

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# ФАНДРАЙЗИНГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК



Тернопіль – ЗУНУ  
2025

УДК 338.24:658.15:336.7

Горин В. П. Фандрайзинг у публічному секторі: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2025. 216 с.

**Рецензенти:**

**Дем'янишин Василь Григорович** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету

**Слатвінська Марина Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів Одеського національного економічного університету

**Толуб'як Віталій Семенович** – доктор наук з державного управління, професор, заступник начальника Головного управління Пенсійного фонду України в Тернопільській області

Рекомендовано до друку на засіданні кафедри фінансів ім. С. І. Юрія Західноукраїнського національного університету (протокол № 1 від 28 серпня 2023 р.)

Навчальний посібник підготовлено відповідно до програми курсу з дисципліни «Фандрайзинг у публічному секторі», яку включено до навчального плану підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 Управління адміністрування, спеціальності 072 – Фінанси, банківська справа та страхування. У навчальному посібнику наведено необхідні теоретичні матеріали та розкриті питання організації та здійснення фандрайзингової діяльності у публічному секторі. При підготовці окремих частин посібника було використано можливості ШІ <https://chatgpt.com/>

Рекомендовано студентам, аспірантам, працівникам органів місцевого самоврядування та закладів соціальної сфери для оволодіння термінологічним апаратом, основами організації та здійснення фандрайзингової діяльності у публічному секторі економіки.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ПЕРЕДМОВА.....</b>                                                                                                                             | <b>7</b>  |
| <b>Тема 1</b>                                                                                                                                     |           |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....</b>                                                                                   | <b>9</b>  |
| 1.1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу .....                                                 | 9         |
| 1.2. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу .....                                                       | 13        |
| 1.3. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором .....                         | 15        |
| 1.4. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання .....                                                                        | 19        |
| 1.5. Правила успішного і причини невдалого фандрайзингу .....                                                                                     | 21        |
| <b>Тема 2</b>                                                                                                                                     |           |
| <b>ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ.....</b>                                                                                           | <b>24</b> |
| 2.1. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні.....                                                                                 | 24        |
| 2.2. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності.....                                                                                            | 26        |
| 2.3. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності.....                                                           | 28        |
| 2.4. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні.....       | 32        |
| <b>Тема 3</b>                                                                                                                                     |           |
| <b>ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ФОРМИ ЇЇ ПІДТРИМКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....</b>                                                                  | <b>37</b> |
| 3.1. Нормативно-правові основи фандрайзингу.....                                                                                                  | 37        |
| 3.2. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.....                              | 39        |
| 3.3. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності..... | 41        |
| 3.4. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство.....                                       | 44        |
| 3.5. Інструменти фандрайзингу.....                                                                                                                | 48        |

|                                                                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Тема 4</b>                                                                                                                                             |           |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b>                                                                                                    |           |
| <b>У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....</b>                                                                                                                          | <b>51</b> |
| 4.1. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.....                                                                                           | 51        |
| 4.2. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу.....                                 | 54        |
| 4.3. Результат фандрайзингової кампанії. Оцінювання ефективності фандрайзингової діяльності.....                                                          | 56        |
| 4.4. Подяка. Види подяки. Заходи, направлені на подяку донору.....                                                                                        | 60        |
| 4.5. Розвиток проєкту після закінчення фінансування.....                                                                                                  | 62        |
| <b>Тема 5</b>                                                                                                                                             |           |
| <b>ФОНДИ ТА ГРАНТИ.....</b>                                                                                                                               | <b>65</b> |
| 5.1. Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду.....                               | 65        |
| 5.2. Поняття та види грантів. Призначення гранту. Грантодавчі установи.....                                                                               | 66        |
| 5.3. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів.....          | 68        |
| <b>Тема 6</b>                                                                                                                                             |           |
| <b>ВИБІР СТРАТЕГІЇ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ЗВЕРНЕННЯ.....</b>                                                                                                     | <b>72</b> |
| 6.1. Стратегія фандрайзингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії фандрайзингу. Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.....        | 72        |
| 6.2. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї..... | 74        |
| 6.3. Спонсорський пакет. Звернення.....                                                                                                                   | 76        |
| 6.4. Типи заявок. Заявка-запит. Проєктна заявка та її структура. Супровідна документація.....                                                             | 78        |
| <b>Тема 7</b>                                                                                                                                             |           |
| <b>МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У</b>                                                                                                 |           |
| <b>РАМКАХ ФАНДРАЙЗИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ.....</b>                                                                                                      | <b>83</b> |
| 7.1. Поняття проєкту та його особливості.....                                                                                                             | 83        |

|                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 7.2. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами.....     | 86 |
| 7.3. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб..... | 89 |
| 7.4. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.....                          | 92 |
| 7.5. Визначення шляхів розв'язання проблем.....                                                        | 94 |
| 7.6. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства.....                                | 95 |

## **ТЕМА 8**

### **СКЛАДАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БЮДЖЕТУ ПРОЄКТУ. ВИДИ ЗВІТНОСТІ 99**

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Поняття мети та завдань проєкту.....                                                                                        | 99  |
| 8.2. Дерево проблем та Дерево цілей. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проєкту, очікуваних результатів..... | 104 |
| 8.3. Концепція та карта проєкту. Життєвий цикл проєкту. Інтеграція проєкту.....                                                  | 108 |
| 8.4. Учасники й оточення проєкту. Принципи формування проєктної команди. Вибір показників роботи.....                            | 110 |
| 8.5. Планування проєкту. Інструменти структуризації.....                                                                         | 114 |
| 8.6. Логічна схема проєкту. План реалізації. Планування проєкту в часі (діаграма Гантта, мережевий графік).....                  | 118 |
| 8.7. Поняття бюджету проєкту та принципи його розробки. Типові помилки при складанні бюджету.....                                | 126 |
| 8.8. Звітність про виконання проєкту, її види.....                                                                               | 131 |

## **ТЕМА 9. ФАНДРАЙЗИНГ ЯК МЕТОД МОБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД..... 135**

|                                                                                                                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Державний фонд регіонального розвитку: необхідність, призначення і нормативно-правова база функціонування. Обсяги фінансування ДФРР та порядок їх розподілу у розрізі регіонів..... | 135 |
| 9.2. Форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку для залучення коштів ДФРР, порядок її заповнення.....                                                                | 136 |
| 9.3. Принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проєкту, розрахунку бюджету.....                                                                                    | 139 |
| 9.4. Порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізуватись за рахунок коштів ДФРР.....                             | 141 |
| 9.5. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ. Порядок формування та                                                                            |     |

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| затвердження проєктів, які можуть реалізуватись за рахунок субвенції.....                                                                          | 143        |
| 9.6. Правила та проблеми підготовки проєктних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції.....                                              | 144        |
| 9.7. Міжмуніципальне співробітництво як метод залучення ресурсів.                                                                                  | 145        |
| <b>ТЕМА 10</b>                                                                                                                                     |            |
| <b>ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ У ГАЛУЗЯХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ.....</b>                                                                                    | <b>149</b> |
| 10.1. Завдання та особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери.....                                                                         | 149        |
| 10.2. Академічний фандрайзинг, перспективи формування ендавмент-фондів. Шкільний фандрайзинг.....                                                  | 150        |
| 10.3. Фандрайзинг у закладах культури.....                                                                                                         | 153        |
| 10.4. Краудфаундинг, соціальне підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність та їх роль у фінансовому забезпеченні соціальної сфери..... | 155        |
| <b>ІНСТРУКТИВНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....</b>                                                                                | <b>161</b> |
| <b>ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОМІЖНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ.....</b>                                                                                            | <b>173</b> |
| <b>ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ФАНДРАЙЗИНГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ».....</b>                                                                       | <b>177</b> |
| <b>СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ З ДИСЦИПЛІНИ.....</b>                                                                                                         | <b>198</b> |
| <b>ЗАВДАННЯ ДЛЯ РЕКТОРСЬКОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ.....</b>                                                                                            | <b>202</b> |
| <b>САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....</b>                                                                                                            | <b>204</b> |
| <b>ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ.....</b>                                                                                                                   | <b>207</b> |
| <b>КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ.....</b>                                                                      | <b>208</b> |
| <b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>                                                                                                               | <b>212</b> |

## ПЕРЕДМОВА

Загальносвітовою тенденцією сьогодення є зміцнення самостійності місцевої влади. Ефективність реформ, спрямованих на становлення дієвого місцевого самоврядування, значною мірою залежить від того, наскільки обґрунтовано та виважено здійснюється управління наявними фінансовими ресурсами на місцевому рівні, чи задіяні резерви їхнього нарощування та чи відповідають суспільним очікуванням напрями використання бюджетних коштів. В Україні реформа децентралізації забезпечила перерозподіл владних повноважень та бюджетних ресурсів на користь низової ланки місцевого самоврядування. Розширення прав та повноважень місцевої влади у стимулюванні розвитку місцевої економіки, забезпеченні якості й доступності суспільних послуг, підвищенні рівня життя населення і вирішенні екологічних проблем вимагає мобілізації значних обсягів фінансових ресурсів. Незважаючи на розширення джерел формування доходів місцевого самоврядування, власних та переданих ресурсів місцевих бюджетів не вистачає для вирішення суспільних проблем та забезпечення місцевого розвитку. Питання належного фінансування суспільних благ, які забезпечуються на рівні місцевого самоврядування ще більше ускладнилось із початком масштабного вторгнення в Україну, коли держава змушена концентрувати бюджетні ресурси на потребах оборони країни від зовнішнього ворога.

За цих обставин фактично єдиним варіантом вирішення проблеми фінансового забезпечення потреб розвитку соціальної сфери, реалізації проєктів покращення місцевої інфраструктури є пошук додаткових джерел і способів мобілізації фінансових ресурсів через фандрайзингову діяльність. Вона у зарубіжній практиці є одним із найбільш поширених способів акумуляції коштів для фінансування проєктів розвитку, які не мають комерційної перспективи і задовольняють інтереси суспільства в цілому чи його окремих груп. Відтак працівникам органів місцевого самоврядування необхідні знання та навички із залучення додаткових фінансових ресурсів з різних джерел, планування стратегії і тактики фандрайзингу, співпраці із донорськими організаціями. Особливо актуальним питання здобуття знань і навичок фандрайзингу є для здобувачів вищої освіти спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, адже серед іншого вона передбачає підготовку фахівців для органів місцевого самоврядування. Отож, від професійних якостей фахівців в майбутньому залежатиме ефективність залучення ресурсів для потреб місцевого розвитку, а отже й спроможність органів місцевого самоврядування належним чином забезпечувати потреби громадян.

Цим обумовлена актуальність курсу «Фандрайзинг у публічному секторі», який орієнтований на формування у здобувачів системи знань з

теорії та практики залучення фінансових ресурсів на реалізацію проєктів у публічному секторі економіки. Вивчення цієї дисципліни сприятиме формуванню у здобувачів знань та навиків пошуку додаткових фінансових ресурсів для потреб органів місцевого самоврядування та господарських одиниць публічного сектору, розуміння загальних принципів підготовки проєктів на отримання фінансування, співпраці з грантодавцями.

Основними завданнями вивчення курсу «Фандрайзинг у публічному секторі» є такі:

- ознайомлення із теоретичними основами фандрайзингу в публічному секторі, його правовою базою та базовими принципами реалізації;
- засвоєння знань про особливості організації фандрайзингової кампанії, її планування, реалізацію та оцінювання ефективності;
- оволодіння знаннями про етапи та інструменти складання проєкту, підготовки проєктної заявки, бюджету проєкту та звітності про його виконання;

Згідно з вимогами освітньої програми здобувачі повинні:

✓ знати:

- теоретичні принципи та організаційні засади фандрайзингу в публічному секторі;
- особливості процесу залучення коштів для фінансування проєктів за допомогою інструментів фандрайзингу, процедури розробки стратегії фандрайзингу;
- основні принципи та процедури підготовки проєктів та складання проєктної заявки на отримання фінансування;
- особливості складання бюджету проєкту, формування команди проєкту, ведення документації та звітності;

✓ уміти:

- здійснювати пошук грантових конкурсів, оцінювати умови отримання фінансування;
- розробляти власні проєкти, оцінювати наявні та необхідні ресурси, ризики проєкту; складати проєктні заявки на отримання фінансування;
- застосовувати наукові методи проведення аналізу та оцінювання реалізованого проєкту, визначати перспективи його продовження;
- проводити оцінювання результатів фандрайзингової кампанії.

## Тема 1

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

---

- 1.1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу.
- 1.2. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу.
- 1.3. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором.
- 1.4. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання.
- 1.5. Правила успішного і причини невдалого фандрайзингу.

#### **1.1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу**

Діяльність із збору коштів відіграє вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості некомерційних організацій, установ і справ. Економічний зміст фандрайзингової діяльності пов'язаний насамперед із мобілізацією фінансових та інших ресурсів на конкретну соціальну, благодійну чи громадську справу. Фандрайзинг передбачає збір грошових або матеріальних внесків від окремих осіб, корпорацій або фондів, які потім використовуються для підтримки різноманітних проєктів, ініціатив та операцій некомерційних організацій. Ці ресурси, як правило, збираються від донорів, яких спонукає низка факторів, зокрема альтруїзм, соціальна відповідальність, податкові пільги та бажання зробити внесок у добробут суспільства.

За сутністю фандрайзинг є економічною діяльністю, оскільки передбачає передачу фінансових ресурсів від однієї сторони (донора) до іншої (реципієнта, як правило, некомерційної організації). Ця передача здійснюється не прямим обміном благ у звичайній ринковій операції, а скоріше добровільними внесками донорів на справу, у яку вони вірять. На відміну від комерційних операцій, коли покупець отримує товари чи послуги в обмін на оплату, збір коштів діє за принципом благодійності, яка часто не обкладається податком, а донор не отримує прямої матеріальної вигоди натомість.

Економічний аспект фандрайзингу передбачає ретельне управління ресурсами, визначення потенційних джерел фінансування та стратегічний розподіл зібраних коштів. Цей аспект має вирішальне значення для того, щоб некомерційні організації могли ефективно виконувати свої місії, підтримувати фінансову стабільність і максимізувати соціальний вплив

своїх програм. У цьому контексті фандрайзинг – це не просто збір грошей; йдеться про залучення ширшої спільноти, побудову стосунків із зацікавленими сторонами та створення стійкої моделі для постійної підтримки.

Фандрайзингова діяльність суттєво відрізняється від процесу залучення інвестицій, хоча обидва механізми передбачають пошук фінансування для реалізації різних проєктів і програм. В обох випадках зацікавлені сторони намагаються привернути увагу потенційних фінансових партнерів, серед яких можуть бути державні органи, приватні компанії, громадські організації, фонди або окремі меценати. Проте ключова відмінність між цими процесами полягає у кінцевій меті фінансування. Інвестори зацікавлені у отриманні прибутку від вкладених коштів, натомість фандрайзинг більш орієнтований на підтримку некомерційних ініціатив, що спрямовані на вирішення суспільно значущих проблем та досягнення позаякономічних результатів.

Фандрайзинг охоплює пошук і залучення ресурсів для реалізації ініціатив, які не можуть бути перетворені у комерційно вигідні проєкти через свою специфіку. Йдеться, насамперед, про підтримку освітніх, культурних, екологічних, медичних, благодійних та громадських програм. Основна мета такої діяльності полягає не у створенні прибутку, а у забезпеченні соціальних вигод, які можуть проявлятися у різних сферах: економічній, політичній, комунікативній, освітній і суспільній. Наприклад, результати фандрайзингової діяльності можуть передбачати покращення доступу до освіти, фінансування програм охорони здоров'я, збереження культурної спадщини, зміцнення громадських інститутів або розвиток комунікацій між різними соціальними групами. Крім того, участь у таких ініціативах сприяє формуванню позитивного іміджу компаній та організацій, розширенню мережі контактів та налагодженню співпраці між державним та недержавним секторами.

Фандрайзингова діяльність регулюється певними принципами, які дають можливість забезпечити її прозорість, підзвітність та етичну поведінку в управлінні пожертвуваними коштами, а саме:

1) прозорість, який передбачає, що фандрайзери мають надавати чітку та точну інформацію про використання залучених коштів, гарантуючи, що донори розуміють вплив їхніх внесків на вирішення суспільної проблеми. Прозорість допомагає зміцнити довіру між некомерційною організацією та її прихильниками;

2) підзвітність, адже некомерційні організації несуть відповідальність за те, щоб отримані ними кошти були використані за призначенням. Підзвітність передбачає ведення фінансової звітності, дотримання вказівок щодо складання бюджету та проведення аудитів, коли це необхідно, щоб забезпечити належне використання ресурсів;

3) діяльність із збору коштів має також відповідати принципу етичної поведінки, тобто пріоритету інтересів донорів і громад, у яких заплановано реалізувати проєкт. Етичні практики збору коштів передбачають чесність у спілкуванні, повагу до приватного життя донорів і уникнення обману чи примусу;

4) інклюзивність, який передбачає, що в процесі фандрайзингової діяльності нею буде охоплено широке коло потенційних донорів (фізичні особи, підприємства, фонди та органи публічної влади). Диверсифікуючи джерела фінансування, організації можуть зменшити залежність від будь-якого окремого донора та створити більш стійку фінансову базу;

5) залучення донорів, оскільки успішний фандрайзинг передбачає не тільки разове залучення коштів, але й розвиток довгострокових відносин з донорами. Заангажовані донори, швидше за все, нададуть постійну підтримку і стануть захисниками справи. Регулярне спілкування, визнання внесків і участь у діяльності організації допомагають побудувати тривалий зв'язок із донорами;

6) сталість, що передбачає створення сталого потоку ресурсів на проведення фандрайзингової діяльності. Цього можна досягти за рахунок регулярних пожертвуваль, благодійних фондів та інших довгострокових стратегій фінансування, які забезпечують фінансову стабільність некомерційної організації та здатність продовжувати її місію.

Основною метою фандрайзингу у неурядовій організації є забезпечення її фінансової стабільності та можливість ефективного виконання визначеної в установчих документах місії. Зважаючи на цю мету, фандрайзинг виконує такі ключові функції, що розкривають його суть та суспільне призначення:

- ресурсна функція – забезпечення організації фінансовими та матеріальними засобами, необхідними для реалізації проєктів;
- комунікаційна функція – встановлення контактів із донорами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами;
- інформаційна функція – поширення знань про діяльність організації та її проєкти серед потенційних донорів і суспільства;
- організаційна функція – підвищення ефективності роботи організації через залучення волонтерів, експертів, бізнес-партнерів;
- репутаційна функція – формування позитивного іміджу організації, що сприяє довірі з боку суспільства та потенційних донорів.

Залежно від мети залучення коштів та механізмів їх розподілу виділяють два основні типи фандрайзингу – проєктний та оперативний. Проєктний фандрайзинг передбачає залучення фінансових ресурсів для реалізації конкретних проєктів або програм. Це найбільш ефективна форма залучення фінансування, оскільки вона має чітко визначену мету, терміни реалізації та конкретні очікувані результати. Донори та спонсори,

які фінансують такі ініціативи, мають змогу оцінити їхню значущість і спрогнозувати соціальний ефект. Основною перевагою проєктного фандрайзингу є можливість залучення значних інвестицій при відносно невеликих витратах на пошук фінансування. Окрім того, така модель створює додаткові переваги для спонсорів, оскільки дає можливість покращити репутацію, підвищити рівень довіри з боку громадськості та ефективно інтегрувати соціальні ініціативи у власну корпоративну стратегію.

Оперативний фандрайзинг спрямований на залучення коштів для покриття поточних витрат організацій, які не можуть функціонувати у комерційному середовищі. Йдеться про фінансування діяльності некомерційних структур, що потребують стабільного ресурсного забезпечення для виконання своїх статутних завдань. Основна проблема оперативного фандрайзингу полягає у складності залучення великих донорів, оскільки фінансові ресурси у цьому випадку не мають чітко визначеної мети і акумулюються у загальному бюджеті організації. Такі кошти можуть використовуватися для виплати заробітної плати працівникам, покриття адміністративних витрат, оплати оренди приміщень, комунальних послуг та інших необхідних потреб. Внаслідок цього оперативний фандрайзинг зазвичай менш ефективний, ніж проєктний, проте відіграє важливу роль у підтримці сталої діяльності громадських і благодійних організацій.

Фандрайзингова діяльність має комплексний характер, оскільки об'єднує інтереси широкого кола соціальних суб'єктів. До них належать органи державної влади, бізнесові структури, громадські об'єднання, волонтерські групи, а також приватні особи, які готові фінансово підтримувати суспільно значущі ініціативи. Саме завдяки цій взаємодії фандрайзинг виступає ефективним інструментом розвитку соціального партнерства. У США для позначення фандрайзингової діяльності використовується абревіатура FR, що може трактуватися не лише як fund raising (залучення коштів), а й як friend raising (розширення соціальних зв'язків). Це підкреслює важливість побудови довгострокових партнерських відносин між організаціями та донорами, що сприяє підвищенню ефективності соціальних ініціатив.

Залежно від способу здійснення фандрайзингової діяльності розрізняють внутрішній та зовнішній фандрайзинг. Внутрішній фандрайзинг передбачає, що пошук фінансування здійснюється безпосередньо співробітниками організації, які відповідають за розробку фандрайзингової стратегії, комунікацію з потенційними донорами та управління фінансовими ресурсами. Такий підхід дозволяє організації самостійно контролювати весь процес залучення коштів, а також зменшує витрати на залучення зовнішніх фахівців.

Зовнішній фандрайзинг реалізується за допомогою залучених консультантів або спеціалізованих фандрайзингових агентств, які мають необхідний досвід, професійні контакти та експертні знання у сфері залучення фінансування. У цьому випадку організація користується послугами незалежних експертів або компаній, що спеціалізуються на розробці фандрайзингових стратегій, написанні грантових заявок, організації благодійних заходів та пошуку потенційних донорів. Такий підхід є доцільним у ситуаціях, коли організація не має достатніх внутрішніх ресурсів для ефективного проведення фандрайзингової кампанії або потребує експертної допомоги у залученні значних фінансових ресурсів.

## **1.2. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу**

Фандрайзинг має широке коло застосувань у різних сферах суспільного життя. Основними напрямками його використання та, відповідно, об'єктами фандрайзингової діяльності є:

1) соціальний захист населення – залучення ресурсів для реалізації проєктів підтримки малозабезпечених верств та соціально незахищених груп населення, діяльності та зміцнення матеріальної бази реабілітаційних центрів, дитячих будинків, лікарень та інших соціальних установ;

2) освіта – фінансування потреб розвитку навчальних закладів, наукових досліджень, розвитку інфраструктури, функціонування програм грантів для студентів, стипендій, програм підвищення кваліфікації викладачів та розробки інноваційних методик навчання;

3) медицина й охорона здоров'я – підтримка медичних установ, закупівля сучасного медичного обладнання, фінансування наукових досліджень у сфері медицини, підтримка ініціатив щодо догляду за пацієнтами та фінансування програм, спрямованих на профілактику захворювань і зміцнення здоров'я;

4) сфера культури – підтримка театрів, музеїв, бібліотек, проведення фестивалів, художніх виставок та інших заходів культурного розвитку, відновлення пам'яток архітектури та популяризація національної культурної спадщини;

5) сфера екології – залучення фінансування для реалізації проєктів та програм природоохоронного спрямування, боротьби із забрудненням довкілля, підтримки ініціатив з переробки відходів і розвитку екологічно відповідального бізнесу;

6) фізична культура і спорт – фінансування організації та проведення спортивних заходів, підтримка дитячого та молодіжного спорту, розвиток спортивної інфраструктури та підтримка спортсменів;

7) громадський сектор – підтримка діяльності громадських організацій, волонтерських рухів, програм розвитку місцевого самоврядування та соціальних ініціатив.

