. Розглянемо його структуру.

Головними формами механізму управління фандрайзинговою діяльністю є: грантовий фандрайзинг (система заходів із пошуку фінансових засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання цільового фінансування в рамках установлених конкурсних програм); благодійницький фандрайзинг (діяльність із забезпечення як фінансових, так і інших матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання одноразової підтримки від спеціальних благодійних фондів, бізнесових структур, окремих фізичних осіб); співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами (у даному випадку мається на увазі не благодійність чи спонсорство, а взаємовигідна спільна робота ОГС (НПО) та донора – чи то державної, чи то недержавної структури).

Можливими методами механізму управління фандрайзинговою діяльністю є: інформаційно-освітні програми (заходи, пов'язані з підвищенням рівня інформованості учасників проекту); програми формування мотивації і навичок (мотиваційна діяльність, пов'язана з консультуванням та інформованістю); програми із залученням до участі клієнтів проекту і

спеціалістів зацікавлених організацій (організація груп взаємодопомоги, підготовка й залучення волонтерів і спеціалістів, підготовка та проведення тренінгів) тощо.

Ефективне функціонування механізму управління фандрайзингом забезпечується досконалим опануванням методик його здійснення та усвідомленням відмінностей між даними методиками для різних категорій донорів. Для бізнес-структур ефективною формою участі є соціальне інвестування, для приватних осіб – їх визнання, для органів влади – співпраця та вигідність від реалізації проектів у здійсненні соціальної політики.

Інструментами фандрайзингу, яким належить важлива роль у проведенні фандрайзингової діяльності, є: благодійні сервітути (благодійники мають право встановлювати сервітути земельних ділянок або іншого нерухомого майна на користь бенефіціарів за умови їх використання для цілей благодійності); ендавмент (сума коштів або вартість іншого майна, призначених для інвестування на визначений термін у благодійній діяльності в порядку, визначеному благодійниками); краудсорсинг (вирішення суспільно значущих проблем за допомогою участі великої кількості добровольців, частіше засобами ІТ); краудфандинг (колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси, зазвичай, через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій); заявка на грант; вуличні збори; листи до благодійників; особисті зустрічі «лицем до лиця»; публічні збори; телефонне спілкування; членські внески; соціальні мережі тощо. Набуває популярності цифрова філантропія, Grid-технології та діяльність бізнес-ангелів.

Для реалізації своєї місії та досягнення поставлених завдань ОГС необхідні різні види ресурсів: фінансові; матеріально-технічні; людські; інтелектуальні; комунікаційні; інформаційні тощо.

Фандрайзингова діяльність повинна здійснюватися відповідно до Декларації етичних принципів фандрайзингу [12], згідно з якою основними принципами роботи фандрайзера є: чесність (із метою збереження суспільної довіри); повага (дотримання поваги та збере-

ження честі своєї професії й організації поряд із повагою честі донорів і клієнтів); цілісність (відкритість дій і розуміння своєї відповідальності за суспільну довіру, уникнення конфліктів і проявів негідної поведінки); емпатія (робота направлена на досягнення своїх цілей і надихання інших до наслідування таких же професійних стандартів та участі); прозорість (відкритість у звітності про виконану роботу).

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Розробка механізму управління фандрайзинговою діяльністю та впровадження його у практику роботи організацій громадянського суспільства сприятиме вирішенню проблемних питань щодо залучення й перерозподілу коштів та інших ресурсів тим, хто їх потребує в соціальному секторі економіки у вигляді дофінансування, поряд із надходженнями з державного бюджету, а також забезпеченню розвитку даних організацій. Деталізація моделі фандрайзингової діяльності в Україні у вигляді механізму управління фандрайзингом на мікрорівні дозволить сфокусуватися на застосуванні конкретних заходів у процесі фандрайзингової діяльності та шляхах їх забезпечення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Артемьева Т. В. Фандрайзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – Санкт-Петербург : Лань, 2010. – 286 с.
2. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации : конспект лекций / А. Л. Балашова. – Москва : МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
3. Башун О. В. Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек / наук. ред. В. С. Білецький, докт. техн. наук. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
4. Дуглас Александер Дж. Основные принципы фандрайзинга / Александер Дж. Дуглас и Кристина Дж. Карлсон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.

5. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах : навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ : [б. в.], 2007. – 54 с.
6. Куц С. Фандрайзинг ABC : посібник для початківців / С. Куц. – Київ : Центр філантропії, 2008. – 92 с.
7. Громадські організації в Україні у 2010 році : статистичний бюлетень. – Київ : Державна служба статистики України, 2011. – 152 с.
8. Громадські організації в Україні у 2011 році : статистичний бюлетень. – Київ : Державна служба статистики України, 2012. – 157 с.
9. Діяльність громадських об'єднань в Україні у 2013 році : статистичний бюлетень. – Київ : Державна служба статистики України, 2014. – 151 с.
10. Діяльність громадських об'єднань в Україні у 2014 році : статистичний бюлетень. – Київ : Державна служба статистики України, 2015. – 145 с.
11. Чернявська О. В. Фандрайзинг : навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Алерта, 2015. – 272 с.
12. Декларация этических принципов в фандрайзинге [Електронний ресурс] : офіц. сайт Інститута професійного фандрейзинга. – Режим доступу: http://www.fundraiser.org.ua/?c_id=20&l_id=1. – Назва з екрана.
3. Bashun O. V., Biletskyi V. S. [Ed.] *Vplyv marketynhu i fandreizynhu na transformatsiiu bibliotek* [Impact of marketing and fundraising on libraries' transformation]. Donetsk: UkCENTRE, 1999. 204 p.
4. Douglas Alexander Jr., Christina Jr. Carlson. *Basic principles of fundraising*. – Dnepropetrovsk: Balance Business Books, 2007. 240 p.
5. Komarovskiy O. V. *Fandreizynh u pytanniakh, vidpovidiakh ta tsytatakh* [Fundraising in questions, answers and quotes]. Lugansk, 2007. 54 p.
6. Kutz S. *Fandraizynh ABC: posibnyk dlia pochatkivtsiv* [Fundraising ABC : textbook for beginners]. Kiev: Centre of Philanthropy, 2008. 92 p.
7. *Hromadski orhanizatsii v Ukraini u 2010 rotsi: Statystychnyi biuleten*. [Civil organizations in Ukraine (2010): Statistics]. Kiev: Federal Statistics, 2011. 152 p.
8. *Hromadski orhanizatsii v Ukraini u 2011 rotsi: Statystychnyi biuleten*. [Civil organizations in Ukraine (2011): Statistics]. Kyev: Federal Statistics, 2012. 157 p.
9. *Hromadski orhanizatsii v Ukraini u 2013 rotsi: Statystychnyi biuleten*. [Civil organizations' activity in Ukraine in 2013: Statistics]. Kyev: Federal Statistics, 2014. 151 p.
10. *Hromadski orhanizatsii v Ukraini u 2014 rotsi: Statystychnyi biuleten*. [Civil organizations' activity in Ukraine in 2014: Statistics]. Kyev: Federal Statistics, 2015. 145 p.
11. Chernyavska O. V., Sokolova A. M. *Fandraizynh* [Fundraising]. Kyev: «Alerta», 2015. 272 p.
12. *Deklaracija jeticheskikh principov v fandrajzinge. Oficial'nyj sayt Instituta professional'nogo fandreizyng* [The declaration of the ethnic principles on fundraising. Official website of the Professional fundraising Institute], Available at: http://www.fundraiser.org.ua/?c_id=20&l_id=1.

REFERENCES

1. Artemyeva T. V., Tul'chinskij G. L. *Fandrejzing. Privlechenie sredstv na proekty i programy v sfere kul'tury i obrazovaniya* [Fundraising. Getting grants for projects and programs in educational sphere]. Sankt-Peterburg: Lan', 2010. 286 p.
2. Balashova A. L. *Fandrajzing dlja molodezhnoj organizacii: konspekt lekcij* [Fundraising for youth: lectures]. Moscow: MGGU named after M. A. Sholohov, 2008. 103 p.

А. Н. Соколова, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Механизм управления фандрайзинговой деятельностью организаций гражданского общества: сущность и структура.**

Аннотация. Цель статьи состоит в разработке механизма управления фандрайзинговой деятельностью организаций гражданского общества в Украине, что является эффективным инструментом создания надежного источника доходов организации в условиях обострения кризисных экономических тенденций. **Методика исследования.** Материалами исследований послужили статистические данные о деятельности общественных объединений в Украине. Во время исследования использован спектр общенаучных и специальных методов экономических исследований, а именно: методы обобщения, сравнительного, статистического и структурно-функционального анализа, а также графического изображения данных. **Результаты.** Разработан механизм управления фандрайзинговой деятельностью организаций гражданского общества в условиях социально ориентированной рыночной экономики. Охарактеризованы структурные составляющие и дано определение механизма управления фандрайзинговой деятельностью организаций гражданского общества в современных условиях. **Выводы.** Разработка механизма управления фандрайзинговой деятельностью и внедрение его в практику работы общественных объединений будут способствовать решению проблемных вопросов привлечения и перераспределения средств и других ресурсов тем, кто в них нуждается в социальном секторе экономики в виде дофинансирования, наряду с поступлениями из государственного бюджета.

Ключевые слова: фандрайзинг, донор, механизм управления, модель, организации гражданского общества, общественное объединение, фандрайзинговая деятельность.

A. Sokolova, Cand. Econ. Sci (Poltava University of Economics and Trade). Fundraising management mechanism of civil society organizations: essence and structure.

Summary. The aim of the article is the development of the management mechanism of the fundraising activities in civil society organizations in Ukraine, which is an effective tool for the creation of a trustful source of income of an organization in terms of exacerbating crisis of economic trends. **Material and methods.** The research materials are presented in statistical data served as in relation to activity of non-governmental organizations in Ukraine. During research the spectrum of scientific and special methods of economic research is used, methods of generalization, comparison, statistical and structural-functional analysis, and also graphic. **Results.** The developed management mechanism of the fundraising activities of civil society organizations in terms of socially oriented market economy. The structural constituents are described and determination of mechanism of management of fundraising activity. **Conclusion.** Development of the management mechanism of fundraising and introduction of it into practice of work of non-governmental organization within the framework of model of fundraising in Ukraine, will assist the solution of the problematic questions in relation of bringing in and redistribution of money and other resources: those who seek money from social sector of economy as an extra-funding, next to funds from the state budget.

Keywords: fundraising, donor, management mechanism, model, civil society organizations, non-governmental organization, fundraising activities.