Завдання фандрайзингу охоплюють широкий спектр цілей щодо успішної мобілізації ресурсів та стійкості фінансування проєктних ініціатив:

- ідентифікація потенційних донорів і визначення джерел фінансування, які можуть передбачати залучення фінансових та інших ресурсів від фізичних осіб, через корпоративне спонсорство, державні гранти, благодійні фонди та програми міжнародної допомоги тощо. Реалізація цього завдання передбачає ґрунтовні дослідження потенційних фінансових партнерів, оцінювання їхніх пріоритетів та інтересів, а також розроблення переконливих пропозицій щодо участі у проєктах організації, які відповідають їхнім цілям;

- встановлення довгострокових відносин з донорами і бенефіціарами за допомогою ефективної комунікації, стратегій залучення та програм визнання, які зміцнюють довіру та відданість місії організації. Зусилля зі збору коштів також мають бути зосереджені на підвищенні громадської обізнаності та адвокації шляхом впровадження інформаційних кампаній, підготовки інформаційних матеріалів, стратегій у соціальних мережах та ініціатив зі зв'язків з громадськістю, які підкреслюють важливість справи та залучають ширшу підтримку громади;

- ефективне фінансове управління та підзвітність, оскільки прозорість у використанні коштів і звітність про вплив мають вирішальне значення для збереження довіри донорів і забезпечення постійної підтримки. Це вимагає розробки надійних систем фінансового моніторингу, впровадження внутрішнього контролю та забезпечення дотримання правових та етичних стандартів у практиці збору коштів. Іншим аспектом моніторингу є відстеження ефективності фандрайзингу, зокрема через показники виконання стратегій збору коштів, утримання донорів, що дає можливість організації вдосконалити фандрайзингову діяльність;

- стратегічне планування та проведення кампаній зі збору коштів, які відповідають цілям організації, використовуючи поєднання традиційних і цифрових методів збору коштів, таких як поштові звернення, краудфандинг, одноранговий збір коштів, благодійні заходи і програми донорського членства;

- розвиток потенціалу організації та формування її позитивного іміджу, навчання персоналу. Виконання цього завдання передбачає

використання медіа, соціальних мереж та інших каналів комунікації для підвищення впізнаваності організації. Участь фахівців із фандрайзингу в тренінгах та інших освітніх заходах дає можливість оволодіти необхідними навичками у відносинах з донорами, написанні пропозицій та управлінні кампаніями зібору коштів.

Суб'єктами фандрайзингу є особи, організації або інституції, які ініціюють та реалізують процес залучення ресурсів, а також задіяні у фандрайзингу як донори. До основних суб'єктів належать:

- некомерційні організації – громадські об'єднання, благодійні фонди, волонтерські рухи, які потребують фінансування для здійснення соціальних, культурних або освітніх програм. Водночас, благодійні фонди та грантові структури можуть виступати у ролі суб'єктів, які надають фінансову підтримку проектам розвитку;

- установи публічного сектору економіки – навчальні заклади, лікарні, бібліотеки, музеї, які залучають кошти для розвитку своїх проєктів;

- органи публічної влади, які задіяні у фандрайзингу через виділення коштів на виконання проєктів розвитку, реалізацію грантових програм та координації ініціатив гуманітарної допомоги у співпраці з некомерційними організаціями. Вони можуть також брати організаційну участь у фандрайзингу;

- бізнес-структури, які найчастіше виступають у якості донорів, однак можуть також втрати участь у фандрайзингу через ініціативи корпоративної соціальної відповідальності, програми благодійності для співробітників і маркетингові кампанії, пов'язані з цілями, які відповідають цінностям і бренду компанії та сприяють соціальному розвитку;

- фандрайзингові агентства та спеціалісти – професійні консультанти, менеджери, організації, що займаються розробкою та впровадженням фандрайзингових стратегій;

- приватні особи та ініціативні групи – активісти, які організовують збори коштів на підтримку громадських, екологічних, соціальних чи інших ініціатив.

### **1.3. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором**

Поняття донорства має глибоке історичне коріння і ґрунтується на альтруїстичних, етичних, а іноді й стратегічних мотивах. У сучасному світі донорство відіграє важливу роль у суспільному розвитку, благодійності та різноманітних неприбуткових ініціативах. Суть донорства полягає у

добровільній передачі ресурсів у формі фінансових внесків, товарів, послуг або часу, на користь окремих осіб, громад або організацій. Хоча пожертви часто асоціюються з філантропією та гуманітарною допомогою, вони виконують ширші функції в таких секторах економіки, як освіта, охорона здоров'я, наукові дослідження та збереження культури. До донорів належать міжнародні інституції, органи публічної влади, комерційні підприємства, некомерційні організації, що здійснюють благодійну, наукову, релігійну або іншу діяльність, приватні фонди та фізичні особи. Головним критерієм, що об'єднує всіх цих суб'єктів, є спрямованість їхніх внесків на підтримку проєктів та програм, які сприяють загальному благу суспільства.

Мотиви, які спонукають людей та організації до пожертвування, можуть бути різними, їх можна класифікувати на:

- внутрішні мотиви – пов'язані з етичними та емоційними чинниками, в тому числі емпатія, співчуття та почуття соціальної відповідальності. Багато донорів підтримують справи, які відповідають їхнім особистим цінностям, релігійним переконанням або бажанню віддячити суспільству. Альтруїстичні пожертви, що ґрунтуються на безкорисливій турботі про інших, є однією з найсильніших внутрішніх мотивацій. Крім того, психологічне задоволення, або так званий ефект «теплого саява», коли донори відчують особисту реалізацію і щастя від своїх внесків, ще більше посилює внутрішню мотивацію;

- зовнішні мотиви – містять у собі зовнішні стимули, які заохочують донорство. До них належать податкові пільги, суспільне визнання, створення репутації та ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Багато компаній і заможних людей займаються благодійністю, щоб покращити свій імідж у суспільстві, сформуванню доброї волі та узгодити свій бренд із соціальним впливом. У деяких випадках пожертви можуть здійснюватися як частина стратегічних інвестицій у розвиток громади для створення стабільного та процвітаючого середовища для ведення бізнесу.

Кожен донор має свої особливості, які визначають його підхід до вибору ініціатив для фінансування. Факторами, що впливають на специфіку співпраці з донорами, є профіль їхньої діяльності, стратегічні пріоритети, місія та цілі, джерела фінансування, а також адміністративні вимоги щодо подання заявок та звітності. Ці аспекти формують індивідуальні критерії оцінювання проєктів, що можуть отримати підтримку, та визначають характер подальшої взаємодії з отримувачами фінансування.

Донорів можна класифікувати за їхніми характеристиками, цілями та характером пожертв. Відповідно до організаційно-правової форми існування донорів поділяють на три групи:

1) індивідуальні донори, тобто фізичні особи, які здійснюють внески на користь певних проєктів чи програм виходячи з особистих переконань чи досвіду. Більшість донорів із цієї групи – це пересічні громадяни, які роблять пожертви час від часу, тоді як інші зобов'язуються надавати довгострокову підтримку через регулярні внески або жертвування. Великі донори, як правило, заможні люди, надають значну фінансову допомогу благодійним організаціям, а також часто беруть участь у передачі спадщини або створюють приватні благодійні чи грантові фонди;

2) корпоративні донори – суб'єкти господарювання (підприємства), які виділяють кошти на програми корпоративної соціальної відповідальності. Ці внески можуть мати форму прямих жертвувань, спонсорства, програм підбору співробітників або підтримки в натуральній формі, наприклад, у вигляді продуктів і послуг;

3) інституційні донори – державні установи, міжнародні організації та благодійні фонди, які виділяють значні гранти неприбутковим організаціям на реалізацію масштабних проєктів. Ці донори часто мають суворі вимоги та очікування щодо прозорості, підзвітності та вимірюваного впливу. На відміну від корпоративних донорів, надання фінансової підтримки різним проєктам зазвичай виступає головним профілем діяльності інституційного донора.

Відповідно до форми власності розрізняють приватних та публічних донорів. Публічні донори представлені урядовими установами, які отримують фінансування з бюджету та реалізують програми підтримки соціально значущих ініціатив. До цієї категорії належать такі організації, як Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Інформаційне агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та аналогічні структури в інших країнах. Для публічних донорів характерний високий рівень бюрократизації та жорсткі вимоги до отримувачів грантів. Їхні програми орієнтовані на вузьке коло заявників, а процес подання та оцінки проєктних пропозицій регламентується суворими правилами. Зазвичай фінансування надається громадянам або організаціям країни-донора, хоча у певних випадках державні інституції можуть підтримувати іноземні ініціативи через посередницькі організації, які мають статус «напівприватних» донорів.

«Напівприватними» донорами визначають громадські організації, які отримують фінансування від органів публічної влади, але користуються певною автономією у розподілі коштів. Такі організації, як Міжнародна рада наукових досліджень та обмінів (IREX) або Фонд «Євразія» виконують функцію посередників, перерозподіляючи державне фінансування серед заявників відповідно до програмних пріоритетів та критеріїв відбору. До цієї категорії також належать великі міжнародні організації, зокрема

Всесвітній банк, який реалізує соціальні та економічні програми за підтримки державних інституцій.

Приватні донори – це фізичні та юридичні особи приватного сектору економіки, які надають фінансову підтримку проєктів та програм у вигляді добровільних пожертвувань. Відмінною рисою цієї форми фінансування є менша бюрократизація процесу подання заявок та звітності. Приватні донори мають більшу гнучкість у виборі проєктів і можуть керуватися не лише формальними критеріями оцінки, а й особистими переконаннями, інтересами або прагненням підвищити власну соціальну відповідальність.

Вибір потенційного донора є важливим етапом фандрайзингу і вимагає стратегічного підходу. Необхідно враховувати кілька ключових критеріїв, щоб забезпечити відповідність між пріоритетами донора та цілями організації. Відповідність справі є фундаментальним фактором, адже донори з більшою ймовірністю підтримають ініціативи, які резонують з їхніми інтересами, місією або галуззю. Фінансова спроможність є ще одним важливим критерієм, оскільки організації повинні знайти донорів з достатніми ресурсами, щоб зробити значущий внесок, не ставлячи під загрозу свою стійкість.

Історія пожертв донора дає цінну інформацію про його філантропічну поведінку, зокрема, про те, яким цілям він надає перевагу, частоту пожертв і рівень залучення. Доступність і готовність до діалогу також є важливими факторами, оскільки встановлення прямого зв'язку з донором може значно покращити перспективи фандрайзингу. Репутація та етичні міркування відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності донора цінностям та доброчесності організації-реципієнта. Партнерство з етично відповідальними донорами допомагає підтримувати довіру та запобігати потенційним репутаційним ризикам.

Процес взаємодії з донорами проходить через кілька послідовних етапів, що повторюються у кожному фандрайзинговому циклі. Основними стадіями цього процесу є виявлення потенційних донорів, розбудова відносин, подання заявки на фінансування та управління залученими ресурсами:

1) ідентифікація потенційних донорів – передбачає вивчення інституцій та осіб, які можуть бути зацікавлені у підтримці конкретного проєкту. На цьому етапі аналізують програми донорів, їхні пріоритети діяльності та умови фінансування, визначають відповідність вимогам грантодавців, здійснюють первинний контакт для представлення ініціативи;

2) вирощування (розбудова відносин) – етап, який зосереджений на розвитку довгострокової взаємодії з потенційними донорами. Зв'язок із фінансовими партнерами здійснюється через персоналізовану комунікацію (особисті зустрічі, телефонні переговори), листи-запити або

презентації, що надають змогу детальніше ознайомити донорів із проектною ініціативою. На цьому етапі важливо продемонструвати цінність проекту та його відповідність стратегічним цілям донорської організації;

3) залучення коштів – етап, який передбачає подання офіційного запиту на фінансову підтримку. Проектна пропозиція має бути добре підготовленою, містити чітке обґрунтування необхідності фінансування, визначення цілей і завдань, опис методів реалізації, детальний бюджет, очікувані результати та конкретну роль донора в досягненні успіху;

4) управління ресурсами – етап, на якому одержувач фінансування здійснює контроль за використанням отриманих ресурсів, готує фінансові та аналітичні звіти, надсилає листи подяки та надає докази ефективності реалізованого проекту. Прозорість і підзвітність мають важливе значення для збереження довіри донорів і заохочення їх до подальшої підтримки.

Іноді у літературі виокремлюють ще один етап взаємодії з донорами у межах фандрайзингового циклу, а саме етап поновлення та модернізації – коли реципієнт фінансової підтримки вживає заходів для заохочення донора до повторних пожертв, збільшення сум пожертв або створення довгострокових партнерств. Таким чином, взаємодія з донором – це не лінійний процес, а скоріше безперервні зусилля, спрямовані на розвиток відносин, демонстрацію впливу та узгодження інтересів донора з цілями організації.

#### **1.4. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання**

За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), офіційна допомога розвитку – це потоки, спрямовані до країн і територій, включених до переліку реципієнтів ОДР, та до багатосторонніх установ, які:

1) надаються офіційними установами, охоплюючи державні й місцеві органи влади, або їхні виконавчі органи;

2) кожна транзакція з яких:

а) спрямована на сприяння економічному розвитку і підвищення добробуту країн, що розвиваються;

б) має пільговий характер, який визначається наявністю у допомозі грант-елемента в розмірі не менше 25 % (при розрахунку за фіксованою ставкою дисконтування 10 %).

ОДР надається у формі грантів, кредитів (позик) та інших трансфертів у грошовій або натуральній формі (товарів або послуг). При цьому гранти, кредити або позики, що виділяються на військові цілі, миротворчі операції, здійснення заходів щодо боротьби з тероризмом,

допомогу біженцям, фінансову підтримку приватних осіб (пенсії, виплати за страховими внесками і т. д.) до офіційної допомоги розвитку не включаються.

Розрізняють чисту та валову офіційну допомогу розвитку. Валова офіційна допомога розвитку враховує суми погашення позик, що сплачуються країнами-реципієнтами протягом того ж періоду. Отже, чиста офіційна допомога розвитку охоплює потоки за вирахуванням погашених позик. Інші офіційні потоки визначаються як потоки, що не відповідають критеріям офіційної допомоги розвитку (гранти, надані країнам, що розвиваються, у комерційних цілях; потоки в межах офіційних двосторонніх угод, спрямованих на сприяння розвитку, але з грант-елементом менше 25 %; цінні папери, що випущені міжнародними банками розвитку, придбані урядами; субсидії (гранти) приватному сектору; кошти на підтримку приватних інвестицій).

Офіційне фінансування розвитку охоплює двосторонню офіційну допомогу розвитку, пільгові й непільгові ресурси двосторонніх і багатосторонніх донорів, інші офіційні потоки. До переліку країн-реципієнтів, що складається з метою збору статистичної інформації та переглядається кожні три роки, входять: найменш розвинені країни, визначені ООН; країни з низьким рівнем доходу, з доходом нижче середнього та країни, з доходом вище середнього, визначені Світовим банком.

Протягом останніх років розпочато процес модернізації методології для виміру ОДР. Одним з напрямів модернізації є розподіл грант-елементу ОДР за групами країн. Передбачається, що для найменш розвинених країн і країн з низьким рівнем доходу грант-елемент становитиме 45% (при розрахунку за ставкою дисконтування 4%), рівнем доходу нижче середнього – 15% (за ставкою дисконтування 2%), рівнем доходу вище середнього – 10% (за ставкою дисконтування 1%). Диференційований підхід до надання пільгових кредитів буде відповідати потребам та можливостям країн з різним рівнем доходів та сприятиме підвищенню ролі кредитів у мобілізації ресурсів для підтримки сталого розвитку.

Міждержавне фінансування сталого розвитку визначається принципами:

- принцип належності, що передбачає наявність розробленої політики й стратегії розвитку в країнах – реципієнтах міжнародної фінансової допомоги;

- принцип обґрунтування потреб країн – реципієнтів у міжнародному фінансуванні;

- принцип цільового використання коштів, згідно з яким кожна операція (позика, грант) повинна мати основною метою сталий розвиток та підвищення добробуту країн.

Важливу роль у мобілізації та організації раціонального розподілу фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку країн, що розвиваються, відіграють держави-донори, міжнародні фінансові інститути (МФІ), установи ООН та інші міжнародні організації.

Використовуючи різні механізми залучення міжнародних фінансових ресурсів донори акумулюють значні кошти, які спрямовують до країн-реципієнтів через:

- двосторонні канали (допомога надається однією державою іншій через офіційні канали передачі ресурсів в рамках двосторонніх угод)
- багатосторонні канали (кошти перераховуються до бюджетів багатосторонніх міжурядових організацій).

Основні канали надання офіційної допомоги розвитку – установи державного сектору, неурядові організації та структури цивільного суспільства (міжнародні неурядові організації, державно-приватні партнерства та мережі, багатосторонні організації).

До основних способів надання офіційної допомоги розвитку належать:

- підтримка бюджету;
- фінансування бюджетів організацій, цільових програм і фондів;
- фінансування проєктів.

## **1.5. Правила успішного і причини невдалого фандрайзингу**

Ефективність залучення фінансових ресурсів визначається дотриманням ключових принципів і правил, які сприяють встановленню довгострокових відносин із донорами, зміцненню довіри та успішній реалізації соціальних проєктів. Успішна фандрайзингова діяльність потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективну комунікацію, прозоре використання ресурсів і постійний моніторинг результатів. Підвищити ефективність залучення фінансових ресурсів в рамках фандрайзингу дозволяє дотримання таких правил:

- узгодження цілей фандрайзингу з місією та стратегічним планом організації. Будь-яка фандрайзингова кампанія повинна базуватися на чітко сформульованій місії та конкретних цілях. Донори та партнери мають розуміти, яку проблему вирішує проєкт, які результати очікуються та яким чином їхній внесок сприятиме досягненню поставлених завдань. Тому розробка переконливої аргументації на користь підтримки конкретного проєкту є одним із найважливіших чинників успішності фандрайзингової кампанії. Визначені цілі мають бути реалістичними, вимірюваними та обґрунтованими;

– вивчення цільової аудиторії донорів, оскільки до різних сегментів донорів застосовують різні стратегії фандрайзингу. Необхідно аналізувати, хто може бути потенційним донором, які його інтереси, пріоритети та рівень готовності до фінансової підтримки. Важливо враховувати соціально-демографічні характеристики, мотивацію, фінансові можливості та попередній досвід підтримки подібних ініціатив. Чітке розуміння цільової групи донорів дає можливість вибудувати дієву стратегію комунікації з ними. Натомість, ігнорування цього правила може стати причиною звернення до тих суспільних груп, які не мають зацікавленості або фінансових можливостей для підтримки ініціативи. Відсутність персоналізованого підходу також може спричинити байдужість до фандрайзингових звернень;

– використання дієвих каналів комунікації. Фандрайзинг передбачає активну комунікацію з потенційними донорами через різні інформаційні канали. Ефективна взаємодія здійснюється за допомогою соціальних мереж, електронних розсилок, вебсайтів, прямих зустрічей, публікацій у ЗМІ, проведення благодійних заходів. Важливо адаптувати інформаційні повідомлення відповідно до потреб і зацікавленості кожної групи донорів;

– прозорість та підзвітність при використанні залучених коштів. Організації мають надавати регулярні фінансові та аналітичні звіти, демонструвати досягнуті результати та соціальний ефект реалізованих ініціатив. Відкритість у комунікації сприяє зміцненню довіри та залученню нових донорів. Натомість, якщо організація не надає чіткої інформації про те, як були витрачені кошти, це може відштовхнути потенційних спонсорів;

– довгострокові відносини з донорами, адже успішний фандрайзинг не є разовим процесом, а передбачає довготривале партнерство. Важливо підтримувати контакт із донорами, інформувати їх про хід реалізації проєктів, висловлювати подяку, залучати до нових ініціатив. Визнання внеску донорів підвищує ймовірність їхньої подальшої участі у фандрайзингових кампаніях. Якщо ігнорувати це правило успішного фандрайзингу, то при реалізації кожного проєкту доводиться шукати нових донорів;

– гнучкість та адаптація до змін. Фандрайзингове середовище є динамічним, тому необхідно постійно аналізувати тенденції, оцінювати ефективність застосованих підходів і коригувати стратегії відповідно до змін у суспільстві, економіці та технологічних можливостях;

– використання сучасних технологій значно підвищує ефективність фандрайзингу. Використання краудфандингових платформ, онлайн-платежів, CRM-систем для управління базою донорів, автоматизованих розсилок і аналітичних інструментів допомагає оптимізувати процес

залучення фінансування та підвищити рівень комунікації. Водночас, застарілий веб-сайт, громіздкі процеси пожертвування або відсутність цифрової присутності можуть створювати бар'єри для донорської підтримки. Крім того, неефективний івент-менеджмент, логістичні помилки можуть призвести до негативного досвіду донорів, що відлякує їх від участі у фінансуванні проєктів у майбутньому.

## Тема 2

### ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ

- 2.1. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні.
- 2.2. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності.
- 2.3. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності.
- 2.4. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні

#### 2.1. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні

Термін «фандрайзинг» походить із США, де він широко використовується протягом десятиліть, особливо в контексті залучення фінансування для третього сектору. Цей сектор, що сформувався наприкінці XIX – початку XX століття, функціонує паралельно з державним і приватним секторами та об'єднує некомерційні організації, які займаються вирішенням суспільних проблем, на які не звертають уваги комерційні та урядові структури.

Стрімкий розвиток фандрайзингу у другій половині XX століття був обумовлений посиленням ролі третього сектору в США. Кількість працівників у некомерційних організаціях зростала швидкими темпами.

Новий етап у розвитку фандрайзингу настав у 1980-х роках під час адміністрації Р. Рейгана. Скорочення державного фінансування соціальних програм призвело до фінансової кризи у третьому секторі. Хоча американські некомерційні організації завжди значною мірою покладалися на власні та залучені кошти, зменшення державної підтримки створило серйозні труднощі.

Починаючи з 1980-х років, стратегія фандрайзингу змінилася, орієнтуючись на диверсифікацію джерел фінансування. Некомерційні організації почали активніше залучати кошти від фізичних та юридичних осіб, органів місцевого самоврядування та державних установ. Окрім традиційних грантів, благодійних внесків і спонсорської підтримки, з'явилися нові фінансові механізми, такі як неоподатковувані муніципальні облігації та резервні фонди.

У 1980-х роках фандрайзинг остаточно сформувався як окрема управлінська дисципліна. Проте, незважаючи на подолання кризи, у середині 1990-х років некомерційний сектор США знову зіткнувся із фінансовими проблемами. Як зазначав політолог Р. Патмен, багато

організацій втратили значну частину своїх донорів, що призвело до суттєвого дефіциту бюджету.

Л. Саламон, директор Інституту Джона Хопкінса, також наголошував на двох ключових причинах фінансових труднощів третього сектору: зменшення державного фінансування соціальних програм та уповільнення темпів зростання приватних пожертв. З початку 1990-х років намітилась стабільна тенденція скорочення пожертвувань як з боку громадян, так і від комерційних структур. Це створює виклик для неприбуткових організацій, які змушені знаходити нові моделі фінансування.

Аналізуючи сутність фандрайзингу, його взаємозв'язок із суміжними поняттями, класифікацію та мотиви донорства, можна зробити висновок, що невід'ємною складовою цієї діяльності є благодійність. Досліджуючи історичні тенденції благодійності в Україні, ми водночас простежуємо розвиток фандрайзингу та його передумови в нашій державі.

Основні етапи розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні:

1. Перший етап – зародження благодійності (від первісних громад до створення Київської Русі в IX столітті). На цьому етапі благодійність мала форму неформальної взаємодопомоги в межах громад, які виникали через необхідність колективного виживання. Люди спільно піклувалися одне про одного, обмінювалися ресурсами, що заклало фундамент для майбутніх принципів фандрайзингу.

2. Другий етап (IX – кінець XVI століття). У період існування Київської Русі благодійність набуває суспільного значення. Її найбільш поширеною формою стає князівська опіка: роздача милостині, забезпечення харчування на княжому дворі, допомога знедоленим, підтримка храмів, розвиток освіти й культури.

3. Третій етап (кінець XVI – початок XVIII століття). У цей час виникають братства, зокрема в Дрогобичі, Перемишлі, Холмі, Замості, Бережанах. Вони засновують школи і шпиталі для малозабезпечених, забезпечуючи їх фінансування за рахунок власних ресурсів і пожертв.

4. Четвертий етап (XVIII – XIX століття). Відзначається значним зростанням меценатства та спонсорства, які охоплюють культурну та освітню сфери. Благодійна діяльність часто здійснюється не лише з альтруїстичних міркувань, а й як спосіб здобути суспільне визнання.

5. П'ятий етап (XIX – початок XX століття). Цей період називають «золотою добою» української благодійності через значну кількість меценатів. Активний розвиток громадської та культурної діяльності був зумовлений соціально-економічними реформами, такими як скасування кріпацтва, розвиток ринкових відносин та підприємництва. Це сприяло формуванню основ громадянського суспільства в Україні.

6. Шостий етап (початок XX століття – сучасність). В цей період зароджується фандрайзинг як окрема діяльність, спрямована на залучення

благодійних ресурсів. В умовах ринкової економіки, розвитку громадянського суспільства та соціальних ініціатив благодійність набула нових форм: меценатство, спонсорство, грантове фінансування, пожертви, надання матеріальних та інформаційних ресурсів.

Поширення благодійної діяльності та її перехід до організованих структурованих форм спричинили розвиток фандрайзингу як науки про ефективне планування та реалізацію дій, що допомагають меценатам та бенефіціарам діяти організовано й результативно.

## **2.2. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності**

На сьогодні розвиток фандрайзингу в США пов'язаний із заходами уряду, спрямованими на стимулювання приватних пожертв. Зокрема, розширення податкових пільг для донорів дозволяє компенсувати скорочення бюджетних витрат на соціальну сферу за рахунок зростання благодійної підтримки з боку фізичних та юридичних осіб.

На європейському рівні фандрайзинг координується Європейською Асоціацією Фандрайзингу (EFA). Це мережа, що об'єднує 27 провідних фандрайзингових асоціацій та спостерігачів. Її основною місією є підтримка та розвиток професійного фандрайзингу в європейських країнах.

Членство в EFA доступне для національних організацій, що представляють фонди та фандрайзингові структури. У країнах, де поки що не створено національних асоціацій фандрайзингу, можливий статус спостерігача.

Фандрайзингові організації, що входять до складу EFA, активно працюють у таких країнах, як Австрія, Бельгія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ірландія, Італія, Нідерланди, Норвегія, Польща, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Україна, Велика Британія тощо. Одним із важливих завдань EFA є підвищення престижу професії фандрайзера, що підтверджується зростанням кількості навчальних закладів у Європі, які пропонують відповідні освітні програми.

Отже, у США та Європі фандрайзинг відіграє важливу роль у підтримці соціальних ініціатив, адаптуючись до нових викликів і розширюючи фінансові механізми для забезпечення стабільного розвитку некомерційного сектору.

В сучасних умовах світовий ландшафт фандрайзингу зазнає значних змін під впливом політичних рішень, технологічного прогресу та зміни поведінки донорів. Серед найважливіших чинників, які впливають на розвиток фандрайзингу в сучасний період є такі:

1) політичні чинники, що в першу чергу пов'язано із орієнтацією у США на посилення контролю за використанням бюджетних ресурсів та

згортанням низки благодійних програм. Рішення адміністрації США інтегрувати Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) до Державного департаменту призвело до відчутних змін, таких як видалення веб-сайту USAID та офіційних символів. Цей крок є частиною ширшої стратегії узгодження розподілу іноземної допомоги з політикою «Америка перш за все», що потенційно зменшує значущість гуманітарних перспектив у політичних дискусіях.

У відповідь на вихід США зі Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) окремі особи в організації ініціювали масові кампанії зі збору коштів. Наприклад, ВООЗ запустила кампанію «1 долар, 1 світ», заохочуючи громадян світу робити невеликі внески, щоб компенсувати дефіцит фінансування. Хоча кампанія отримала підтримку, вона також стикається з критикою щодо її ефективності та потенційних наслідків;

2) технологічний прогрес і стратегії збору коштів, що пояснюється все ширшою інтеграцією штучного інтелекту (ШІ) у стратегії збору коштів. Некомерційні організації використовують ШІ для аналізу поведінки донорів, персоналізації спілкування і посилення взаємодії. Це технологічне впровадження спрямоване на оптимізацію зусиль зі збору коштів і покращення показників утримання донорів.

Розвиток цифрових платформ змінив традиційні методи збору коштів. Віртуальні заходи, онлайн-кампанії та соціальні медіа стали для некомерційних організацій важливими інструментами для охоплення ширшої аудиторії та забезпечення фінансування. Ця зміна не тільки розширює базу донорів, але й зменшує операційні витрати, пов'язані з традиційними заходами зі збору коштів.

3) зміна поведінки донорів та новації у філантропічній діяльності. Очікування донорів змінюються, дедалі більше уваги приділяється прозорості та наявності методики оцінювання впливу. Донори все частіше прагнуть отримати детальну інформацію про те, як використовуються їхні внески та досягнуті відчутні результати. Ця вимога спонукала некомерційні організації прийняти більш сувору практику звітності та продемонструвати підзвітність у своїй діяльності.

Крім того, спостерігається помітна тенденція до спільної філантропії, коли донори віддають перевагу партнерству та ініціативам спільного фінансування. Такий підхід дозволяє консолідувати ресурси для більш ефективного вирішення складних глобальних викликів. Некомерційним організаціям рекомендується створювати альянси та представляти єдині стратегії для залучення таких можливостей спільного фінансування.

### **2.3. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності**

Інноваційні технології та інтернет відіграють ключову роль у сучасних фандрайзингових процесах. Використовуючи електронну пошту та інтернет-ресурси, можна здійснювати пряме розсилання (мейлінг), брати участь у краудсорсингових і краудфандингових ініціативах, а також проводити онлайн-перемовини з донорами. Соціальні мережі стали ефективним інструментом для поширення інформації та залучення фінансової підтримки.

Цифрова філантропія, зокрема благодійні СМС-кампанії, набирає популярності як зручний спосіб збору коштів. Інтернет також є потужним ресурсом для пошуку донорів: на спеціалізованих платформах можна знайти інформацію про грантові фонди та розмістити власні проекти (створення вебсайту).

#### **Краудсорсинг і краудфандинг у фандрайзингу**

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing – «використання ресурсів») – це метод вирішення завдань за допомогою колективної участі добровольців, які координуються через інформаційні технології. Ці учасники, незалежно від рівня оплати або статусу, виконують важливі завдання, такі як створення контенту, дослідження або аналіз даних. Основний принцип краудсорсингу – поділ завдань на невеликі модулі, що дозволяє залучати спеціалістів із різних сфер. Основною перевагою цього підходу є можливість залучення талантів із усього світу та зосередження на вирішенні конкретної проблеми без обмежень за віком, статтю, професією чи національністю.

Краудфандинг (англ. crowdfunding, crowd – «натовп», funding – «фінансування») – це модель фінансової підтримки, за якої група людей об'єднує кошти для допомоги соціальним ініціативам, бізнесу або особистим проектам. Фінансування через краудфандинг може мати різні цілі: допомога постраждалим від стихійних лих, оплата лікування, підтримка культурних чи екологічних ініціатив, запуск стартапів або фінансування громадських рухів. Кампанії, зазвичай, реалізуються через інтернет-платформи, де зазначається сума збору, мета та строки виконання, а також надається відкритий доступ до ходу збору коштів.

Сучасні краудфандингові платформи стали одним із найефективніших способів збору коштів для різних соціальних проектів. Вони дозволяють підтримувати дитячі будинки, медичні ініціативи, допомагати безпритульним тваринам тощо. Дані про суму зібраних коштів, кількість донорів і хід проекту є доступними в режимі реального часу.

Перша українська краудфандингова платформа, creatorium.su, була запущена у 2013 році. Вона орієнтована на фінансування винаходів, інноваційних розробок та проєктів реального сектору економіки. Відсутність прив'язки до певної валюти чи країни дозволяє здійснювати інвестиції як резидентам, так і нерезидентам України.

### **Цифрова філантропія та grid-технології**

Цифрова філантропія – це нова форма благодійності, що використовує можливості мобільного зв'язку та інтернету для масштабування благодійних ініціатив. Завдяки сучасним технологіям мільйони людей можуть долучитися до підтримки соціальних проєктів у зручний для них спосіб. Наприклад, завдяки СМС-переказам вдалося зібрати 35 млн дол. США на допомогу постраждалим від землетрусу на Гаїті, у чому взяли участь понад 3,5 млн людей.

Серед останніх технологічних досягнень у сфері благодійності варто відзначити grid-технології. Вони являють собою глобально розподілену ІТ-інфраструктуру, що об'єднує різні обчислювальні ресурси, зокрема процесори, бази даних, сервери та хмарні сховища. Це дозволяє користувачам отримувати доступ до потужних обчислювальних ресурсів з будь-якої точки світу.

Завдяки grid-технологіям можна обробляти великі обсяги інформації, проводити складний багатофакторний аналіз, моделювати процеси у сферах біотехнологій, фармацевтики, кліматичних досліджень і високоточного виробництва. Вони вже застосовуються державними установами, фінансовими організаціями та енергетичними компаніями. Крім того, grid-технології відкривають нові можливості для освіти, дозволяючи навчальним закладам використовувати дорогі обчислювальні ресурси без необхідності їх придбання.

Таким чином, використання цифрових технологій значно підвищує ефективність фандрайзингових кампаній, робить благодійність більш доступною для широкого загалу та сприяє розвитку глобальних ІТ-спільнот, спрямованих на вирішення суспільно важливих проблем.

### **Використання цифрових технологій у фандрайзингу**

Останнім часом значної популярності набув маркетинговий інструмент – QR-код (англ. Quick Response – швидкий відгук), який також є перспективним засобом збору коштів у фандрайзинговій діяльності. QR-код виступає у ролі цифрового гіперпосилання, що забезпечує швидке з'єднання фізичного світу з онлайн-ресурсами. Він являє собою 2D-штрихкод, у якому закодоване посилання на вебсайт або іншу інформацію. Використовуючи мобільний пристрій із відповідним програмним забезпеченням, користувачі можуть сканувати код, розміщений на

рекламних матеріалах, продукції чи білбордах, і миттєво отримувати доступ до необхідних даних.

Сучасні компанії активно впроваджують QR-коди у рекламні кампанії для залучення аудиторії на свої сайти та просування фандрайзингових ініціатив. За допомогою QR-коду можна закодувати посилання на інформацію про благодійний проєкт, а також розміщувати деталі на спеціалізованих платформах, таких як <http://www.qrstuff.com/>.

### **Інтернет як інструмент фандрайзингу**

Інтернет є потужним засобом пошуку донорів: на спеціалізованих інформаційних платформах можна знайти відомості про фонди та грантодавчі організації, а також розмістити інформацію про свою діяльність, створюючи власний вебсайт. Крім того, використання віртуальних гаманців дозволяє швидко й безпечно перераховувати кошти на благодійні цілі.

Фандрайзерам варто створювати онлайн-форуми, блоги чи окремі сторінки, присвячені проєктам, які потребують фінансування. Завдяки інтернету можна звітувати перед донорами, демонструючи попередні досягнення за допомогою фото- та відеоматеріалів. Також електронна пошта є ефективним інструментом для висловлення подяки донорам, запрошень на заходи, розсилки майбутніх проєктів та святкових привітань.

**Забезпечення безпеки та ефективності роботи онлайн-платформ**

При роботі в інтернеті важливо враховувати заходи безпеки, захисту транзакцій та запобігання недобросовісній конкуренції. Для ефективного функціонування вебсайту фандрайзингової організації слід дотримуватися таких рекомендацій:

- чітко формулювати місію організації та пояснювати її завдання.
- забезпечити наявність контактної інформації та зворотного зв'язку.
- регулярно оновлювати контент, зазначаючи дату останнього оновлення.
- публікувати фінансові звіти та інформацію про організаційну структуру.
- реєструвати сайт у популярних пошукових системах для підвищення його видимості.
- дотримуватися етичних норм і уникати надмірної реклами та відволікаючих гіперпосилань.

### **Технічне та організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності**

Ефективний фандрайзинг потребує належного технічного й організаційного забезпечення. Важливим є оснащення офісу необхідною технікою для оперативного зв'язку, підготовки документів та роботи з донорами. Комп'ютерні технології дають змогу:

- створювати та редагувати великий обсяг текстових документів (звернень, листів, звітів);
- використовувати електронну пошту та мультимедійні засоби комунікації;
- розробляти поліграфічні макети інформаційних матеріалів;
- вести базу даних потенційних донорів і контролювати хід збору коштів;
- автоматизувати аналіз ефективності фандрайзингових заходів;
- розсилати подяки, запрошення та інформаційні листи;
- створювати професійні презентації для представлення проєктів.

### **Використання спеціалізованого програмного забезпечення**

Для спрощення роботи фандрайзерів програмісти розробили спеціальні програмні комплекси, що дозволяють відстежувати діяльність донорів, аналізувати потенційні пожертви та формувати звітність. Такі системи об'єднують:

- Автоматизовані звіти про результати фандрайзингових кампаній.
- Функції формування листів подяки для спонсорів.
- Можливість аналізу історії співпраці з донорами.
- Бази даних потенційних жертводавців, волонтерів та партнерів.
- Інструменти для планування та реалізації майбутніх кампаній.

Таким чином, впровадження цифрових технологій значно покращує ефективність фандрайзингової діяльності, роблячи процес збору коштів зручнішим, прозорішим і доступнішим для широкої аудиторії.

Організаційне забезпечення фандрайзингу включає в себе PR (public relations) – зв'язки з громадськістю, що полягають у здатності працівників громадської організації налагоджувати необхідні стосунки з ключовими людьми і групами. Це важливо для підвищення престижності організації: чим більш привабливою вона буде для потенційних донорів, тим вища ймовірність отримання підтримки. Фандрайзинг ґрунтується на побудові конкретних зв'язків з окремими людьми, тому його успіх залежить від ефективності PR-діяльності. Фандрайзери повинні пропонувати проєкти, які б викликали інтерес у донорів, що вимагає створення позитивного іміджу організації, розробки фірмового стилю, дизайну, оформлення та навіть корпоративно

Процес організації фандрайзингової та PR-кампанії схожий і містить наступні етапи: підготовку, планування, реалізацію, комунікацію та завершення. Усі ці етапи майже ідентичні, що дозволяє фандрайзингу активно використовувати PR-технології. Це дозволяє створити позитивний імідж організації, інформувати громадськість про важливі соціальні проєкти, залучати спонсорів, підтримку громадськості і органів місцевого самоврядування.

Для успішного проведення кампаній необхідна взаємодія з мас-медіа (ЗМІ), що дозволяє поширювати прес-релізи, оголошення, організовувати прес-конференції та інтерв'ю, брати участь у теле- та радіопрограмах, а також транслювати інформацію через телевізійні канали.

Основні відмінності між фандрайзингом і PR-кампаніями полягають у тому, що фандрайзинг орієнтований на конкретні особи та організації, а PR працює з широкими групами аудиторії. Крім того, фандрайзинг може передбачати залучення волонтерів, а його результат можна оцінити конкретними цифрами.

Застосування ІТ та PR-технологій є необхідним для ефективного проведення фандрайзингу, тому їх використання є важливим аспектом розвитку цієї діяльності в Україні. Підтримка соціальних проектів і наукових досліджень громадянським суспільством сприяє розвитку фандрайзингу як інструменту пошуку ресурсів для тих, хто їх потребує.

Щоб заохотити потенційних донорів, фандрайзери повинні здійснити ретельно сплановану та організовану роботу, у тому числі аналіз і контроль. В Україні фандрайзинг ще не є організованим інструментом соціальної допомоги, що пов'язано з відсутністю наукових розробок у цій сфері.

Один із шляхів розвитку фандрайзингу в Україні полягає у створенні сприятливих податкових і правових умов для благодійності, удосконаленні управлінських навичок керівників організацій. Важливим аспектом є також підвищення кваліфікації фандрайзерів, що потребує розвитку тренінгових програм та освітніх курсів для підготовки фахівців з фандрайзингу.

Для розширення можливостей фандрайзингу важливо вдосконалити методики роботи з різними категоріями донорів, такими як бізнес-структури, приватні особи та органи влади. Перспективним є також вивчення міжнародного досвіду щодо проведення національних конкурсів, розвитку ендавмент-фондів, використання спеціалізованого програмного забезпечення для фандрайзингу. Необхідно популяризувати фандрайзинг серед громадян, проводити тренінги, конференції, випускати інформаційні бюлетені та вносити дисципліну «Фандрайзинг» у навчальні програми.

#### **2.4. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні**

Фандрайзинг в Україні стикається з низкою проблем, які ускладнюють ефективне залучення ресурсів для реалізації соціально значущих проектів. Однією з головних перешкод є недостатня обізнаність населення про сутність та механізми фандрайзингу, що призводить до обмеженої участі громадян у благодійних ініціативах. Це, своєю чергою, знижує рівень фінансової підтримки неприбуткових організацій та соціальних проектів.

Серед основних проблем фандрайзингу в сучасних умовах необхідно виділити такі:

- недостатній рівень довіри до неприбуткових організацій, оскільки значна частина донорських структур мають сумніви щодо прозорості та ефективності використання наданих коштів, побоюючись їх нецільового використання або привласнення. Це зумовлено як окремими випадками зловживань, так і загальною відсутністю прозорої звітності та комунікації з боку деяких організацій;

- недосконалість законодавчої бази та відсутність податкових стимулів для благодійників також стримують розвиток фандрайзингу. Чинне законодавство не завжди забезпечує сприятливі умови для діяльності неприбуткових організацій, що ускладнює процес залучення ресурсів та знижує мотивацію потенційних донорів;

- дефіцит професійних фандрайзерів та відсутність системної підготовки кадрів у цій сфері. Нестача кваліфікованих спеціалістів призводить до неефективного планування та реалізації фандрайзингових кампаній, що знижує їх результативність та впливає на сприйняття фандрайзингу в суспільстві;

- недостатній розвиток культури благодійності та меценатства в Україні. Історично склалося, що благодійність не завжди була пріоритетом для громадян та бізнесу, що зумовлює низький рівень участі у фандрайзингових ініціативах. Продовження війни зумовлює економічну нестабільність та спричиняє скорочення індивідуальних пожертвувань. Масове фінансування української армії скорочується, що спонукає до інноваційних заходів, як-от створення благодійних альбомів для збору коштів. Однак ці ініціативи часто не досягають своїх фінансових цілей, відображаючи ширші економічні проблеми, з якими стикається населення;

- труднощі з адаптацією до цифрового збору коштів. Хоча цифровий фандрайзинг дає можливість охопити ширшу аудиторію, він також створює проблемні моменти. Нормативно-правове середовище для методів цифрового фандрайзингу в Україні все ще розвивається, і організації можуть зіткнутися з труднощами в навігації цими правилами. Крім того, існує потреба в розбудові потенціалу для ефективного використання цифрових інструментів для збору коштів.

Для подолання зазначених проблем необхідно впроваджувати комплексні заходи, спрямовані на підвищення обізнаності населення про фандрайзинг, зміцнення довіри до неприбуткових організацій через забезпечення прозорості їх діяльності, вдосконалення законодавчої бази та створення сприятливих умов для розвитку культури благодійності в Україні.

Війна в Україні створила нові реалії, коли міжнародна підтримка стала життєво важливою для існування численних громадських організацій та

соціальних ініціатив. Однією з головних проблем є складність у здобутті фінансування через непрозорість системи та бюрократичні бар'єри. Існуючі проблеми не зникли, але нові можливості, такі як цифрові платформи для збору коштів, почали відігравати значну роль.

Незважаючи на численні виклики, які постали перед фандрайзингом в Україні, перспективи для його розвитку існують. Ключовими напрямками для покращення є:

1) розвиток цифрових інструментів фандрайзингу. Цифрові інструменти для фандрайзингу стали одним з основних напрямків у розвитку благодійності та збору коштів в Україні. Платформи на кшталт United24, яка була запущена урядом України в 2022 році, стали ефективним засобом для збору коштів на відновлення країни та гуманітарні ініціативи. Такі платформи дають можливість кожному охочому стати частиною глобальної спільноти, яка підтримує Україну. За даними офіційних джерел, за перші місяці роботи United24 було зібрано понад 650 млн дол., що підтверджує високий рівень довіри та підтримки з боку міжнародної спільноти. Однак для повноцінного розвитку цифрового фандрайзингу Україні слід вирішити кілька важливих питань, серед яких – покращення платіжних систем, легалізація нових цифрових форм збору коштів та розвиток просвітницьких заходів щодо використання інструментів онлайн-зборів;

2) вдосконалення законодавчої бази та підвищення прозорості збору коштів. Українські громадські організації неодноразово стикалися з бюрократичними перешкодами, що ускладнювало їх доступ до державних та міжнародних фондів. Водночас, в рамках реформи державного управління було реалізовано низку новацій, що сприяє покращенню умов для некомерційних організацій, зокрема через відкриття нових каналів для державного фінансування і зменшення адміністративних бар'єрів для грантів. Важливим є також розвиток партнерств між державними структурами, громадськими організаціями та приватними компаніями, що дозволить мобілізувати ресурси для відновлення країни після війни;

3) залучення інвестицій для відбудови країни. Міжнародна підтримка є одним з найбільших ресурсів, що можуть вплинути на розвиток фандрайзингу в Україні. ЄС, ООН та інші міжнародні донори активно фінансують проекти в Україні. Проте, наявні тенденції до зменшення або замороження певних програм допомоги, зокрема після обмеження фінансування з боку США, вказують на необхідність диверсифікації джерел збору коштів. Це також підштовхує українські організації до пошуку альтернативних варіантів фінансування, таких як інвестиції, приватні пожертви та корпоративна відповідальність.

Важливим кроком для зміцнення фандрайзингу в Україні є також залучення міжнародних інвесторів до відновлення країни після війни. На

платформі World Economic Forum в Давосі 2025 року було презентовано великий проєкт відновлення інфраструктури, вартість якого становить близько 500 мільярдів доларів. Це відкриває нові перспективи для розвитку фандрайзингу через залучення як урядових, так і приватних інвестицій;

4) впровадження інноваційних інструментів фандрайзингу, які відкривають нові горизонти для залучення ресурсів, особливо в умовах сучасних викликів та потреб. Ці інструменти не лише підвищують ефективність збору коштів, але й сприяють розвитку громадянського суспільства та соціальних ініціатив. До найбільш перспективних інновацій належать:

- онлайн-фандрайзинг та цифрові платформи. З розвитком цифрових технологій онлайн-фандрайзинг став основним інструментом залучення коштів для неприбуткових організацій в Україні;

- краудфандинг та краудсорсинг, що дозволяє залучати фінансування від великої кількості людей через інтернет-платформи. В Україні існує кілька таких платформ, які підтримують різні проєкти, від стартапів до соціальних ініціатив. Краудсорсинг, у свою чергу, залучає громадськість до вирішення конкретних завдань або створення продуктів, що підвищує залученість та відповідальність учасників;

- мобільний фандрайзинг та цифрова філантропія. Мобільний фандрайзинг використовує мобільні додатки та SMS-пожертви для збору коштів. Цей метод особливо ефективний для швидких та невеликих внесків, що дозволяє залучити широку аудиторію. Цифрова філантропія передбачає використання соціальних мереж та онлайн-кампаній для залучення донорів та підвищення обізнаності про проєкти;

- партнерства з бізнесом та корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Співпраця з бізнесом через програми КСВ дозволяє організаціям отримувати фінансування та ресурси для реалізації соціальних проєктів. Багато компаній активно підтримують благодійні ініціативи, що сприяє розвитку фандрайзингу і підвищенню соціальної відповідальності бізнесу;

- віртуальні події та онлайн-акції. Організація віртуальних заходів, таких як вебінари, онлайн-концерти або аукціони, дозволяє залучати кошти та підвищувати обізнаність про проєкти без необхідності фізичної присутності. Цей підхід став особливо популярним під час пандемії COVID-19 і продовжує використовуватися як дієвий інструмент фандрайзингу;

- платформи для мікропожертв та підписки. Системи мікропожертв дозволяють здійснювати невеликі регулярні внески, що в сукупності можуть становити значну суму. Платформи підписки надають можливість донорів регулярно підтримувати організації, отримуючи за це певні переваги або контент.

Отож, використання інноваційних інструментів фандрайзингу в Україні має значний потенціал для розвитку. Сприятливі умови для

впровадження нових методів збору коштів створюють зростання цифрової грамотності населення, поширення мобільних технологій та соціальних мереж. Однак для ефективного застосування цих інструментів необхідно вирішити ряд викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, підвищення довіри до онлайн-платформ та розвиток правового регулювання у сфері цифрових платежів.

## Тема 3

### **ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ФОРМИ ЇЇ ПІДТРИМКИ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ**

---

- 3.1. Нормативно-правові основи фандрайзингу.
- 3.2. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.
- 3.3. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності.
- 3.4. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство.
- 3.5. Інструменти фандрайзингу.

#### **3.1. Нормативно-правові основи фандрайзингу**

Правове регулювання фандрайзингу об'єднує міжнародні та національні законодавчі акти, що встановлюють правові механізми здійснення фандрайзингової діяльності, облік і звітність отриманих коштів, особливості оподаткування та правові гарантії для залучення ресурсів. Важливим аспектом є питання прозорості фандрайзингової діяльності та боротьба з шахрайством у сфері залучення благодійних та грантових коштів.

Правове регулювання фандрайзингу базується на таких принципах:

- добровільність – фандрайзингова діяльність здійснюється за ініціативою суб'єктів та на засадах добровільної фінансової підтримки з боку донорів.
- прозорість та підзвітність – суб'єкти фандрайзингу повинні вести відкриту фінансову звітність щодо залучених ресурсів та їх використання.
- цільове використання коштів – отримані ресурси мають використовуватись відповідно до визначених статутних цілей організацій або умов грантових угод.
- неприбутковість – більшість організацій, що займаються фандрайзингом, діють у межах неприбуткового сектору, а їхня діяльність не спрямована на отримання прибутку.

Законодавче регулювання фандрайзингової діяльності передбачає розмежування між комерційними та некомерційними способами залучення коштів, а також визначає відповідальність за нецільове використання отриманого фінансування.

Фандрайзингова діяльність регулюється нормативними документами міжнародного та національного рівня. Міжнародні правові акти визначають загальні принципи благодійної діяльності, соціальних інвестицій та фінансування громадських ініціатив. До основних міжнародних документів, що регулюють сферу фандрайзингу, належать:

- Європейська конвенція про визнання правосуб'єктності міжнародних неурядових організацій (ETS No. 124, 1986) – встановлює основи діяльності міжнародних неурядових організацій, які можуть залучати фінансування для своїх ініціатив у різних країнах.

- Директива ЄС 2015/849 про запобігання використанню фінансової системи для відмивання грошей – містить положення щодо фінансової прозорості та звітності організацій, які займаються фандрайзингом, щоб запобігти фінансовим зловживанням.

- Рекомендації FATF щодо боротьби з фінансуванням тероризму та шахрайством у сфері благодійної діяльності – містять правові механізми контролю над благодійними фондами та неприбутковими організаціями.

Окремо слід зазначити, що міжнародні донорські організації, такі як ООН, Світовий банк, USAID, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), мають власні регламентовані процедури надання грантової та фінансової підтримки, що також є частиною міжнародного правового середовища фандрайзингу.

На рівні держав кожна країна встановлює власні норми щодо залучення благодійних коштів, діяльності громадських та благодійних організацій, а також механізми контролю за використанням фінансових ресурсів. В Україні правове регулювання фандрайзингової діяльності здійснюється такими нормативно-правовими актами:

- Конституція України (ст. 36, 41, 42) – гарантує право громадян на об'єднання в громадські організації та право на здійснення благодійної діяльності;

- Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» (№ 5073-VI від 5 липня 2012 р.). Він визначає правовий статус благодійних фондів, порядок їх реєстрації, вимоги до прозорості використання коштів та механізми взаємодії з донорами. Окремо закон регулює питання цільового використання пожертв та відповідальності за порушення фінансової дисципліни;

- Закон України «Про громадські об'єднання» (№ 4572-VI від 22 березня 2012 р.) – визначає порядок створення, функціонування та фінансування таких об'єднань, зокрема можливість отримання добровільних внесків, грантів і міжнародної технічної допомоги;

- Податковий кодекс України – встановлює правила оподаткування благодійної допомоги, пільги для неприбуткових організацій та механізми звітності щодо використання залучених коштів. Зокрема, юридичні особи за

умови цільового використання благодійних внесків можуть отримати податкове вирахування. Відповідно до Податкового кодексу України неприбуткові організації, які відповідають критеріям для включення до Реєстру неприбуткових установ, звільняються від сплати податку на прибуток. Однак вони повинні подавати річну фінансову звітність та підтверджувати цільове використання отриманих коштів;

– Закон України «Про публічні закупівлі» – регулює державні гранти та тендери для фінансування соціальних проєктів.

Окрім цього, існують нормативні акти, що регламентують особливості отримання міжнародних грантів, взаємодію з іноземними донорами та механізми державного контролю за використанням грантових коштів. Наприклад, міжнародні організації, що надають гранти українським неприбутковим структурам, дотримуються власних правил фінансування, однак їхня діяльність також узгоджується з українським законодавством, зокрема валютним регулюванням та вимогами щодо фінансової звітності. Згідно з міжнародними стандартами фінансової прозорості, багато країн вимагають від благодійних та громадських організацій публічного звітування щодо зібраних коштів та механізмів їх використання, що сприяє зменшенню ризиків корупції та шахрайства.

Додатково фандрайзинг може регулюватися окремими правовими актами залежно від сфери застосування. Наприклад, для залучення коштів на медичні або освітні потреби діють спеціальні положення галузевого законодавства. Також держава запроваджує правові механізми контролю, щоб запобігти зловживанням у благодійній сфері, зокрема через фінансовий моніторинг.

Таким чином, правове регулювання фандрайзингу в Україні є досить розгалуженим і охоплює як загальні норми щодо неприбуткових організацій та благодійності, так і спеціалізовані положення, що стосуються окремих аспектів залучення та використання коштів.

### **3.2. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій**

Некомерційна організація (НКО) – це організація, яка діє не для отримання прибутку для власників або акціонерів, а для досягнення соціальних, культурних, освітніх або благодійних цілей. Вона створюється для реалізації завдань, спрямованих на підтримку певної групи осіб або суспільства загалом. Такі організації можуть існувати у формі благодійних фондів, громадських об'єднань, релігійних установ та інших структур, які працюють у межах законодавства, що регулює їхню діяльність. Основним критерієм її діяльності є використання всіх отриманих коштів на

досягнення статутних цілей без розподілу прибутку між засновниками, учасниками чи керівними органами.

Однією з визначальних ознак неприбуткової організації є її статус, що підтверджується відповідною реєстрацією та внесенням до Реєстру неприбуткових установ та організацій. Це означає, що така структура підпадає під особливий податковий режим, який передбачає певні пільги та зобов'язання щодо використання фінансових ресурсів.

Основні характеристики некомерційних організацій:

- орієнтованість на місію – головною метою є вирішення суспільних потреб, таких як освіта, охорона здоров'я чи охорона навколишнього середовища, досягненню цих цілей підпорядкована уся діяльність неприбуткової організації;

- неприбутковий статус та відсутність відносин щодо розподілу прибутку – будь-який отриманий неприбутковою організацією дохід реінвестується у її діяльність, а не розподіляється між її членами чи використовується в інший спосіб;

- фокус на задоволенні інтересів своїх членів або суспільних інтересів загалом – діяльність неприбуткових організацій спрямована на служіння і захист суспільних інтересів або інтересів певної групи бенефіціарів;

- діяльність в межах законодавства. Неприбуткові організації правлять свою діяльність в межах певних норм законодавства (зокрема, про неприбуткові організації, об'єднання громадян, благодійну діяльність та ін.), мають дотримуватись також податкових норм.

Одним із головних чинників сталого розвитку некомерційних організацій є ефективне залучення фінансових та матеріальних ресурсів, оскільки неприбуткові організації зазвичай не мають стабільних доходів від комерційної діяльності. У цьому контексті фандрайзинг відіграє ключову роль, оскільки дозволяє мобілізувати необхідні кошти через добровільні внески, гранти, партнерські програми та інші механізми підтримки. Фандрайзингова діяльність охоплює взаємодію з донорами, пошук джерел фінансування та організацію заходів, спрямованих на залучення ресурсів.

Основні методи мобілізації фінансових ресурсів, які використовують неприбуткові організації:

- гранти та пожертви – підтримка державних установ, фондів та окремих осіб;

- членські внески – внески членів або прихильників, які вірять у місію організації.

- проведення певних подій та кампаній зі збору коштів – благодійні заходи, аукціони та онлайн-кампанії краудфандингу;

- корпоративне спонсорство – партнерство з підприємствами, які надають фінансову підтримку або підтримку в натуральній формі;

– створення соціальних підприємств – продаж продуктів або послуг, пов'язаних із їхньою місією для отримання доходу. Кошти від такої діяльності є джерелом ресурсів для проведення заходів за основним профілем організації.

Для успішного функціонування некомерційних організацій важливо не лише залучати фінансування, а й дотримуватися принципів прозорості та підзвітності перед донорами та громадськістю. Надійність і ефективність використання зібраних коштів безпосередньо впливають на довіру з боку благодійників та партнерів, що є необхідною умовою довгострокового розвитку.

Отож, фандрайзинг виступає не просто як інструмент фінансування, а як основа існування та зростання некомерційних організацій. Він дозволяє їм реалізовувати суспільно значущі проекти, залучати громадськість до вирішення актуальних проблем. Відтак фінансова стійкість неприбуткової організації залежить від рівня суспільної довіри, яка формується через ефективну діяльність, відповідальне управління ресурсами та досягнення видимих результатів. Успішна організація не лише залучає фінансування, а й створює мережу партнерських зв'язків, що сприяє її довгостроковому розвитку та розширенню впливу на суспільство.

### **3.3. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності**

Фандрайзинг як діяльність спрямована на залучення ресурсів для підтримки та реалізації соціально значущих ініціатив. Для його ефективного функціонування необхідно мати доступ до різних видів ресурсів, серед яких фінансові, матеріальні, людські, інформаційні та організаційні. Розглянемо їх детальніше:

1) фінансові ресурси є ключовими для реалізації фандрайзингової діяльності, оскільки забезпечують основні витрати на проведення заходів, оплату праці персоналу, маркетингові стратегії та інші важливі аспекти. Основними джерелами фінансування є благодійні внески фізичних осіб, корпоративна філантропія, гранти від міжнародних організацій, державне фінансування та прибуток від соціального підприємництва.

Благодійні внески фізичних осіб є одним із найпоширеніших джерел фінансування. Їх залучають через краудфандингові платформи, регулярні пожертви, благодійні заходи та партнерські програми. Для успішного збору коштів необхідно розробляти ефективні комунікаційні стратегії, що мотивують людей до участі у благодійності.

Корпоративна філантропія передбачає фінансову підтримку з боку бізнесу. Це може бути як одноразова допомога, так і довгострокові партнерські програми. Компанії підтримують соціальні проекти через спонсорство, благодійні фонди та програми корпоративної соціальної відповідальності, що сприяє їхньому позитивному іміджу та залученню нових клієнтів.

Грантове фінансування надається міжнародними організаціями, урядами та фондами. Цей вид ресурсів вимагає ретельного планування, розробки якісних проектних заявок та відповідності критеріям донорів. Гранти зазвичай спрямовані на реалізацію конкретних ініціатив і передбачають сувору фінансову звітність.

Державне фінансування передбачає підтримку з боку органів влади у вигляді субсидій, конкурсних програм, тендерів та інших механізмів розподілу коштів. Воно особливо важливе для організацій, що працюють у сферах соціального захисту, освіти та охорони здоров'я.

Прибуток від соціального підприємництва є ще одним джерелом фінансування, яке дозволяє організаціям створювати власні бізнес-моделі для отримання стабільного доходу. Це можуть бути соціальні підприємства, які реінвестують прибуток у свої проекти та програми;

2) матеріальні ресурси – це фізичні активи, які можуть бути використані для реалізації фандрайзингової діяльності. До них належать офісні приміщення, обладнання, транспортні засоби, а також товари, що надаються у вигляді спонсорської допомоги. Ефективне використання матеріальних ресурсів дозволяє знизити витрати та збільшити обсяг залучених коштів.

Одним із основних матеріальних ресурсів є рекламні та інформаційні матеріали, які допомагають організаціям донести свої ідеї до потенційних донорів. Це можуть бути брошури, листівки, плакати, банери та інші візуальні елементи, що створюються для популяризації кампаній. Вони часто містять важливу інформацію про мету проєкту, його цілі, досягнення, а також заклик до дії. Хороші рекламні матеріали можуть сильно впливати на ефективність фандрайзингової кампанії, оскільки вони допомагають привернути увагу до ініціативи та мотивувати людей до фінансової підтримки.

Матеріальні ресурси є важливим чинником при організації заходів в рамках фандрайзингу. Благодійні аукціони, концерти, бали, забіги та інші події вимагають значних матеріальних витрат, зокрема на оренду приміщень, обладнання для презентацій та звукового забезпечення, декорації, подарунки для учасників та багато інших елементів.

Важливими матеріальними ресурсами є також технологічне обладнання, яке дозволяє ефективно вести збір коштів. Це можуть бути платіжні термінали, мобільні пристрої для збору донатів на місці події,

комп'ютери та програмне забезпечення для обробки платежів, а також технічні засоби для організації онлайн-кампаній. Таке обладнання забезпечує зручність для донорів та дозволяє швидко обробляти велику кількість платежів, що є ключовим у великих кампаніях.

Характерною ознакою фандрайзингової діяльності є також витрати на спеціалізовані подарунки та сувеніри для донорів. У фандрайзингових кампаніях часто використовуються брендовані футболки, чашки, значки, книги або інші предмети, які допомагають не тільки зібрати кошти, але й зміцнити зв'язок з організацією, нагадуючи про її місію;

3) людські ресурси складають основу будь-якої фандрайзингової кампанії. Вони представлені працівниками організації, волонтерами, консультантами і членами правління, які сприяють реалізації стратегічних завдань. Згідно з науковими дослідженнями в галузі управління некомерційними організаціями, ефективний фандрайзинг вимагає високого рівня компетенцій у сфері комунікацій, фінансового менеджменту, стратегічного планування та побудови відносин з донорами;

4) інформаційні ресурси фандрайзингу об'єднують різноманітні платформи, матеріали та інструменти, що допомагають організаціям залучати фінансування для своїх ініціатив. Вони є критично важливими для розробки ефективних стратегій залучення коштів. Використання сучасних технологій, таких як великі дані та цифровий маркетинг, дозволяє оптимізувати процес пошуку та залучення нових благодійників. Одним із найбільш поширених інструментів є онлайн-платформи для фандрайзингу, такі як GoFundMe, Kickstarter, Indiegogo, та Patreon. Ці ресурси дозволяють організаціям створювати кампанії зі збору коштів, а також забезпечують можливості для донорів безпосередньо підтримувати ініціативи через інтернет.

Окрім платформ для збору коштів, є й багато навчальних ресурсів, що сприяють розвитку фандрайзингових стратегій. Курси на платформах, як Coursera та Udeemy, дозволяють глибше зрозуміти процес фандрайзингу, від базових принципів до складних технік комунікації з донорами та управління кампаніями. Для тих, хто шукає більш практичні інструменти, існують різноманітні програми для управління донорськими базами та обробки платежів, такі як DonorPerfect та Raiser's Edge, які дозволяють не лише ефективно організовувати процеси збору коштів, а й будувати довготривалі стосунки з донорами.

Крім того, важливим елементом є доступ до інформації про гранти та можливості фінансування. Ресурси, як GrantWatch або Foundation Center, надають доступ до баз даних фондів і грантових можливостей, що дає змогу організаціям знайти необхідне фінансування для реалізації своїх проєктів.

Також важливу роль відіграють соціальні медіа, через які можна залучати підтримку на більш широкому рівні. Інструменти для

фандрайзингу у Facebook або Instagram дозволяють організовувати кампанії у соціальних мережах, залучаючи велику кількість потенційних донорів через знайомі платформи. Ці медіа можуть стати потужним каналом для поширення інформації та підтримки ініціатив, забезпечуючи більший масштаб охоплення.

Інформаційні ресурси фандрайзингу формують комплексну екосистему, яка допомагає організаціям не лише зібрати необхідні кошти, а й розвивати стосунки з донорами, знаходити нові можливості для фінансування;

5) організаційні ресурси відображають здатність організації ефективно координувати свою діяльність, приймати стратегічні рішення та забезпечувати внутрішню структуру управління. До таких ресурсів належать система управління персоналом, стратегічне планування, внутрішні процедури контролю та комунікаційні механізми. Дослідження Р. Хілтона вказують на важливість організаційної стабільності для залучення довгострокових партнерів та інвесторів.

#### **3.4. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство**

В Україні існує багато форм підтримки проєктів, кожен із механізмів має специфічний характер, націлений на досягнення певних цілей. Вони також можуть передбачати різний масштаб охоплення проєктів підтримкою – стосуватись окремих етапів реалізації проєкту, або охоплювати всі етапи розвитку ініціативи, від концепції до реалізації.

Форми підтримки проєктів в Україні можна поділити на дві великі категорії: пряму та непряму підтримку. Кожна з цих форм має свої особливості, застосування та механізми впливу на реалізацію проєктів. Пряма підтримка надається безпосередньо у вигляді фінансових, матеріальних або інших ресурсів, тоді як непряма підтримка є допомогою, що сприяє розвитку проєкту, але не завжди вимагає безпосередніх коштів чи ресурсів.

**Пряма підтримка проєктів** є найбільш очевидною і часто зустрічається у вигляді фінансової допомоги або надання конкретних матеріальних ресурсів. Це можуть бути прямі грошові виплати, гранти, позики або інші форми фінансування, які дозволяють організації або проєкту реалізувати свої цілі безпосередньо. Розглянемо їх детальніше:

1) грантові програми – це механізм безповоротної допомоги, яку надають державні органи, міжнародні організації, благодійні фонди та бізнеси. Гранти надають для реалізації конкретних проєктів, спрямованих на досягнення певних соціальних, економічних або екологічних цілей.

Зазвичай, грантові програми мають чітко визначені критерії для отримання фінансування, серед яких можуть бути відповідність меті програми, інноваційність і сталість проєкту, а також вплив на громаду чи регіон. Здебільшого такі програми зорієнтовані на неприбуткові організації або соціальні підприємства, що займаються вирішенням соціальних проблем.

Крім того, фінансування проєктів через гранти може здійснюватися через міжнародні організації, які часто працюють в Україні, допомагаючи розвивати такі сфери, як освіта, охорона здоров'я, культура, екологія, захист прав людини та багато інших. Міжнародні фонди та організації, такі як USAID, UNDP, European Union, а також численні іноземні посольства, регулярно оголошують конкурси для надання грантової підтримки українським організаціям. Програми міжнародних донорів часто мають специфічні вимоги, що стосуються звітності та прозорості, але вони надають важливу можливість для реалізації великих і важливих соціальних ініціатив;

2) в Україні розвиваються також інші схеми прямої фінансової підтримки проєктів, такі як венчурні інвестиції, ангельське фінансування, надання фінансового капіталу в обмін на частку в бізнесі або зобов'язання щодо повернення позики. Венчурні інвестиції стають особливо популярними серед стартапів, які потребують значного капіталу для розвитку технологічних або інноваційних продуктів. Це відносно нова форма фінансування для України, але вона швидко знаходить свою аудиторію серед молодих підприємців. Венчурні інвестори зацікавлені вкладати кошти у перспективні бізнеси, які мають високий потенціал для масштабування та отримання прибутку в майбутньому. Цей тип фінансування, однак, передбачає певні ризики як для інвесторів, так і для підприємців, оскільки інвестор очікує на значний прибуток в обмін на ризиковані вкладення.

Ангельські інвестори також відіграють важливу роль у фінансуванні українських стартапів та інноваційних проєктів. Це приватні особи, які надають фінансову підтримку на ранніх етапах розвитку стартапу в обмін на частку у бізнесі або інші вигоди. В Україні існує кілька мереж ангельських інвесторів, які допомагають молодим підприємцям реалізувати свої ідеї та виходити на ринок. Підтримка з боку таких інвесторів зазвичай супроводжується менторською підтримкою та консультаціями з питань стратегії розвитку бізнесу, маркетингу, управління та залучення клієнтів;

3) надання матеріальних ресурсів для реалізації проєктів. Це можуть бути обладнання, приміщення, інфраструктурні ресурси або інші фізичні елементи, які необхідні для втілення ініціативи. Такі ресурси надаються державними установами, приватними компаніями або іншими організаціями в рамках підтримки проєкту. Наприклад, підприємствам можуть бути надані безкоштовні або пільгові умови оренди приміщень для

започаткування бізнесу, а також допомога в закупівлі необхідного обладнання.

**Непряма підтримка проєктів**, з іншого боку, не передбачає прямого фінансування чи надання матеріальних ресурсів, але вона також відіграє важливу роль у розвитку ініціатив. Непряма підтримка полягає в тому, що організації отримують доступ до різних послуг, консультацій або інших форм допомоги, що сприяють їхньому розвитку, без безпосереднього надання фінансів або матеріальних благ.

Основними формами непрямої підтримки проєктів є такі:

1) організаційна та консалтингова допомога, яку надають спеціалізовані консультанти та організації. Це може бути допомога в розробці бізнес-планів, стратегії розвитку, пошуку партнерів і клієнтів. В Україні є організації, які пропонують безкоштовні або платні послуги з консалтингу для підприємців та громадських організацій. Наприклад, державні агентства та фонди часто організовують тренінги, семінари та воркшопи, що допомагають учасникам навчатися основам фандрайзингу, управлінню проєктами, розробці соціальних підприємств тощо. Ці заходи можуть надавати не тільки теоретичні знання, а й практичні поради, що допомагають уникнути типових помилок при реалізації проєкту. Такі програми часто організовуються як громадськими організаціями, так і державними інститутами або навчальними закладами.

Різновидом організаційної підтримки фандрайзингу є послуги волонтерів, які активно допомагають в реалізації різноманітних ініціатив. Волонтери можуть брати участь у фізичному виконанні завдань, організації заходів, розповсюдженні інформації або навіть у зборі коштів. Це дає можливість суттєво зменшити витрати на реалізацію проєктів і забезпечити більш широкий охоплення громадськості.

2) мережеві можливості та партнерства. В Україні існують численні бізнес-мережі, організації та форуми, які дозволяють проєктам знайти партнерів, клієнтів або потенційних інвесторів. Це можуть бути конференції, виставки, бізнес-форуми, де учасники мають можливість презентувати свої ідеї та знайти підтримку. Через такі мережі організації можуть отримати не лише фінансування, а й корисні контакти, консультації або доступ до інших ресурсів, які допоможуть їм у розвитку.

3) інформаційна підтримка, яку надають медіа, громадські організації, а також державні установи. Цей вид підтримки полягає в тому, що проєкт отримує публічне визнання та медійну увагу, що може значно покращити його репутацію та привабливість для потенційних донорів чи партнерів. У сучасному світі медіа можуть відігравати вирішальну роль у популяризації проєктів, сприяючи їх успіху через соціальні мережі, прес-релізи, публікації в ЗМІ або телевізійні передачі.

Підтримка проєктів в Україні також реалізується через різноманітні акції та кампанії зі збору коштів. Це можуть бути як індивідуальні ініціативи, так і кампанії, організовані великими фондами чи громадськими організаціями. Фандрайзинг на соціальні або екологічні цілі все частіше стає популярним в Україні, де люди готові підтримувати ідеї, що мають на меті покращення умов життя або захист довкілля. Такі кампанії можуть проводитися через онлайн-платформи, соціальні мережі або під час спеціальних заходів, таких як благодійні аукціони чи концерти.

Нові можливості для підтримки проєктів в Україні відкривають сучасні технології. Онлайн-платформи для збору коштів та краудфандингу дозволяють швидко мобілізувати ресурси на різні ініціативи, навіть на локальному рівні. Це стає особливо актуальним для малих і середніх підприємств, а також для громадських організацій, які не мають великих бюджетів, але хочуть реалізувати важливі ідеї.

Як пряму, так і непряму підтримку реалізації проєктів може забезпечувати партнерство з органами публічної влади. Державні установи можуть надавати як фінансову, так і не фінансову підтримку проєктам, які відповідають певним національним або регіональним інтересам. В Україні існує кілька державних програм, які спрямовані на підтримку підприємництва та соціальних ініціатив, особливо в таких сферах, як екологія, охорона здоров'я, інновації та технології. Наприклад, державні фонди або субсидії можуть бути надані для підтримки проєктів, які сприяють розвитку економічної інфраструктури, створенню робочих місць або поліпшенню якості життя в регіонах.

Філантропія – це діяльність, спрямована на покращення добробуту суспільства через безкорисливу допомогу іншим. Термін походить від грецького слова «philanthropia», що означає «любов до людства». Філантропія передбачає надання фінансової, матеріальної або іншої підтримки різним соціальним ініціативам, що мають на меті вирішення проблем суспільства, покращення умов життя, розвиток освіти, охорони здоров'я, науки, культури, захисту довкілля та інших аспектів.

Зазвичай філантропія здійснюється через благодійні організації, фонди або інші некомерційні структури. Це може бути підтримка благодійних проєктів, інвестування в соціальні програми, надання грантів, стипендій або допомога у вигляді волонтерської діяльності. Філантропи часто є заможними людьми, корпораціями або фондами, які мають можливість і бажання вкласти свої ресурси в суспільне благо, зокрема для підтримки ініціатив, що сприяють розвитку громад або вирішенню глобальних проблем.

Сучасна філантропія може приймати різні форми: від традиційних благодійних пожертв до нових підходів, таких як соціальне підприємництво, де поєднуються інвестиції в соціальні проєкти з

прагненням отримати фінансовий прибуток, який можна використовувати для подальшого розвитку проєкту. Важливою рисою філантропії є те, що вона має безкорисливий характер і не передбачає отримання прямої вигоди від здійснюваної допомоги.

На відміну від філантропії, спонсорство – це форма підтримки, коли компанії або окремі особи надають фінансову або матеріальну допомогу проєктам, подіям або організаціям в обмін на рекламні та маркетингові переваги. Якщо філантропія передбачає безкорисливе надання допомоги для досягнення соціальних, благодійних або гуманітарних цілей, то спонсорство зазвичай дає певну вигоду для спонсора, яка може полягати в підвищенні впізнаваності бренду, рекламних можливостях або створенні позитивного іміджу серед цільової аудиторії. Спонсор може бути зацікавлений у тому, щоб підкреслити свою соціальну відповідальність або асоціювати свою компанію з певними цінностями, що відповідають іміджу бренду.

Основною рисою спонсорства є взаємовигідний характер – компанія чи особа, яка надає спонсорську підтримку, очікує на певні вигоди від своєї участі. Це можуть бути логотипи на рекламних матеріалах, згадка на заходах, доступ до аудиторії проєкту чи події. Наприклад, компанія може стати спонсором спортивного заходу, культурного фестивалю чи наукової конференції, отримуючи визнання як підтримувач цієї ініціативи, що, в свою чергу, може покращити її імідж та залучити нових клієнтів або партнерів.

### 3.5. Інструменти фандрайзингу

Існує велика кількість інструментів, що використовуються для збору коштів в рамках фандрайзингу, кожен з яких має свою специфіку та може бути застосований залежно від мети та умов:

- благодійні сервітути, які дозволяють благодійникам встановлювати спеціальні обмеження на земельні ділянки або інше нерухоме майно для благодійних організацій або бенефіціарів, за умови використання цієї власності для благодійних цілей;

- використання Інтернету, що дає можливість підтримувати стійкий контакт з донорами через електронну пошту, а також оперативно отримувати інформацію про різноманітні програми та ініціативи від донорських організацій. Це дозволяє підтримувати прозорість і швидко реагувати на нові можливості для фінансування;

- вуличні збори – спосіб збору коштів, який передбачає встановлення стаціонарних скриньок для пожертв у громадських місцях, таких як

магазини, кінотеатри, пошти тощо. Можна також використовувати переносні скриньки під час спеціальних акцій. Хоча цей метод не завжди є найефективнішим, він все ж дозволяє залучити кошти від широкої аудиторії без необхідності присутності збирачів;

- грошові надходження з бюджету. Громадські організації можуть брати участь у грантових конкурсах, що передбачені бюджетом, за умови, що вони відповідають встановленим вимогам для участі. Це дозволяє отримати необхідні кошти для реалізації проєктів, що відповідають загальним інтересам;

- ендавмент є інструментом, що передбачає створення капіталу, який інвестується на визначений термін. Отримані від інвестицій доходи використовуються для фінансування благодійної діяльності, забезпечуючи організацію стабільним джерелом доходів у майбутньому;

- заявка на грант є необхідним інструментом для подання проєктів на розгляд донорів. Зазвичай це детальний опис проєкту, який доповнює необхідна документація та бюджет;

- телебачення, промо-кампанії, капітальні кампанії, використання QR-кодів, банківських автоматів, карток належності і дисконтних карток. Ці методи сприяють залученню коштів завдяки поширенню інформації серед широкої аудиторії та створенню зручних можливостей для донорів;

- краудсорсинг, який дає можливість делегувати функції великій кількості людей, які через інформаційні технології організовують та вирішують соціально важливі проблеми та краудфандинг – передбачає колективне збирання коштів через Інтернет для підтримки проєктів або ініціатив;

- листи до благодійників є класичним методом, через який починається більшість кампаній фандрайзингу. Це можуть бути як безособові листи, так і персоналізовані звернення до потенційних донорів. Важливо додати до листа позитивні відгуки, опис проєктів та іншу інформацію, яка може зацікавити донора;

- особисті зустрічі є найбільш ефективними для залучення коштів, вони дозволяють встановити тісний контакт з донором, хоча і вимагають значних часових і професійних витрат. Такий метод дозволяє виявити інтерес до конкретного проєкту та максимально переконливо презентувати ідеї;

- партнерські проєкти, коли листи, що описують варіанти співпраці в конкретному проєкті, надсилаються потенційним спонсорам або партнерам;

- перерахування грошей через банківські квитанції є ще одним способом збору коштів, хоч і з певними недоліками, такими як необхідність заповнювати квитанцію та можливі помилки у процесі оформлення;

– публічні збори можуть проводитись як традиційно, так і через електронні засоби зв'язку, щоб залучити кошти серед великої кількості людей на цільові благодійні цілі;

– разові акції прямого збору пожертв – це спеціальні заходи, які спрямовані на безпосереднє залучення коштів через безпосередній контакт з аудиторією, часто з медійною підтримкою. Ці акції можуть бути дуже ефективними, оскільки вони привертають увагу громадськості та ЗМІ;

– реклама як інструмент фандрайзингу може бути малоефективним, але інколи вона використовується для залучення уваги до благодійних проєктів, наприклад, через розміщення статей чи відеороликів у ЗМІ;

– розпродаж сувенірів та символіки, що стосується певної проблеми, також може бути корисним інструментом, оскільки він дозволяє не тільки зібрати кошти, а й підвищити обізнаність про проблему;

– розсилка листів подяки є важливим інструментом для підтримки контакту з донорами після збору коштів та встановлення більш тісних зв'язків для подальшої співпраці;

– спадщина та відмови від спадку на користь благодійних організацій дозволяють неурядовим структурам отримувати кошти або майно на підставі заповітів, що може стати важливим джерелом фінансування в довгостроковій перспективі;

– стаття в газеті є інструментом для реагування на термінові ситуації, коли потрібно швидко залучити кошти для ліквідації наслідків катастроф чи інших надзвичайних обставин;

– телефонне спілкування є ефективним інструментом фандрайзингу у світовій практиці, але в Україні цей метод часто зводиться до стандартних дзвінків без глибокої взаємодії;

– членські внески є постійним і надійним джерелом фінансування для організацій, що працюють на основі членства, коли суми внесків і форми їх надходження чітко визначені статутом організації.

## Тема 4

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

---

- 4.1. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.
- 4.2. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу.
- 4.3. Результат фандрайзингової кампанії. Оцінювання ефективності фандрайзингової діяльності.
- 4.4. Подяка. Види подяки. Заходи, направлені на подяку донору.
- 4.5. Розвиток проєкту після закінчення фінансування.

#### 4.1. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності

Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне планування, управління та реалізацію процесу залучення ресурсів. Першочерговим завданням є чітке визначення місії та цілей організації, що формує основу для розробки фандрайзингової стратегії. Місія окреслює загальний напрямок діяльності, тоді як конкретні цілі дозволяють визначити пріоритети та сфери, які потребують ресурсного забезпечення.

Стратегічне планування фандрайзингу передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Внутрішній аналіз охоплює оцінку наявних ресурсів, компетенцій команди та попереднього досвіду у залученні фінансування. Зовнішній аналіз передбачає дослідження потенційних донорів, тенденцій у сфері благодійності та економічних умов, які можуть впливати на фандрайзингову діяльність.

Важливим аспектом планування фандрайзингової діяльності є розробка фандрайзингового плану, який визначає конкретні заходи, терміни їх виконання, відповідальних осіб та очікувані результати. Такий план забезпечує системність та послідовність дій, дозволяючи організації ефективно управляти процесом залучення ресурсів.

Організаційна структура, яка підтримує фандрайзингову діяльність, має бути чітко визначеною. Вона може передбачати створення окремого відділу фандрайзингу або призначення відповідальних осіб, які координуватимуть цю діяльність. Важливо забезпечити належний рівень підготовки та професійного розвитку фандрайзерів, адже їхні навички та знання безпосередньо впливають на успіх залучення ресурсів.

Ключову роль у фандрайзингу відіграє комунікаційна стратегія, оскільки ефективна взаємодія з потенційними донорами, партнерами та

громадськістю сприяє підвищенню обізнаності про діяльність організації та її потреби. Використання різноманітних каналів комунікації, таких як соціальні мережі, електронна пошта, публікації у ЗМІ та особисті зустрічі, дозволяє досягти ширшої аудиторії та встановити довірчі відносини з донорами.

Також обов'язковими складовими організації фандрайзингової діяльності є її моніторинг та оцінювання. Регулярний аналіз результатів дозволяє виявити сильні та слабкі сторони реалізованих заходів, що сприяє вдосконаленню процесу залучення ресурсів. Об'єктивно оцінити результати фандрайзингової діяльності та визначити напрями для її подальшого розвитку допомагає використання кількісних та якісних показників ефективності. При оцінюванні фандрайзингової діяльності нерідко використовують ключові показники ефективності (KPI), такі як рівень утримання донорів, рентабельність інвестицій (ROI) і середній розмір донорського внеску, які дають можливість зробити висновки про ефективність обраної компанією стратегії збору коштів.

Особливе значення у фандрайзингу мають етичні стандарти. Дотримання принципів прозорості, відповідальності та поваги до донорів сприяє зміцненню репутації організації та підвищенню довіри з боку громадськості. Зважаючи на це, важливо забезпечити відкритість у використанні залучених ресурсів та надавати донорам звіти про досягнуті результати. Поряд з цим, важливим моментом успішності фандрайзингової діяльності є культура організації. Орієнтована на філантропію та необхідність збору коштів культура створенню середовища, у якому співробітники організації та волонтери мають мотивацію брати участь у діяльності з розвитку.

Управління фінансами у фандрайзинговій діяльності об'єднує складання бюджету, облік та контроль за використанням залучених коштів. Розробка детального бюджету фандрайзингових заходів дозволяє планувати витрати та доходи, забезпечуючи тим самим фінансову стійкість організації. Підвищенню прозорості та довіри з боку донорів сприяють систематичний облік та аудит фінансових операцій. Демонстрація фіскальної відповідальності запевняє донорів у тому, що їхні внески будуть ефективно використані для досягнення місії організації.

Суттєво підвищити ефективність фандрайзингової діяльності може використання сучасних технологій та інноваційних підходів. Онлайн-платформи для збору пожертв, краудфандингові кампанії, використання соціальних мереж та інших цифрових інструментів дають можливість спростити процес донорства та залучити до нього широку аудиторію. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) дозволяють організаціям сегментувати донорів, персоналізувати комунікації та аналізувати ефективність збору коштів.

Позитивний вплив на можливості залучення ресурсів має партнерство та співпраця з іншими організаціями, бізнесом та державними установами. Спільні проекти, корпоративна соціальна відповідальність та грантові програми, які інституції громадського сектору реалізують із залученням грантових ресурсів є ефективними механізмами підтримки, які сприяють досягненню спільних цілей та підвищенню впливу на суспільство.

Критично важливими для забезпечення успіху фандрайзингової діяльності є навчання та розвиток персоналу, який залучений до цього процесу. Інвестиції у постійне підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах та конференціях дозволяють фандрайзерам опановувати нові методи та підходи, адаптуватися до змін у середовищі та впроваджувати передові практики у свою роботу. Крім того, організації повинні встановити чіткі ролі та обов'язки, заохочувати ефективність і створювати можливості кар'єрного зростання, щоб залучати та утримувати талановитих фандрайзерів.

Управління ризиками у фандрайзинговій діяльності передбачає ідентифікацію потенційних загроз та розробку заходів для їх мінімізації. Фандрайзингова діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, які можуть впливати на ефективність залучення ресурсів та стійкість організації. До основних загроз належать фінансові, репутаційні, правові та операційні ризики:

- фінансові ризики можуть виникати у випадку нестабільності фінансування, невиконання зобов'язань донорами чи неефективного управління отриманими коштами. Для їх мінімізації слід диверсифікувати джерела доходів, створювати фінансові резервні фонди, забезпечувати належний рівень фінансового планування;

- репутаційні ризики пов'язані з можливими негативними наслідками від неправильної комунікації, незадоволеності донорів або невідповідності заявлених цілей фактичним результатам діяльності. Для зменшення таких ризиків важливо дотримуватись принципів прозорості та підзвітності, своєчасно надавати звіти донорам, а також будувати довірчі відносини із суспільством;

- правові ризики можуть виникати через невідповідність фандрайзингової діяльності законодавчим вимогам або недотримання договірних зобов'язань. Щоб уникнути таких проблем, організації повинні ретельно аналізувати нормативно-правову базу, залучати професійних юристів та оформлювати всі угоди відповідно до законодавства;

- операційні ризики охоплюють організаційні проблеми, пов'язані з управлінням процесами збору коштів, недостатньою кваліфікацією персоналу або технічними збоями у функціонуванні електронних платформ збору пожертв. Ефективне управління цими ризиками передбачає розробку

внутрішніх процедур контролю, використання сучасних технологій та постійне навчання працівників.

Комплексний підхід до управління ризиками фандрайзингової діяльності дозволяє організаціям уникати критичних ситуацій та підвищувати довіру з боку донорів. Впровадження системи моніторингу ризиків, проведення регулярного аудиту та створення планів реагування на кризові ситуації є важливими елементами цього процесу.

#### **4.2. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу**

Планування фандрайзингової кампанії – складний і багатогранний процес, який вимагає стратегічного підходу для забезпечення її ефективності. Розробка успішної фандрайзингової ініціативи містить низку ретельно структурованих етапів, кожен з яких сприяє досягненню загальної мети – залученню фінансових ресурсів. Ефективне планування фандрайзингу не лише підвищує ймовірність досягнення фінансових цілей, але й зміцнює відносини з донорами, підвищує довіру до організації та забезпечує її довгострокову стійкість. Комплексна модель планування фандрайзингу передбачає низку елементів:

- постановку цілей на підставі ретельного оцінювання фінансових потреб організації та можливостей фандрайзингу. Цілі кампанії мають бути реалістичними і вимірюваними, відповідати місії та довгостроковим завданням організації. Вони можуть об'єднувати фінансові цілі, цілі щодо залучення донорів, ініціативи з інформування громадськості або зусилля з розбудови потенціалу. Належно визначена мета гарантує, що всі дії в рамках кампанії будуть спрямовані на досягнення конкретних результатів, сприяючи підзвітності та цілеспрямованості впродовж усього процесу;

- визначення аудиторії, що є фундаментальним аспектом планування фандрайзингу. Визначення потенційних донорів, їхня сегментація на основі історії пожертвувань, інтересів і рівня залучення, мотивації та спроможності робити пожертви дозволяє організаціям ефективно адаптувати свій підхід. Донорами можуть бути приватні особи, корпорації, фонди або державні установи, кожен з яких потребує окремої стратегії залучення. Проведення ретельного дослідження донорів допомагає сегментувати аудиторію на основі демографічних, психографічних та поведінкових факторів, що дозволяє персоналізувати комунікацію та робити цільові звернення. Глибоке розуміння поведінки донорів підвищує ймовірність отримання внесків та розбудови довгострокових відносин;

- розробку стратегії фандрайзингу, яка містить переконливе обґрунтування необхідності підтримки проєкту з боку донора. Переконлива

аргументація чітко формулює потребу у фінансуванні, вплив цієї ініціативи та цінність участі донора. Вона надає потенційним донорам чітке розуміння їх участі, підкреслюючи важливість підтримки для досягнення значущих змін. Ефективність фандрайзингової кампанії значною мірою визначається здатністю організації створювати переконливі повідомлення, які резонують з інтересами донорів, підкреслюючи вплив їхніх внесків і демонструючи прозорість у розподілі коштів. Вибір правильних каналів збору коштів – онлайн-платформи, звернення поштою, корпоративне спонсорство чи спеціальні заходи – має вирішальне значення для охоплення цільової аудиторії.

Стратегічне планування передбачає вибір найбільш підходящих методів і каналів фандрайзингу для максимального охоплення та залучення аудиторії. Вибір методів фандрайзингу залежить від таких факторів, як цільова аудиторія, наявні ресурси та організаційна спроможність. Традиційні методи, такі як пряма поштова розсилка, звернення до великих донорів і заявки на гранти, можуть доповнюватися цифровими стратегіями фандрайзингу, зокрема краудфандингом в Інтернеті, кампаніями в соціальних мережах та фандрайзингом за принципом «рівний-рівному». Багатоканальні підходи розширюють масштаб охоплення донорів і забезпечують диверсифікацію каналів залучення фінансових внесків. Вибір тактики фандрайзингу має відповідати уподобанням і поведінці цільової донорської бази для оптимізації ефективності.

Крім того, необхідно розробити вичерпний графік і план дій, які керуватимуть реалізацією кампанії. Він містить у собі розподіл обов'язків між членами команди, встановлення ключових етапів і створення механізмів моніторингу для відстеження прогресу. Слід також включити стратегії управління ризиками для вирішення потенційних проблем, таких як втрата донорів, економічні спади або непередбачені кризи;

- розподіл ресурсів (бюджетування), яке гарантує наявність необхідних фінансових, людських і технологічних ресурсів для успішного проведення кампанії. Необхідно оцінювати економічну ефективність фандрайзингових ініціатив, щоб підтримувати сприятливу рентабельність інвестицій. Належне кадрове забезпечення, залучення волонтерів та технологічна інфраструктура відіграють вирішальну роль у підтримці діяльності кампанії. Ефективне управління ресурсами підвищує операційну ефективність і максимізує вплив фандрайзингових зусиль;

- проведення кампанії, що вимагає ретельної координації та реалізації запланованих заходів. Етап запуску задає тон для залучення донорів, інформування громадськості та імпульсу кампанії. Ефективні комунікаційні стратегії, в тому числі через рекламні матеріали, роботу зі ЗМІ та заходи із залучення донорів, сприяють підвищенню видимості кампанії та участі в ній. Своєчасне та послідовне поширення повідомлень на

різних платформах гарантує, що заклик до фандрайзингу залишатиметься актуальним та переконливим протягом усього періоду фандрайзингової кампанії. Адаптивність стратегії кампанії у відповідь на нові тенденції та відгуки донорів підвищує загальну ефективність;

– оцінювання кампанії після її завершення, що дає цінну інформацію про сильні та слабкі сторони фандрайзингової кампанії, а також сфери, які потребують вдосконалення. Аналіз ключових показників ефективності сприяє прийняттю рішень щодо майбутніх фандрайзингових ініціатив на основі даних. Якісний зворотній зв'язок від донорів, зацікавлених сторін та учасників кампанії сприяє всебічному розумінню впливу кампанії. Прозора звітність та підзвітність у фінансовому управлінні зміцнюють довіру та авторитет серед донорів, сприяючи довгостроковій участі та підтримці.

Модель планування фандрайзингу слугує структурованою основою для ефективної організації та проведення фандрайзингових кампаній. В її основу покладений системний підхід до постановки цілей, сегментації аудиторії, формулювання стратегії, управління ресурсами, виконання та оцінки. Чітко визначена модель фандрайзингу підвищує ефективність фандрайзингових зусиль, оптимізує залучення донорів та забезпечує сталість фінансової підтримки організаційних ініціатив. Ітеративний характер планування фандрайзингу дозволяє організаціям постійно навчатися та вдосконалюватися, що дає змогу модернізувати стратегії залучення ресурсів та адаптуватися до мінливого донорського ландшафту.

Отже, успішні фандрайзингові кампанії ґрунтуються на стратегічному плануванні, залученні донорів та ефективному використанні ресурсів. Інтеграція даних, інноваційних методів фандрайзингу та ефективних комунікаційних стратегій посилює загальний вплив фандрайзингових зусиль. Організації, які надають пріоритет комплексному плануванню, прозорості та управлінню донорами, мають більше шансів досягти довгострокового успіху у фандрайзингу. Структуроване впровадження моделі фандрайзингового планування забезпечує дорожню карту для досягнення цілей фандрайзингу та зміцнення відносин з донорами та зацікавленими сторонами.

#### **4.3. Результат фандрайзингової кампанії та його індикатори. Оцінка ефективності фандрайзингової діяльності**

Успіх фандрайзингової кампанії визначається багатьма факторами, які в сукупності формують її результати. Кінцевою метою будь-якої фандрайзингової кампанії є залучення фінансових і нефінансових ресурсів для підтримки конкретної справи, проєкту або організації. Однак оцінка впливу кампанії виходить за рамки кількості зібраних коштів, вимагає аналізу комбінації кількісних і якісних показників, які відображають

фінансові результати, залучення донорів, обізнаність громадськості та сталість потоків фінансування. Для оцінювання результатів фандрайзингу використовують такі групи показників:

1) фінансові показники:

- загальна сума залучених коштів. Цей фінансовий показник дає пряму оцінку того, чи досягла кампанія своїх фінансових цілей. Однак, хоча досягнення або перевиконання фінансової мети є позитивним показником, це не єдиний визначальний фактор ефективності;
- середній розмір пожертвування. Добре збалансована ініціатива зі збору коштів залучає внески з різних каналів, зокрема від індивідуальних донорів, корпоративних спонсорів, гранти та пожертви на рівні громади. Кампанія, яка значною мірою покладається на один потік фінансування, є більш вразливою до фінансової нестабільності, якщо це джерело зменшує або припиняє підтримку. Ефективна стратегія фандрайзингу забезпечує широку та різноманітну донорську базу, зменшуючи залежність від будь-якого одного донора та посилюючи довгострокову фінансову безпеку;
- відсоток виконання запланованого бюджету;
- рентабельність фандрайзингової кампанії (співвідношення витрат на проведення кампанії до отриманих коштів). Висока рентабельність інвестицій свідчить про ефективний розподіл ресурсів, а низька вказує на потенційну неефективність, що вимагає стратегічних коректив.

2) операційні показники:

- кількість донорів (нових та постійних). Рівень утримання та залучення донорів є важливими показниками впливу кампанії. Здатність забезпечити повторні внески від попередніх донорів демонструє довіру до організації та її місії. Високий рівень утримання донорів означає, що донори цінують свою підтримку і готові продовжувати надавати фінансову допомогу. І навпаки, низький показник утримання може свідчити про незадоволення або неефективну комунікацію з донорами;
- кількість учасників подій та заходів. Зміцнення відносин з донорами через персоналізовану роботу з ними, регулярне інформування та визнання їхніх внесків сприяє формуванню довгострокової прихильності та покращенню результатів фандрайзингу;
- частота пожертвувань;
- географічне охоплення фандрайзингової кампанії.

3) комунікаційні показники:

- впізнаваність бренду організації після фандрайзингової кампанії (рівень поінформованості громадськості та охоплення, досягнутий завдяки кампанії). Зусилля зі збору коштів, які успішно підвищують обізнаність про справу, сприяють довгостроковій підтримці, що виходить за рамки негайних фінансових внесків;

– активність у соціальних мережах та кількість згадувань у медіа. Ступінь висвітлення кампанії у ЗМІ, залучення соціальних мереж та публічного дискурсу, викликаного кампанією, відображає її охоплення та вплив. Такі показники, як пости в соціальних мережах, відвідування веб-сайтів та заходи, дають уявлення про видимість кампанії та суспільний інтерес до неї;

– кількість переглядів інформаційних матеріалів про фандрайзингову кампанію. Добре проведена фандрайзингова кампанія не лише генерує пожертви, але й сприяє адвокації та залученню, створюючи стійку мережу підтримки для майбутніх ініціатив.

#### 4) соціальні показники:

– реальний вплив залучених коштів на реалізацію цілей організації. Ефективність фандрайзингової кампанії також вимірюється її здатністю розвивати партнерство та співпрацю. Співпраця з бізнесом, державними установами та неприбутковими організаціями зміцнює фінансову та операційну основу фандрайзингової ініціативи. Формування довгострокових стратегічних альянсів розширює вплив кампанії та підвищує її стійкість. Збільшення корпоративного спонсорства, державних грантів або інституційного партнерства свідчить про те, що кампанія успішно побудувала довіру та авторитет у різних секторах;

– рівень задоволеності донорів. Донори та зацікавлені сторони мають бути впевнені, що їхні внески використовуються ефективно та етично;

– посилення довіри до організації серед громадськості. Довіру до організації визначають якість фінансової звітності, дотримання правових норм та етичних стандартів фандрайзингу. Ефективні кампанії надають пріоритет прозорому спілкуванню, надаючи донорам регулярні оновлення, детальні фінансові звіти та оцінки впливу, які ілюструють, як їхні внески впливають на зміни. Дотримання високих стандартів підзвітності зміцнює довіру донорів і заохочує їх до подальшої підтримки.

Для аналізу результатів фандрайзингової кампанії застосовуються різні методи, які дозволяють визначити її ефективність та шляхи вдосконалення майбутніх ініціатив.

#### 1) Аналіз коефіцієнтів ефективності:

– ROI (Return on Investment) – відношення прибутку до інвестицій у фандрайзингову кампанію;

– ROE (Return on Effort) – оцінка продуктивності вкладених ресурсів та часу;

– CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення нового донора.

#### 2) Методи анкетування та зворотного зв'язку:

– проведення опитувань серед донорів;

– аналіз коментарів та відгуків у соціальних мережах;

- оцінка рівня задоволеності партнерів та волонтерів.

### 3) Порівняльний аналіз (бенчмаркінг):

- співставлення результатів кампанії з аналогічними ініціативами інших організацій;

- аналіз тенденцій змін у донорській активності протягом різних кампаній.

### 4) Використання CRM-систем та аналітичних платформ:

- автоматизований збір даних про пожертвування та донорську активність;

- сегментація аудиторії та прогнозування майбутніх кампаній.

Довгостроковий вплив фандрайзингової кампанії виходить за межі її безпосередніх фінансових результатів. Сталий фандрайзинг створює механізми, які забезпечують постійну підтримку справи, а не покладаються лише на періодичні фандрайзингові кампанії. Інтеграція довгострокового фінансового планування, розробка моделей самоокупних доходів свідчать про далекоглядний підхід до фандрайзингу. Кампанії, які сприяють розбудові інституційної спроможності, зміцненню операційної інфраструктури та посиленню громадської відповідальності, створюють довготривалі переваги, які зберігаються і після завершення періоду збору коштів.

До показників ефективності фандрайзингової кампанії також належать інноваційність та адаптивність стратегій залучення ресурсів для проєкту. Здатність використовувати нові технології, цифрові платформи та креативні методи фандрайзингу демонструє здатність кампанії реагувати на зміни в поведінці донорів та суспільні тенденції. Ефективність цифрових інструментів фандрайзингу, таких як краудфандинг, мобільні пожертви та фандрайзинг за принципом «рівний-рівному», відображає здатність організації адаптуватися до мінливого фандрайзингового середовища. Кампанії, які успішно інтегрують інновації, як правило, охоплюють ширшу аудиторію та залучають донорів з різних демографічних груп.

Зрештою, результат фандрайзингової кампанії – це сукупність фінансових досягнень, залучення донорів, інформування громадськості, прозорості та довгострокової стійкості. Оцінювання ефективності фандрайзингу вимагає комплексного підходу, який враховує як кількісні, так і якісні показники. Систематично аналізуючи фінансові показники, відносини з донорами, сприйняття громадськістю та вплив організації, фандрайзингові кампанії можна вдосконалити та оптимізувати для досягнення більшого успіху. Ефективна фандрайзингова стратегія – це стратегія, яка не лише досягає своїх безпосередніх фінансових цілей, але й зміцнює фундамент для майбутніх фандрайзингових зусиль, забезпечуючи стійку підтримку справи та довгострокові позитивні зміни.

#### **4.4. Подяка донору: Види вдячності та заходи, спрямовані на визнання внесків**

Подяка донорам є критично важливим аспектом фандрайзингу та благодійної діяльності, оскільки вона гарантує, що ті, хто робить внесок в організацію, відчують, що їх цінують і мотивують продовжувати свою підтримку. Процес подяки донорам виконує кілька функцій, зміцнюючи відносини, сприяючи довірі та утриманню донорів. Ефективні стратегії подяки можуть перетворити одноразових донорів на довгострокових прихильників, визнаючи їхній вплив і зміцнюючи емоційний зв'язок між ними та справою, яку вони підтримують.

Вираження вдячності у фандрайзингу виходить за рамки простого визнання і функціонує як механізм поглиблення залучення. Філантропія в основі своїй керується особистими цінностями та емоціями, а це означає, що донори часто прагнуть відчувати зв'язок зі справою, яку вони підтримують. Вдумливе висловлення подяки дозволяє донорам відчувати, що їхня щедрість призвела до відчутних, значущих змін, що, в свою чергу, заохочує до подальшого залучення. Існують різні форми подяки – від персоналізованих повідомлень до публічного визнання, що забезпечує відповідність вдячності очікуванням донорів та цінностям організації.

Характер подяки донорам залежить від кількох факторів, зокрема від розміру внеску, відносин між донором та організацією, а також від культурних чи регіональних норм, що стосуються філантропії. Деякі донори цінують просте, щире висловлення подяки, тоді як інші надають перевагу публічному визнанню або матеріальній винагороді за свій внесок. Розуміння вподобань донорів має важливе значення для розробки ефективної стратегії подяки, яка б резонувала з фізичною чи юридичною особою, що надає підтримку.

Персоналізована подяка – це один з найефективніших способів подяки донору. Цей підхід передбачає пряме спілкування у формі листів, електронних листів або телефонних дзвінків, в яких організація висловлює вдячність у конкретний і змістовний спосіб. Персоналізовані подяки часто посиляються на конкретний вплив внеску донора, ілюструючи, як його підтримка змінила ситуацію на краще. Такий прямий зв'язок між пожертвою та її результатом підвищує задоволеність донорів і зміцнює їхню прихильність до організації.

Публічне визнання є ще одним важливим засобом вираження вдячності. Багато донорів цінують, коли про них згадують в інформаційних бюлетенях, річних звітах, на веб-сайті організації або в соціальних мережах. Публічне визнання не лише підтверджує щедрість донора, але й слугує стимулом для інших робити внески, оскільки демонструє позитивне

сприйняття і високу оцінку благодійних пожертв. Однак публічне висловлення подяки завжди повинно відповідати побажанням жертводавця, оскільки деякі жертводавці воліють залишатися анонімними.

Заходи, розроблені спеціально для подяки донорам, відіграють життєво важливу роль у зміцненні відносин між організаціями та їхніми прихильниками. Прийоми, гала-вечори або приватні зустрічі надають можливість прямої взаємодії між донорами, бенефіціарами та лідерами організацій. Ці заходи дозволяють організаціям продемонструвати вплив внесків, надати інформацію про поточні проєкти та висловити особисту, теплу подяку. Соціальний аспект таких заходів сприяє формуванню у донорів почуття приналежності до спільноти та посилює їхню відданість справі.

Фізичні знаки вдячності також можуть бути ефективним засобом подяки донорам. Хоча грошові пожертви надаються з наміром підтримати справу, а не отримати матеріальні блага, невеликі подарунки, сертифікати або пам'ятні таблички можуть слугувати значущими жестами вдячності. Вдумливі подарунки, пов'язані з місією, такі як твори мистецтва, створені бенефіціарами, книги, пов'язані зі справою, або індивідуальні сувеніри, можуть зміцнити емоційний зв'язок між донором і організацією. Однак організації повинні пам'ятати, що висловлення вдячності не має затьмарювати філантропічний намір дарувальника. Екстравагантні подарунки іноді можуть сприйматися як марнотратство або недоречність, що потенційно підриває цілісність процесу жертвування.

Регулярні оновлення та звіти про хід реалізації профінансованих ініціатив – ще один важливий спосіб висловити свою вдячність. Донори хочуть бачити вплив своїх внесків, а прозоре інформування про те, як використовуються кошти, підвищує довіру та задоволеність. Річні звіти, відеоролики про вплив та інформаційні бюлетені, які висвітлюють історії успіху та основні етапи, слугують ефективними способами продемонструвати вдячність, зберігаючи при цьому підзвітність. Надання донорам можливості відвідати проєкти, побачити роботу на власні очі та поспілкуватися з бенефіціарами може ще більше поглибити їхній зв'язок з організацією.

Залучення донорів до роботи організації, окрім фінансових внесків, також є ефективною формою вдячності. Багато донорів цінують можливість бути більш залученими, чи то в якості волонтерів, консультантів або учасників процесів прийняття рішень. Інтеграція донорів у ширшу місію організації дає їм глибше відчуття мети та інвестиції у справу. Залучені донори з більшою ймовірністю підтримуватимуть довгострокові відносини з організацією, оскільки їхня участь виходить за рамки грошової підтримки.

Висловлення вдячності через сторітелінг – ще один потужний підхід. Поширення свідчень бенефіціарів або наративів, які ілюструють вплив донорської підтримки, допомагає подолати розрив між фінансовими внесками і реальними результатами. Створюючи переконливі історії, які підкреслюють людський фактор благодійності, організації створюють емоційні зв'язки, що посилюють цінність внеску кожного донора. Сторітелінг можна передавати різними способами, зокрема через письмові звіти, відеодокументальні фільми або живі презентації на заходах з вдячності донорам.

Все більш важливим у сучасному філантропічному ландшафті стає включення технологій у стратегії вдячності донорів. Персоналізовані відеозвернення, віртуальні заходи з подяки та інтерактивні цифрові звіти - це інноваційні способи подякувати донорам, зберігаючи при цьому високий рівень залученості. Платформи соціальних мереж надають організаціям можливості в режимі реального часу публічно визнавати внески та відзначати участь донорів. Інтеграція цифрових інструментів гарантує, що висловлення подяки залишатиметься своєчасним, актуальним і доступним.

Зрештою, подяка донору – це не просто процедурний крок, що слідує за пожертвою, а невід'ємний компонент розбудови тривалих філантропічних відносин. Подяка має бути вбудована в культуру організації, формуючи те, як вона взаємодіє з прихильниками на постійній основі. Коли зусилля з подяки є щирими, значущими та відповідають очікуванням донора, вони сприяють створенню міцнішого та стійкішого фундаменту для подальших пожертв. Ретельно розроблені стратегії вдячності донорів зміцнюють довіру, заохочують до повторних внесків і створюють середовище, в якому процвітає щедрість.

Ефективне визнання донорів вимагає комплексного та багатогранного підходу, який збалансовує особисту подяку, публічне визнання та значущу участь. Впроваджуючи структуровані ініціативи подяки, організації можуть побудувати довготривалі відносини зі своїми прихильниками, забезпечуючи постійний потік ресурсів для підтримки своєї місії. Висловлення вдячності - це не лише визнання минулих внесків, а й розвиток постійного партнерства, яке надихає на майбутні пожертви.

#### **4.5. Розвиток проєкту після закінчення донорського фінансування**

Сталість проєктів після завершення донорського фінансування є основним питанням для організацій, що займаються розвитком, соціальним впливом та неприбутковими ініціативами. Хоча донорське фінансування забезпечує необхідні ресурси для ініціювання та реалізації проєктів, його

припинення часто викликає проблеми, пов'язані з фінансовою стабільністю, операційною безперервністю та довгостроковим впливом. Забезпечення того, щоб проєкт залишався життєздатним і продовжував досягати поставлених цілей після припинення підтримки донора, вимагає стратегічного підходу, який передбачає:

1) планування сталого розвитку, зокрема його комплексної стратегії. Проєкти, які враховують питання сталого розвитку на етапах планування та реалізації, мають більше шансів зберегти ефективність після завершення донорської підтримки. Цей процес передбачає визначення потенційних джерел надходжень, створення механізмів фінансової самодостатності проєкту та його вбудовування у місцеві інституції чи громади, щоб забезпечити його постійну актуальність і підтримку. Заздалегідь плануючи фінансову незалежність, організації можуть зменшити ризики, пов'язані з раптовим припиненням донорських внесків;

2) розбудову потенціалу (інституційної спроможності проєкту). Посилення технічних, управлінських і фінансових можливостей бенефіціарів підвищує їхню здатність взяти на себе відповідальність за реалізацію ініціативи після припинення донорської підтримки. Інвестиції в людський капітал через навчальні програми, розвиток лідерства та передачу знань гарантують, що місцеві команди матимуть необхідні навички для підтримки та розширення проєктної діяльності. Розбудова потенціалу також передбачає зміцнення структур управління, вдосконалення систем фінансового менеджменту та розвиток культури підзвітності для забезпечення довгострокової операційної ефективності;

3) диверсифікацію ресурсів, тобто фінансової стійкості проєкту. Вона полягає у пошуку альтернативних джерела доходу для підтримки діяльності після завершення донорського фінансування. Це також допомагає зменшити залежність від одного донора. Діяльність, що приносить дохід, партнерство з місцевим бізнесом, державна підтримка та моделі соціального підприємництва можуть забезпечити довгострокову фінансову стабільність проєкту. Для деяких проєктів перехід до моделі «плата за послуги», коли бенефіціари оплачують вартість послуг, може запропонувати стійкий спосіб покриття операційних витрат, зберігаючи при цьому доступність для цільових груп населення;

4) залучення громадськості. Коли проєкт глибоко вкорінений у місцевій громаді, бенефіціари з більшою ймовірністю візьмуть на себе відповідальність за його продовження. Підходи, що передбачають залучення бенефіціарів до процесів прийняття рішень, посилюють місцеву прихильність і заохочують постійне залучення. Розвиваючи почуття відповідальності, організації можуть гарантувати, що громади залишатимуться зацікавленими в успіху проєкту, зменшуючи залежність від зовнішньої підтримки. Громадські організації, кооперативи та низові

мережі можуть слугувати інструментами для підтримки ініціатив, використовуючи місцеві ресурси та соціальний капітал.

Стратегічне партнерство та співпраця з органами публічної влади, приватним сектором, неприбутковими організаціями також можуть сприяти довгостроковій життєздатності проєкту. Органи влади нерідко відіграють вирішальну роль у підтримці проєктів, оскільки вони часто мають мандат і ресурси для інтеграції успішних ініціатив у національні або місцеві плани розвитку. Тому адвокаційні зусилля, спрямовані на забезпечення політичної підтримки, бюджетних асигнувань або нормативного визнання, можуть сприяти інституціоналізації проєктної діяльності в урядових структурах. Співпраця з представниками приватного сектору також може забезпечити фінансові ресурси, технічну експертизу та доступ до ринків, що ще більше покращить перспективи сталого розвитку.

Важливе значення для оцінювання впливу та ефективності проєкту після завершення етапу, що фінансується донорами має система моніторингу та оцінювання. Постійне відстеження ключових показників ефективності, відгуків бенефіціарів та контекстуальних змін дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії та приймати рішення на основі даних. Дослідження з оцінки впливу дають цінну інформацію про довгострокові результати проєкту та допомагають визначити сфери, які потребують вдосконалення або масштабування. Прозоре звітування та комунікація зі стейкхолдерами зміцнюють довіру та можуть залучити нові можливості фінансування з альтернативних джерел.

Важливими факторами для переходу від донорського фінансування до самозабезпечення є також інновації та адаптивність. Проєкти, які застосовують гнучкі підходи, використовують новітні технології та реагують на потреби, що змінюються, з більшою ймовірністю залишаться актуальними в довгостроковій перспективі. Соціальні підприємства, імпакт-інвестування та гібридні моделі фінансування пропонують інноваційні рішення для отримання фінансової віддачі при збереженні орієнтації на першочерговий соціальний вплив. Стратегії адаптивного управління дозволяють організаціям коригувати обрані операційні моделі у відповідь на змінювані зовнішні умови, забезпечуючи стійкість і сталість.

## Тема 5

### ФОНДИ ТА ГРАНТИ

---

- 5.1. Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду.
- 5.2. Поняття та види грантів. Призначення гранту. Грантодавчі установи.
- 5.3. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів.

#### 5.1. Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду.

У широкому розумінні фонд – це об'єднання фінансових ресурсів, виділених з певною метою, як правило, для підтримки проєктів, ініціатив або організацій, що відповідають певним цілям. Фонди є важливими механізмами фінансування різних видів діяльності, незалежно від того, чи стосуються вони соціального, економічного, освітнього чи культурного розвитку. Структура фонду може бути різною, але його основна функція залишається незмінною: надавати фінансову допомогу для досягнення конкретних цілей.

В Україні існують різні типи фондів, у тому числі муніципальні, державні, приватні та міжнародні. Державні фонди в Україні підконтрольні уряду і призначені для підтримки національних пріоритетів, таких як розвиток інфраструктури, соціальний захист, освіта та охорона здоров'я. Ці фонди переважно фінансуються з державного бюджету і управляються через міністерства та державні агентства. Муніципальні фонди діють на місцевому рівні і обслуговують регіональні або міські ініціативи розвитку, надаючи фінансову підтримку місцевим проєктам, які відповідають цілям регіональної адміністрації.

Приватні фонди, зазвичай засновані окремими філантропами або корпораціями, зосереджуються на фінансуванні благодійних ініціатив, культурних проєктів або соціального підприємництва. Ці фонди часто є більш гнучкими у розподілі коштів, що дає змогу підтримувати інноваційні та громадські ініціативи. На міжнародному рівні іноземні фонди відіграють важливу роль у наданні фінансової підтримки країнам, зокрема Україні, особливо для проєктів, пов'язаних з урядуванням, правами людини, захистом довкілля та розвитком. Ці іноземні фонди надходять від міжнародних організацій, таких як ООН, Європейський Союз або іноземні

уряди, і мають на меті сприяти глобальному співробітництву, підтримці розвитку та вирішенню спільних викликів.

Попередня оцінка фонду передбачає оцінку цілей фонду, його авторитету, фінансової спроможності та обсягу підтримки, яку він надає. Критерії оцінки фонду зазвичай об'єднують такі фактори, як розмір фонду, його адміністративна структура, прозорість процесів прийняття рішень та їх відповідність цілям заявника. Організації або особи, які шукають фінансування, повинні ретельно дослідити та оцінити параметри фонду, щоб переконатися, що вони відповідають вимогам і цілям відповідного проєкту.

Обираючи фонд, заявники повинні узгодити пріоритети фонду зі своїми власними цілями, забезпечуючи відповідність місії та сфері діяльності фонду. Процес відбору також передбачає вивчення географії охоплення фонду, оскільки деякі фонди можуть бути орієнтовані на конкретні регіони або обмежувати фінансування певними секторами, такими як освіта, охорона здоров'я або навколишнє середовище. Належна оцінка гарантує, що заявники обирають фонд, який максимізує їхні шанси на успіх у забезпеченні необхідних фінансових ресурсів.

## **5.2. Поняття та види грантів. Призначення гранту. Грантодавчі установи**

Грант – це фінансова винагорода, що надається установою, організацією або державним органом окремій особі, групі або неприбутковій організації з певною метою, часто для фінансування досліджень, розробок або проєктів у сфері суспільних послуг. На відміну від кредитів, гранти не вимагають повернення, що робить їх важливим фінансовим ресурсом для багатьох секторів, включаючи освіту, охорону здоров'я, дослідження та неприбутковий розвиток. Гранти можуть надаватися урядами, корпораціями, фондами або міжнародними організаціями, і, як правило, вони присуджуються на основі достоїнств запропонованого проєкту або здатності заявника відповідати певним критеріям.

Гранти можна класифікувати на кілька типів залежно від їхніх цілей та одержувачів. Дослідницькі гранти – один з найпоширеніших типів, спрямований на фінансування наукових досліджень або розвідок. Ці гранти часто надаються академічними установами, дослідницькими організаціями або державними органами і, як правило, вимагають детальної пропозиції з описом методології дослідження та очікуваних результатів. Проєктні гранти – ще один широко використовуваний тип, що надає кошти на конкретні заходи або програми, такі як проєкти розвитку

громад, освітні програми або соціальні послуги. Ці гранти зазвичай надаються неприбутковими організаціями, державними установами та фондами.

Операційні гранти надаються для підтримки повсякденної діяльності організації, особливо в неприбутковому секторі. Ці гранти допомагають організаціям покривати поточні операційні витрати, такі як заробітна плата, комунальні послуги та програмні витрати. Інша категорія - це капітальні гранти, призначені для фінансування масштабних інфраструктурних проєктів, таких як будівництво чи ремонт приміщень, закупівля обладнання чи інші капітальні витрати. Ці гранти часто надаються державними органами, приватними фондами та міжнародними організаціями.

Основною метою грантів є підтримка ініціатив, які сприяють суспільному благу, інноваціям або розвитку в різних секторах. Гранти призначені для досягнення конкретних цілей, пов'язаних із захистом навколишнього середовища, соціальним забезпеченням, науковими дослідженнями, культурним збагаченням або економічним розвитком. Вони дають змогу реципієнтам реалізовувати проєкти, які інакше були б фінансово недосяжними, дозволяючи їм зосередитися на досягненні своїх цілей, а не на забезпеченні фінансування.

Установи, що надають гранти, можна поділити на різні типи залежно від їхньої місії та сфери діяльності.

За видами допомоги, що надається, донори поділяються на тих, хто:

- надає гранти;
- виділяє стипендії на навчання;
- здійснює експертну (консультативну) допомогу;
- надає технології, обладнання тощо;
- підтримує соціальне підприємництво. За сферою інтересів донори поділяються на вузькоспеціалізованих (які здійснюють підтримку в чітко визначених сферах діяльності, як, наприклад, Всесвітній фонд боротьби зі СНІДом, Глобальний екологічний фонд) та універсальних (до пріоритетів діяльності яких входять різноманітні суспільні проблеми).

За джерелом капіталу виділимо такі основні групи донорів:

- міждержавні організації. До цієї групи донорів належать установи Організації Об'єднаних Націй (Програма Розвитку ООН, ЮНІСЕФ, Світовий банк тощо) та Європейського Союзу (Європейська Комісія, Рада Європи, ОБСЄ та ін.).

– урядові донори. Це можуть бути грантові програми окремих закордонних органів влади (Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральне міністерство економіки і технологій Німеччини (BMWi), Канадське агентство міжнародного розвитку (CIDA) та ін.) або Посольств певних країн в Україні (США, ФРН, Норвегії тощо). Такі донори у

своїй діяльності регулюються законодавством власних країн і звичайно відрізняються певною часткою бюрократизму у своїй роботі, тому інколи може скластися враження, що спілкування з ними займає занадто багато часу і сил.

- суспільні донори (public funds) можуть бути як національними (наприклад, німецькі фонди політичних партій – Фонд К. Аденауєра, Фонд Ф. Наумана «За свободу» та ін.), так і міжнародними (наприклад, PHARE – Програма демократії, Вишеградський фонд). Вони створюються на фінансових надходженнях з однієї або декількох країн. Ці донори зобов'язані постійно звітувати перед тими, на чії гроші вони існують, – перед платниками податків, а гранти вони надають переважно «стабільним» організаціям, тобто тим, у кого за плечима солідний досвід успішної реалізації громадських проєктів.

- корпоративні донори (corporate foundations), такі, як Компанія «Монсанто» та ін., реалізують програми соціальної відповідальності великих компаній.

- приватні фонди (private funds) створюють окремі особистості. До цієї категорії належать донори різного розміру і характеру діяльності – від таких великих міжнародних організацій, як Міжнародний фонд «Відродження» Дж. Сороса та фонд Рокфеллера, до невеликих сімейних фондів, як, наприклад, фонд Кнута й Аліси Валенбергів, і фондів особливого призначення, таких як «Фонд Раскоба заохочення католицької діяльності». Для написання заявки у такий фонд потрібно менше часу і зусиль; крім того, вони звичайно ухвалюють рішення щодо субсидування в більш короткий термін.

### **5.3. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів**

Визначившись із переліком найбільш прийнятних для підтримки проєкту донорів, необхідно докладно ознайомитися з умовами надання ними фінансової допомоги. Щоб запобігти виникненню ситуації, коли проєкт буде відхилено через недотримання формальних вимог, перед написанням заявки треба уважно вивчити особливості грантових конкурсів, особливу увагу приділяючи таким характеристикам.

Географія конкурсу. Грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України. Так, у більшості програм прикордонного співробітництва можуть брати участь лише ті області, які межують з країнами ЄС. Географічні обмеження можуть стосуватися й окремих районів

у межах однієї області. У деяких випадках конкурси проводяться лише для сільської місцевості, або навпаки – для міст визначеного розміру.

Тип одержувачів грантів. В умовах будь-якого конкурсу завжди чітко визначається, хто може брати в ньому участь. Тобто від кого може подаватися проєктна заявка – від громадських об'єднань, вищих навчальних закладів, засобів масової інформації, органів місцевого самоврядування, ОСББ, ініціативних груп тощо. У конкурсах для громадських організацій донор може висунути додаткові вимоги до здобувачів грантів, якими можуть бути, наприклад, конкретні типи НДО (молодіжні, жіночі, фонди громад тощо), час існування організації, наявність досвіду реалізації проєктів міжнародної технічної допомоги та ін. Тому представникам органів публічної влади, починаючи роботу над проєктом, варто відразу пошукати партнерську громадську організацію, від якої й буде подаватися проєктна заявка. При цьому бажано, щоб з такою організацією було підписано угоду про співпрацю. Утім інколи заявки вимагаються від цілих консорціумів з організацій, які мають представляти різні регіони України. У деяких конкурсах обов'язковою умовою участі є наявність організації-партнера з країн ЄС, США або Канади.

Пріоритети конкурсу. Напрямки надання донорами міжнародної технічної допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів. Напрямки фінансування – це найбільш загальні сфери діяльності. Наприклад, наука (природничі, соціальні, фундаментальні дослідження), екологія та охорона природи (території, що підлягають особливій охороні, охорона видів, боротьба із забрудненнями), демократичні реформи (перетворення в економіці, розвиток третього сектора), медіакомунікації, культура, мистецтво та ін. Як правило, грантодавець фінансує проєкти чітко визначеної тематики (або на постійній основі, або в рамках конкретної програми фінансування). Не слід надсилати заявку на створення заповідника у фонди, що спеціалізуються на проблемах допомоги людям похилого віку.

Терміни подання заявки (deadline) та підведення підсумків конкурсу. Важливо звертати увагу на строки подання заявки грантодавцю. Закордонні організації суворо ставляться до дотримання цих строків. Частина донорів проводить постійно діючі конкурси. Це означає, що проєктні пропозиції приймаються у будь-який час (аж до вичерпання виділеного на поточний рік бюджету). Експертні комісії збираються за потребою і розглядають наявні запити. Багато хто розглядає проєкти один раз на квартал, дехто – щомісяця, проте більшість грантодавців визначає конкретні терміни, коли завершується прийом заявок на даний конкурс. У цьому випадку треба відслідкувати, чи донор вимагає, щоб заявка не пізніше визначеного часу потрапила до нього в офіс, чи достатньо поштового штемпеля на пакеті з документами. Також треба розуміти, що від

оголошення результатів конкурсу до моменту, коли кошти потраплять на рахунок вашої організації, може пройти кілька місяців, і враховувати цей факт при плануванні своєї діяльності.

Розмір гранта та розмір власного внеску. Такого роду інформація говорить, яку суму можна вказувати у заявці на часткове фінансування, і визначає той масштаб заходів, на який розраховує донор. В оголошенні про конкурс, зазвичай, вказуються його загальний бюджет, а також максимальний, у деяких випадках – і мінімальний розмір гранта. Це пов'язано з тим, що багатьом донорам, особливо державним агентствам, часто буває не вигідно присуджувати гранти менше певної суми у зв'язку з великими бюрократичними витратами на їх розгляд і супровід. Знання загального бюджету конкурсу і максимального розміру гранта дозволяє приблизно визначити кількість організацій, які можуть отримати підтримку, та оцінити власні шанси на перемогу. Зазначимо, що чим більше розмір гранта, тим вище вимоги до організацій, які прагнуть його здобути. Важливим стримуючим фактором виступає розмір власного внеску, який може сягати від 10 до 50%, адже жоден донор не прагне профінансувати 100% бюджету проєкту. Власний внесок організації заявника та залучені з інших джерел кошти визначають серйозність намірів пошукача та вагомість його заявки. Якщо умови конкурсу не вимагають суто грошової форми власного внеску, до нього можна зарахувати, наприклад:

- вартість робіт, які будуть виконуватись в рамках реалізації проєкту членами вашої організації та волонтерами;
- вартість оренди приміщень, техніки та транспорту, які є в розпорядженні організації та будуть використовуватись при реалізації проєкту;
- вартість витрат на мобільний зв'язок та Інтернет тощо.

Термін реалізації проєкту. Часові рамки визначають інтенсивність заходів у проєкті та вид графіка. Найбільш поширеними є конкурси для середньострокових проєктів – від 6 місяців до 1 року. Рідше проводяться конкурси, які залишають на реалізацію до 6 місяців. Донори, як правило, не фінансують довгострокові проєкти. Якщо проєкт не може бути виконаний за 1 рік, то він має бути розбитий на окремі стадії. Причому заявки на наступні стадії пишуться вже після реалізації попередньої.

Види діяльності, що фінансуються. У деяких випадках у рамках певного конкурсу донор може фінансувати чітко визначені заходи. Наприклад, грантодавцем може бути підтримано здійснення таких видів діяльності, як проведення конференцій (семінарів, тренінгів), досліджень (польових, лабораторних, експедиційних), видання (періодичні, разові), навчальні заходи та ін. Грантодавці можуть відмовлятися фінансувати деякі статті видатків, найчастіше – непрямі видатки та / або оплату праці.

Які формальні документи вимагаються. Чим довший список додатків до проєкту, тим більше роботи для їх підготування. Це потрібно перевірити раніше і виділити достатню кількість часу для їх складання. Це особливо важливий етап у підготовці проєктів, пов'язаних із отриманням дозволів, сертифікатів і адміністративних рішень. Обов'язковою умовою успішного здобування грантів є вмілий розподіл часу на написання проєктної заявки. Починати готувати заявку потрібно завчасно.

Крім оголошених донором обмежень, бажано вивчити, кому і які гранти донор видав за останні кілька років. Вивчення прецедентів дозволяє з'ясувати пріоритети даного джерела фінансування і не лише втриматися від марних звернень до безперспективних грантодавців, але й краще підготувати дієві пропозиції для перспективних. Щоб вирішити, чи варто подавати заявку конкретному донору, корисно з'ясувати також щорічний обсяг дарувань (пожертв), кількість виданих грантів, їх розміри та інші дані, за допомогою яких можна заздалегідь робити висновки щодо реальності шансів заявників. Значна частина донорів підтримує в основному вже відомі їм організації, що можна легко з'ясувати, вивчаючи прецеденти видачі грантів за останні роки. Деякі донори воліють видавати «стартові гранти» (seed money) організаціям, які починають нові проєкти, і не підтримують ті самі організації протягом багатьох років. Багато донорів позитивно ставляться до надання грантів «у складчину» (matching grants), тобто за умови, що хтось ще одночасно профінансує той самий проєкт. Інші грантодавці, навпаки, вимагають, щоб підтримані ними проєкти не фінансувалися більше ніким. Відомості про те, які організації (проєкти), подібні до ваших, одержали фінансування у певного донора, можуть бути достатньою основою, щоб зібрати більше інформації про цього грантодавця. Потрібна інформація про грантодавців звичайно доступна на офіційному сайті та у будь-якому описі діяльності донора.

## Тема 6

### **ВИБІР СТРАТЕГІЇ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ЗВЕРНЕННЯ**

---

- 6.1. Стратегія фандрайзингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії фандрайзингу. Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.
- 6.2. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї.
- 6.3. Спонсорський пакет. Звернення.
- 6.4. Типи заявок. Заявка-запит. Проектна заявка та її структура. Супровідна документація.

#### **6.1. Стратегія фандрайзингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії фандрайзингу. Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.**

У сучасних умовах залучення ресурсів є складним процесом, що вимагає чітко визначеної концепції, системного підходу та стратегічного планування. Ці вимоги втілює в собі фандрайзингова стратегія – комплексний інструмент, який об'єднує довгострокове планування фандрайзингових заходів, аналіз ресурсних можливостей, формування відносин із донорами, розробку механізмів залучення фінансування та оцінку результативності. Вона забезпечує організаціям стабільність фінансових потоків, сприяє розширенню мережі партнерів, підвищує рівень довіри та впізнаваності.

Для розробки ефективної стратегії необхідно розуміти її концептуальні основи, визначити ключові етапи реалізації та обґрунтувати механізми моніторингу й оцінки результатів. Отже, стратегія фандрайзингу – це систематизований та довгостроковий план, що визначає напрями, методи та інструменти залучення фінансових ресурсів для організації або конкретного проекту. Вона ґрунтується на принципах сталого розвитку, ефективної комунікації та управління фінансами.

Основними завданнями фандрайзингової стратегії є:

- визначення ключових потреб організації або проекту, які потребують фінансування;
- оцінювання ресурсного потенціалу організації, зокрема людські, фінансові, інформаційні та матеріальні ресурси;

– аналіз зовнішнього середовища та визначення потенційних джерел фінансування;

– розроблення дієвих механізмів взаємодії з донорами, партнерськими організаціями та державними структурами. При співпраці із донорами зазвичай використовують такі механізми взаємодії: організація зустрічей та презентації проєкту; використання соціальних мереж, веб-сайтів, електронних розсилок для залучення індивідуальних донорів та формування довгострокових зв'язків; надсилання офіційних пропозицій на фінансування; участь у благодійних заходах для встановлення особистих контактів із потенційними донорами. При співпраці із органами публічної влади фандрайзер може використовувати низку специфічних каналів взаємодії, а саме участь у тендерах, грантових програмах за рахунок публічних коштів, використання державних інформаційних платформ;

– впровадження ефективної комунікаційної стратегії, яка передбачає комунікацію фандрайзера із ЗМІ, у соціальних мережах, через інші канали. Комунікаційна стратегія фандрайзингу є системою методів, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне інформування цільової аудиторії, мотивацію до підтримки ініціатив організації та забезпечення прозорості використання залучених ресурсів. Вона базується на принципах відкритості, довіри, відповідальності та інтегрованого підходу до взаємодії з донорами;

– моніторинг та оцінювання ефективності фандрайзингових заходів для подальшого їх коригування та вдосконалення.

Фандрайзингова стратегія є не лише засобом залучення коштів, а й інструментом формування довгострокових партнерських відносин, зміцнення довіри до організації та розширення її можливостей у сфері соціального впливу.

Розробка стратегії фандрайзингу відбувається за системним алгоритмом, який складається з кількох етапів, що забезпечують системний підхід до збору коштів, ефективне використання ресурсів та підтримання стабільності організації.

1) визначення місії, цілей та пріоритетів організації, оскільки розуміння цих аспектів дає можливість розробити цільову стратегію фандрайзингу. На цьому етапі отримують деталізацію ключові напрями діяльності організації, які потребують залучення фінансових ресурсів, а також стратегічні й тактичні цілі. Важливо забезпечити високий рівень конкретизації цих цілей та їхню досяжність упродовж періоду реалізації стратегії. Місія та цілі організації мають відповідати сучасним соціальним викликам та потребам суспільства;

2) етап проведення аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на діяльність організації та можуть визначати параметри

стратегії фандрайзингу. На цьому етапі оцінюють ресурсні можливості організації та потребу в залученні зовнішнього фінансування, матеріально-технічних і трудових ресурсів; організаційний потенціал, рівень комунікації з партнерами, репутаційну стійкість. Цей етап дає детальну інформацію про сильні та слабкі сторони організації, що допомога у розробці більш якісної стратегії фандрайзингу;

3) визначення джерел фінансування та потенційних донорів. Цей етап передбачає детальний аналіз потенційних джерел залучення ресурсів для фінансування організації чи проєкту з виокремленням їх переваг і недоліків. Завдяки цьому організація формує пріоритети у співпраці із потенційними донорами і визначає, чи фокусувати увагу на співпраці з організаціями публічного сектору, бізнес-структурами чи задіяти новітні інструменти фандрайзингу (онлайн-платформи, краудфандинг та ін.);

4) формування тактичного плану фандрайзингу, яке передбачає деталізацію заходів із залучення ресурсів для проєкту чи діяльності організації. Тактичний план проведення фандрайзингової діяльності передбачає наступні компоненти:

- визначення конкретних методів фандрайзингу, зокрема грантових заявок, кампаній в соціальних мережах, благодійних заходів;
- розробка календарного плану реалізації ініціатив;
- призначення відповідальних осіб за виконання кожного заходу;
- формування бюджету фандрайзингової діяльності;
- визначення очікуваних результатів та показників ефективності.

5) впровадження фандрайзингової стратегії. На цьому етапі організація розпочинає реалізацію запланованих заходів, налагоджує контакти з потенційними донорами, проводить активну комунікацію, подає грантові заявки та реалізує заходи для залучення ресурсів.

**6.2. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї.**

Побудова ефективної фандрайзингової стратегії починається з ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх даних – першого кроку у визначенні потенційних джерел фінансування, розумінні середовища фінансування та визначенні ключових стратегій для досягнення фінансової стійкості проєкту чи організації. Ретельно вивчивши наявні дані, організації можуть посилити свої зусилля зі збору коштів, узгодити свої ініціативи з інтересами донорів і максимізувати свої можливості щодо забезпечення необхідних ресурсів.

Внутрішній аналіз даних у фандрайзинговій стратегії допомагає оцінити ресурсну базу та можливості організації, визначити її сильні та слабкі сторони, що впливають на здатність залучати фінансування. Основними компонентами такого аналізу є:

- оцінювання фінансового стану організації, яке передбачає вивчення джерел фінансування, структури доходів і витрат, ефективності використання коштів, рівня фінансової стійкості. Важливо визначити, наскільки організація залежить від окремих джерел надходжень, сезонність надходження ресурсів та інші параметри, а також які механізми можуть бути задіяні для диверсифікації фінансових ресурсів і зниження ризику втрати фінансової стійкості організації;

- аналіз кадрового потенціалу, оскільки фандрайзингова діяльність значною мірою залежить від команди, яка займається залученням коштів. Дослідження навичок, досвіду та ефективності роботи фандрайзерів дозволяє оцінити їхню здатність комунікувати з донорами, готувати якісні заявки на гранти та розробляти довгострокові партнерські програми;

- оцінка матеріально-технічних ресурсів, задіяних у фандрайзинговій діяльності, а саме технічного забезпечення, CRM-системи для ведення бази донорів, засобів для проведення онлайн-кампаній, комунікаційних платформ;

- репутаційний капітал та імідж, що пояснюється високим значенням довіри до організації для успішного залучення фінансування. Внутрішній аналіз передбачає дослідження публічного іміджу організації, її репутації серед донорів, партнерів та громадськості на підставі моніторингу попередніх проєктів, публікацій у ЗМІ, соціальної активності;

- досвід у залученні ресурсів, який дає можливість визначити ефективні підходи та проблеми при проведенні попередніх кампаній із залучення коштів. Вивчення історії взаємодії з донорами допомагає покращити подальші стратегії та адаптувати методи збору фінансування до сучасних реалій.

Зовнішній аналіз спрямований на дослідження зовнішніх чинників, що впливають на можливості організації у сфері залучення коштів. Основними аспектами цього аналізу є:

- дослідження трендів та змін у фандрайзинговому середовищі (зміни у формах залучення коштів, зростання популярності краудфандингу, розвиток цифрових технологій та автоматизованих платформ для збору коштів), яке дає можливість адаптувати стратегію залучення фінансових ресурсів до актуальних запитів;

- загальна економічна ситуація в країні (регіоні), що впливає на рівень благодійності суспільства, готовність донорів підтримувати соціальні ініціативи. У періоди економічного зростання організації можуть розраховувати на більшу підтримку, тоді як у кризові періоди

фінансування благодійних та інших проєктів за рахунок донорських ресурсів може зменшуватись;

- регуляторне середовище також суттєво впливає на формування стратегії фандрайзингу. Аналіз цього середовища передбачає з'ясування таких моментів, як: податкові пільги для благодійників; норми щодо регулювання діяльності неурядових організацій (вимоги до реєстрації, фінансової звітності та прозорості використання коштів ); грантові програми держави; контроль за міжнародними переказами. Це дає можливість формувати фандрайзингові стратегії відповідно до вимог чинного правового середовища;

- аналіз потенційних донорів, якими можуть виступати приватні особи, корпорації, міжнародні фонди, державні установи. Вивчення їхніх пріоритетів, критеріїв відбору проєктів та рівня залученості у благодійність дозволяє адаптувати запити відповідно до їхніх очікувань;

- конкурентний аналіз, оскільки конкуренція між організаціями за залучення фінансових ресурсів в рамках фандрайзингу є досить високою. Аналіз конкурентного середовища допомагає визначити, які методи збору коштів та канали комунікації використовують інші організації, які проєкти отримують найбільше фінансування, які чинники впливають на успішність залучення ресурсів та інше. Конкурентний аналіз дає можливість організації сформулювати унікальну пропозицію для донорів, підвищувати конкурентоспроможність власних заявок та ймовірність отримання фінансування;

- соціальні та культурні фактори, а саме рівень залученості населення до благодійності, культура філантропії та загальне ставлення до некомерційних організацій, доступність волонтерських програм. Дослідження соціальних уподобань, очікувань та рівня довіри до громадських ініціатив допомагає ефективніше будувати комунікаційні стратегії в рамках фандрайзингу.

### **6.3. Спонсорський пакет. Звернення. Типи заявок. Заявка-запит. Проєктна заявка та її структура.**

Спонсорський пакет є комплексом документів, що обґрунтовують необхідність залучення фінансування або іншої форми підтримки, а також містять інформацію, яка стимулює потенційного донора до співпраці. Його структура залежить від типу проєкту, масштабів, аудиторії та цільових партнерів. Основною функцією такого пакета є формування позитивного іміджу ініціатора, створення прозорих умов співпраці та забезпечення ефективного просування бренду донора або спонсора.

У процесі розробки пакета враховують не лише фінансові аспекти, а й репутаційні вигоди, маркетинговий ефект і соціальну значущість проєкту. Його ефективність залежить від чіткості викладених матеріалів, аргументованості бюджету, відповідності запропонованих умов спонсору та рівня передбачених рекламних активностей. Документи повинні містити обґрунтування важливості проєкту, його потенційний вплив на цільову аудиторію та конкретні механізми взаємодії. Спонсорський пакет для різних проєктів може відрізнятися, але найчастіше він передбачає такі складові:

1) загальний опис проєкту, який пояснює значення та актуальність проєкту. Цей розділ найчастіше оформлюють у форматі аналітичної або популярної статті, що висвітлює основну проблематику, перспективи розвитку та потенційні вигоди. Важливо визначити, яку користь проєкт може принести суспільству, зокрема певним соціальним групам або регіону. В цьому ж розділі зазначають можливі напрямки рекламного просування ініціативи та можливості для залучення медіа;

2) детальний опис програми дій, який повинен містити інформацію про місце, формат і тривалість заходу або проєкту. У цьому підрозділі спонсорського пакету визначають ключові етапи проєкту, зазначають відповідальних осіб, основних учасників, організаторів та модераторів. Ця частина повинна містити інформацію про механізм реалізації ініціативи, її логістичну та організаційну структуру;

3) підтвердження підтримки з боку державних установ, наукових або культурних організацій, благодійних фондів, а також відомих осіб. Зазвичай це можуть бути рекомендаційні листи, офіційні рішення або декларації про співпрацю. Така інформація підвищує рівень довіри до проєкту та збільшує ймовірність залучення спонсорських коштів;

4) бюджет проєкту дозволяє потенційним донорам оцінити реалістичність і доцільність фінансування. Він містить загальну вартість реалізації проєкту, деталізований розподіл витрат, суму, яку вже вдалося залучити, та обсяг фінансової підтримки, необхідної від потенційного партнера. Окремо зазначають джерела покриття витрат, серед яких можуть бути як власні ресурси організаторів, так і сторонні фінансування;

5) градацію рівнів підтримки, що визначає статус спонсора та відповідні бонуси. Найчастіше застосовують категоризацію, яка передбачає такі різновиди спонсорів: титульний спонсор (100% вартості проєкту), генеральний спонсор (50%), офіційний спонсор (25%), спонсор-учасник. Окремо виділяють також інформаційних та бартерних спонсорів, які забезпечують проєкт медійним супроводом або ресурсами у вигляді товарів та послуг. Деякі проєкти передбачають ексклюзивне спонсорство, коли один партнер отримує виключні права на брендування та рекламне розміщення;

6) спонсорська реклама, PR та брендинг визначають можливості для просування бренду донора через медіа та інші комунікаційні канали. Документи повинні містити детальний опис маркетингових активностей, зокрема логотипи на поліграфічній та сувенірній продукції, згадки під час заходів, розміщення у відео- та радіоматеріалах, а також статті у друкованих та онлайн-ЗМІ. Окремо зазначають потенційну аудиторію та медіаплати, що визначають ефективність спонсорських вкладень;

7) прогноз спонсорського ефекту передбачає аналіз потенційного охоплення реклами та впливу на цільову аудиторію. Враховують кількість учасників заходу, розмір глядацької аудиторії, охоплення медійних каналів та інші показники, що дозволяють оцінити результативність співпраці. Це допомагає спонсорам ухвалити рішення щодо доцільності фінансування та прогнозувати можливі вигоди;

8) лист-запит на фінансування, підготовка якого є обов'язковою умовою більшості донорів. Він містить стислий виклад суті проєкту, характеристику заявника та основні деталі співпраці. Такий документ має бути максимально лаконічним, але водночас інформативним, адже він формує перше враження про ініціативу та слугує основою для подальшого діалогу;

9) повна заявка – ключовий документ спонсорського пакета. Вона комплексно розкриває всі аспекти проєкту, містить детальний опис ініціативи, її актуальність, характеристику організації-заявника, основні цілі та завдання, методи їх досягнення, відповідальних осіб та механізм реалізації. Крім того, до заявки додають бюджетні розрахунки, очікувані результати та обґрунтування необхідності реалізації проєкту.

#### **6.4. Типи заявок. Заявка-запит. Проєктна заявка та її структура. Супровідна документація.**

Оформлення звернення, клопотання або прохання є найбільш відповідальним етапом фандрайзингового процесу, оскільки саме в цей момент здійснюється безпосереднє звернення до донора з проханням про підтримку. Від якості та ефективності такого звернення значною мірою залежить рішення донора щодо надання фінансування. Одним із найважливіших інструментів звернення є підготовка проєктної заявки. Вона може мати два основні формати:

1) лист-заявка (a letter proposal) або лист-запит (a letter of inquiry) є стислим викладом змісту проєкту, що зазвичай займає 1-5 сторінок;

2) повна заявка (a full proposal) являє собою розширений варіант документа, що містить детальну інформацію про проєкт відповідно до вимог грантодавця та може сягати обсягу 10-100 сторінок.

Лист-запит надсилається донору для обґрунтування вибору саме цього фонду, пояснення актуальності проєкту, відповідності його цілям та пріоритетам програми, яку підтримує донор. Також цей документ допомагає дізнатися, чи зацікавлений донор у подальшому розгляді проєкту. Лист має бути коротким, змістовним і переконливим, водночас не розкриваючи всіх деталей, щоб викликати зацікавленість і спонукати до запиту повної заявки. Цей документ повинен містити такі складові:

1) достовірні контактні дані, включно з назвою організації, поштовою адресою, телефоном та контактною особою. У разі використання фірмового бланку необхідно перевірити актуальність зазначених реквізитів, оскільки застарілі дані можуть ускладнити зв'язок із заявником та процес ухвалення рішення;

2) формулювання проблеми, яка стала підставою для розробки проєкту. Важливо описати її з позиції цільової групи, а не організації, спираючись на фактичні дані, статистичні показники, висловлювання експертів або посилення на нормативно-правові документи. Формулювання проблеми має бути реалістичним, із чітко окресленими межами, що дозволяє продемонструвати можливість її вирішення в межах визначеного терміну;

3) опис проєкту, його мету, завдання та методи реалізації. Це є центральною частиною листа-запиту, яка пояснює, як саме організація планує вирішити зазначену проблему;

4) опис очікуваних результатів. Це дозволяє продемонструвати донору, як фінансування сприятиме досягненню позитивних змін та яким буде вплив проєкту на цільову аудиторію;

5) організаційна спроможність, у якій важливо представити організацію у найкращому світлі, підкресливши її досвід, надійність та успішність у реалізації подібних ініціатив. Інформація про попередні досягнення організації, її тривалість існування, ключові проєкти та їхні результати сприяє підвищенню довіри з боку донора.

Оскільки лист-запит є першим контактним документом, він має відображати унікальність організації, її відмінності від інших, а також зміцнювати імідж та бренд. Якщо донор зацікавлений у проєкті, наступним етапом стає подання повної заявки. Деякі фонди не вимагають листа-запиту й одразу передбачають подання повної заявки відповідно до визначених умов програми або конкурсу.

У разі якщо грантодавець не надає обов'язкової форми заявки, існує усталена структура її підготовки. Заголовки основних розділів мають бути виділені жирним шрифтом. Типова повна заявка містить низку ключових розділів:

1) титульний лист, який виконує функцію візитної картки проєкту. Він повинен вміщувати всю необхідну інформацію про проєкт на одній

сторінці. Часто фонди надають власний шаблон титульного листа, який необхідно коректно заповнити. У документі зазначаються назва проєкту, його класифікатор, найменування організації-заявника та її реквізити, контактні дані керівника проєкту та бухгалтера, географія реалізації, терміни виконання та загальна вартість. Назва проєкту має бути короткою, змістовною й відповідати суті гранту та назві конкурсу;

2) анотація заявки, що є стислим викладом проєкту обсягом до однієї сторінки. Вона має узагальнювати всі ключові аспекти заявки – інформацію про заявника, проблему, цілі та завдання, методи, очікуваний результат, перспективи розвитку проєкту. Це точна зменшена копія всієї заявки, що містить важливу для розуміння проєкту інформацію, адже більшість рецензентів спочатку знайомляться саме з анотацією. Тому вона має бути чіткою, конкретною та зрозумілою;

3) вступ, у якому міститься інформація про організацію-заявника та її підтримку. Фонди віддають перевагу роботі з перевіреними партнерами, тому репутація організації має вирішальне значення. У цьому розділі необхідно довести, що організація здатна ефективно використати грантові кошти та реалізувати проєкт. Важливо підкреслити відповідність інтересів організації та донора. Іноді формат подання заявки вимагає викласти інформацію про організацію, а саме: рік створення, цілі і завдання організації; коротку історію діяльності, унікальність, основні досягнення; ресурси, які організація має в своєму розпорядженні; досвід управління грантами (якщо такий є); інформацію про нагороди, перемоги, першість, волонтерську, благодійну діяльність; оцінки результатів попередніх проєктів, подібних пропонованому; прецеденти фінансової підтримки з джерел, окрім фонду, в який звернулися, з додатком листів підтримки (letters of endorsement);

4) обґрунтування проблеми, що демонструє необхідність реалізації проєкту. Важливо не лише описати проблему, але й навести факти та дані, що підтверджують необхідність втручання. Обґрунтування повинно містити аналіз причин виникнення проблеми, її масштаби, а також наслідки, які вона спричиняє для цільової аудиторії. Вказівка на зв'язок цієї проблеми з поточними умовами в регіоні чи на глобальному рівні зробить її більш значущою для донора. Важливо також підкреслити, як реалізація проєкту може стати ефективним інструментом для розв'язання цієї проблеми, враховуючи локальні або міжнародні зусилля;

5) мета та завдання, які мають бути сформульовані у відповідності до SMART-критеріїв. Це означає, що вона повинна відповідати наступним критеріям: специфічність (Specific) – чітке визначення того, що потрібно досягти; вимірюваність (Measurable) – мета має бути вимірювана, щоб можна було оцінити, чи була вона досягнута; досяжність (Achievable) – мета повинна бути реалізованою з наявними ресурсами; актуальність

(Relevant) – мета має бути важливою для зацікавлених сторін; часова обмеженість (Time-bound) – мета повинна бути досягнута у визначений період. Завдання проєкту повинні бути підпорядковані меті і сприяти її досягненню, чітко відображати конкретні кроки, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети;

6) опис методів проєкту пояснює, яким чином будуть досягнуті поставлені цілі. Методологія має бути чіткою і доступною, із зазначенням конкретних інструментів та підходів, які будуть використані для вирішення визначених завдань. Важливо розкрити, як вибрані методи відповідають цілям проєкту і чому вони є найбільш ефективними для вирішення проблеми. Потрібно вказати, чи буде проєкт використовувати інноваційні підходи, міжнародні практики, чи це буде адаптація перевірених методик. Опис методів має також містити обґрунтування їх застосування в умовах, специфічних для цільової групи;

7) календарний робочий план деталізує етапи реалізації ініціативи, в тому числі часові рамки, відповідальних осіб та основні заходи. У цьому розділі необхідно детально описати всі етапи проєкту, з чітким розподілом часу на кожен етап. Важливо визначити, які саме завдання будуть виконуватися на кожному етапі, скільки часу потрібно для їх реалізації і хто відповідатиме за їх виконання. Для кожного етапу має бути зазначений конкретний результат, який стане основою для переходу до наступного етапу. Цей розділ має містити і часові межі для оцінки ефективності та завершення кожного етапу проєкту;

8) очікувані результати проєкту дозволяють оцінити його потенційний вплив та користь для цільової аудиторії. Важливо, щоб ці результати були чітко сформульовані, вимірювані та співвідносилися з цілями проєкту. Вказівка на те, як результати змінять ситуацію для цільової аудиторії, додасть оцінки ефективності проєкту. Очікувані результати повинні бути значущими, а їх вплив – позитивним для цільової групи. Крім того, розкривається, як ці результати можуть бути використані для подальшого розвитку ініціативи або для стійкості досягнень проєкту після його завершення;

9) оцінка (моніторинг) та звітність є важливими компонентами заявки, оскільки донори прагнуть отримати чітке розуміння того, за якими критеріями буде вимірюватися успішність проєкту. Цей розділ повинен містити опис механізмів контролю та індикаторів ефективності, процедури для постійної оцінки прогресу проєкту, визначення і коригування відхилень від плану. Потрібно вказати, які індикатори будуть використовуватися для вимірювання результатів і успішності виконання проєкту. Це можуть бути кількісні індикатори (наприклад, кількість учасників, кількість проведених заходів) і якісні (наприклад, рівень задоволення цільової аудиторії, зміни в її поведінці або у ставленні до

проблеми). Важливо зазначити також, як часто буде здійснюватися оцінка, хто відповідатиме за моніторинг і звітність та як будуть надаватися звіти донору;

10) подальше фінансування пояснює, як організація планує підтримувати результати проєкту після завершення грантового фінансування. У цьому розділі потрібно продемонструвати стратегії сталого розвитку ініціативи.

11) бюджет проєкту є одним із ключових розділів, який містить детальний перелік необхідних ресурсів та їхню вартість. Він має бути обґрунтованим і реалістичним, щоб відповідати фінансовим можливостям донора.

12) додатки, що містять рекомендаційні листи, витяги з нормативних документів, довідки, статистичні дані, графіки, фотографії тощо.

До заявки також додають супровідну документацію, яка призначена для підтримки звернення:

1. Автобіографію (Curriculum vitae).
2. Резюме.
3. Супровідний лист.
4. Листи рекомендації (2–3).
5. Листи підтримки.

Загалом, якісно підготовлена проєктна заявка є визначальним фактором у процесі залучення фінансування. Вона має бути структурованою, логічно побудованою та переконливою, щоб викликати інтерес донора та сприяти позитивному рішення щодо підтримки проєкту.

## Тема 7

### МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У РАМКАХ ФАНДРАЙЗИНГУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

---

- 7.1. Поняття проєкту та його особливості.
- 7.2. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами.
- 7.3. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроєктна стадія. Визначення проблем і потреб.
- 7.4. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.
- 7.5. Визначення шляхів розв'язання проблем.
- 7.6. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства.

#### 7.1. Поняття проєкту та його особливості

На сьогоднішній день не існує єдиного загальноприйнятого визначення терміна «проєкт». У класичному розумінні проєкт трактується як план споруди або конструкції. Традиційними також є словосполучення «проєкт закону», «проєкт розпорядження» тощо. Вони відображають сутність проєкту як нарису, пропозиції, ідеї, що є одним із можливих варіантів її реалізації. Однак сучасний підхід передбачає розгляд проєкту як елемента, фрагмента чи етапу в межах виконання певних програм, самодостатнього управлінського рішення соціального, економічного чи фінансового характеру. Це визначення передбачає кілька основних характеристик: конкретну мету, визначену тривалість, серію взаємопов'язаних завдань і набір ресурсів, виділених для їх виконання. У цьому контексті проєкт є не просто пропозицією, що підлягає змінам або уточненням, а визначається як конкретне завдання, обмежене параметрами часу, простору та фінансових ресурсів. Унікальність продукту, послуги чи результату, створеного проєктом, є ще одним важливим аспектом. Кожен проєкт має власний набір цілей, результатів і контексту.

За іншим визначенням, проєкт розглядають як сукупність заходів, що здійснюються з метою досягнення чітко встановлених цілей у визначений проміжок часу із залученням відповідних фінансових ресурсів. Також проєкт тлумачать як сукупність конкретних дій, реалізованих у межах відведеного періоду часу для досягнення заздалегідь визначених результатів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми. Відмінною рисою проєкту є його відокремленість від операційної

діяльності. Будь-яка організація функціонує у двох ключових режимах: операційна діяльність та проєктна діяльність. Операційна діяльність передбачає виконання рутинних повторюваних завдань, тоді як проєктна діяльність орієнтована на розвиток, вдосконалення та зміну наявної ситуації.

Проєкти існують для задоволення конкретних потреб або вирішення конкретних проблем. Їх часто ініціюють, коли організація чи спільнота виявляють розрив між поточною ситуацією та бажаним майбутнім станом. Наприклад, орган публічної влади може розпочати проєкт із покращення громадської інфраструктури, або компанія може розпочати проєкт із розробки нового продукту. Обсяг проєкту визначається проблемою, на вирішення якої він спрямований, а успіх проєкту вимірюється його здатністю досягати цих цілей у межах встановлених обмежень.

Основними характеристиками проєкту, що відрізняють його від інших видів діяльності, є:

- орієнтованість на ціль означає, що проєкт спрямований на досягнення конкретного результату. Для прикладу, проєкт не є простою сукупністю реалізованих заходів, а важливо, щоб ці заходи сприяли досягненню визначеної мети. Мета проєкту, як правило, встановлюється на початку та керує діяльністю та процесами прийняття рішень протягом усього його життєвого циклу. На відміну від поточної операційної роботи, яка передбачає повторювані завдання, що зберігають статус-кво, проєкт спрямований на досягнення конкретного результату, який часто є інноваційним. Цілі проєкту, як правило, є конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART), що забезпечує ясність щодо того, що має бути виконано та в які терміни;

- визначена тривалість проєкту означає, що він має чітко окреслені часові рамки – дату початку, період реалізації та дату завершення. Досягнення запланованої мети має відбуватися у межах відведеного часу, що потребує дієвого організаційного управління. У проєктах за кошт міжнародних структур дотримання строків суворо контролюється. Наприклад, якщо проєкт має завершитися 1 липня, жодні витрати після цієї дати не можуть бути покриті з коштів бюджету проєкту. Часові обмеження вимагають ретельного планування проєкту, щоб гарантувати, що його буде завершено вчасно. Управління часом є критично важливим аспектом управління проєктом, оскільки затримки можуть призвести до збільшення витрат, зниження якості та невиконання очікувань зацікавлених сторін. Фіксована тривалість проєкту також означає, що ресурси слід розподілити ефективно та результативно, щоб гарантувати досягнення цілей проєкту протягом встановленого терміну;

- неповторність проєкту означає, що він є унікальним, а не рутинним процесом, що відбувається на постійній основі. Наприклад,

щоденна робота державних службовців щодо розгляду звернень громадян не є проектом, оскільки це повторюваний процес. Натомість проєкт являє собою комплекс заходів, що реалізуються в унікальній конфігурації, яка не повторювалася раніше. Наприклад, організація навчального циклу для державних службовців з визначеною метою є проектом, оскільки такий захід раніше не проводився у подібному форматі. Унікальність кожного проєкту створює потребу в гнучкості та адаптивності управління проєктами. Для керівників проєктів важливо мати можливість коригувати плани та стратегії, оскільки під час життєвого циклу проєкту виникають непередбачені проблеми;

- високий рівень складності проєкту зумовлений необхідністю координації численних взаємопов'язаних заходів, що мають бути реалізовані у певній послідовності відповідно до запланованого графіка. Реалізація проєкту, як правило, передбачає залучення значної кількості учасників, а також взаємодію з різними установами, підприємствами чи організаціями, що ускладнює управління проєктом;

- проєкти часто вимагають координації кількох зацікавлених сторін, а саме членів команди, клієнтів, постачальників та інших сторін, залучених до проєкту. Ефективне спілкування та співпраця мають вирішальне значення для того, щоб усі сторони були узгоджені та працювали для досягнення спільної мети. У багатьох проєктах, особливо великомасштабних, зацікавлені сторони можуть мати різні інтереси та пріоритети, тому для керівника проєкту важливо брати участь у переговорах і вирішенні конфліктів, щоб гарантувати, що проєкт залишається на правильному шляху;

- кожен проєкт має власний бюджет, команду виконавців та визначені матеріальні ресурси. Реалізація проєкту є неможливою без попереднього планування та забезпечення відповідних фінансових та матеріальних засобів. Необхідність управління ресурсами є характерною особливістю проєкту. Ресурси, такі як час, гроші, персонал і матеріали, повинні бути розподілені та ефективно використані протягом життєвого циклу проєкту. Проєкт не може бути виконаний без достатнього розподілу цих ресурсів, і будь-який недолік або неправильне управління може призвести до затримок проєкту, перевитрати коштів або недосягнення визначених цілей. Управління ресурсами також має вирішальне значення для забезпечення відповідності проєкту бюджету. Фінансові обмеження часто є одним із найскладніших аспектів управління проєктами, що вимагає ретельного складання бюджету та моніторингу, щоб запобігти перевитратам.

Важливим питанням у проєктному менеджменті є також управління результатами. Результати проєкту мають відповідати вимогам і очікуванням, встановленим бенефіціарами. Це часто вимірюється за

допомогою процесів забезпечення якості, які дають можливість оцінити відповідність продукту, послуги або результату проєкту встановленим стандартам. Заходи контролю якості мають бути реалізовані на різних етапах виконання проєкту, щоб запобігти дефектам або нестандартним результатам.

Протягом життєвого циклу проєкту відбувається постійний процес моніторингу та контролю. Постійний контроль за ходом реалізації проєкту дає можливість переконатись, що він відповідає запланованим значенням за часовими параметрами, з погляду бюджету та якості. Це вимагає постійного спілкування з проєктною командою та зацікавленими сторонами, а також використання різноманітних інструментів і технік управління проєктами. Моніторинг і контроль також створюють можливість для внесення коригувань з метою своєчасного усунення проблемних моментів, гарантуючи, що проєкт залишається узгодженим із його цілями.

## **7.2. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами**

Державна політика та стратегічне планування відіграють важливу роль в управлінні проєктами сталого розвитку, встановлюючи нормативно-правову базу, керівні принципи та довгострокові завдання, необхідні для досягнення цілей сталого розвитку. Взаємодія між цими компонентами визначає, якою мірою ініціативи розвитку сприяють економічній, соціальній та екологічній сталості. Державна політика забезпечує всеохоплюючі структури управління, правила та законодавчі заходи, які визначають параметри, в межах яких діють проєкти сталого розвитку. Вона відображає національні та міжнародні зобов'язання щодо сталого розвитку та забезпечує відповідність проєктів глобальним програмам, таким як Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй. Через політичні директиви уряди та установи визначають пріоритети, розподіляють ресурси та встановлюють стандарти відповідності, щоб сприяти відповідальному управлінню проєктами.

Стратегічне планування слугує важливим посередником у реалізації державної політики, трансформуючи широкі політичні цілі у структуровані, орієнтовані на конкретні цілі підходи. Воно сприяє інтеграції принципів сталого розвитку в практику управління проєктами через систематичний аналіз, довгострокове прогнозування та розробку адаптивних стратегій. Узгодженість між стратегічним плануванням та державною політикою гарантує, що проєкти сталого розвитку не лише розробляються в рамках нормативно-правової бази, але й реалізуються таким чином, щоб

максимізувати ефективність, мінімізувати ризики та сприяти довгостроковій життєздатності. Стратегічне планування дозволяє особам, які приймають рішення, передбачати виклики, оптимізувати розподіл ресурсів та підвищувати інституційну спроможність, тим самим посилюючи вплив ініціатив у сфері розвитку.

Стратегічне планування є ключовим інструментом для досягнення гармонійної взаємодії між державою та суспільством, забезпечуючи реалізацію загальноприйнятих суспільних цінностей у процесі проєктної діяльності. Встановлення ціннісних орієнтирів та цілей у стратегічному плануванні є взаємозалежними: з одного боку, цінності формуються, відштовхуючись від суспільних завдань, актуальних для конкретного історичного періоду, а з іншого – вони стають базисом для формування цілей проєктної діяльності. Саме суспільні цінності визначають основні принципи постановки цілей. Водночас здійснення проєктної діяльності має базуватися на заздалегідь ухваленому стратегічному рішенні відповідного органу влади або громадської організації, що передбачає вибір оптимального курсу дій для вирішення поставлених завдань в актуальних або прогнозованих умовах.

Управління проєктами сталого розвитку вимагає цілісної стратегії, яка містить політичні директиви та методи стратегічного планування. Ефективні механізми управління гарантують, що проєкти відповідають критеріям сталості, зберігаючи узгодженість з національними та глобальними пріоритетами. Впровадження методик стратегічного планування сприяє встановленню чітких цілей, показників ефективності та механізмів моніторингу, які підвищують ефективність виконання проєктів. Цей процес також підтримує залучення зацікавлених сторін, сприяючи співпраці між органами влади, приватними підприємствами та організаціями громадянського суспільства, що має важливе значення для цілісної інтеграції принципів сталого розвитку.

Процес реалізації проєктів передбачає інтеграцію стратегічних пріоритетів у довгострокові програмні документи, що забезпечує ефективний розподіл обмежених фінансових ресурсів, підвищуючи раціональність і надійність дій з погляду організацій-донорів. Аргументуючи необхідність реалізації проєкту, необхідно дотримуватися певної логіки: на початковому етапі слід, за можливості, посилатися на стратегічний прогноз, який є науково обґрунтованою основою для формування відповідних концепцій. Далі йде концепція, що слугує підґрунтям для розробки та ухвалення стратегії, котра, своєю чергою, реалізується через систему стратегічних планів. Наступним етапом є програма, яка забезпечує реалізацію програмно-цільового підходу, а кінцевим аргументом має стати конкретний проєкт. Таким чином,

відбувається горизонтальна інтеграція цілей у межах проєктного менеджменту.

Вертикальна інтеграція цілей у проєктному менеджменті здійснюється шляхом формування комплексу стратегій, що створюють стратегічний набір розвитку суспільства. Ця особливість є важливою при розробці та реалізації проєкту, оскільки вона підкреслює багаторівневий характер управлінської структури. Обґрунтування необхідності реалізації проєкту передбачає врахування стратегічних пріоритетів, визначених у програмних документах на різних рівнях публічного управління.

Аргументуючи актуальність проєкту перед організацією-донором, необхідно дотримуватися певної послідовності:

1) відшукати відповідний стратегічний пріоритет в державній стратегії розвитку, яка формується на центральному рівні публічного управління і визначає ключові напрями соціально-економічного поступу країни. Цей документ містить бачення майбутнього розвитку регіонів, галузей економіки та механізми залучення всіх зацікавлених сторін до реалізації відповідних змін у межах національного господарського потенціалу;

2) орієнтуватися на положення, викладені в стратегії регіонального розвитку, що забезпечує комплексний підхід до розробки державної регіональної політики з урахуванням глобальних тенденцій просторового розвитку. Також слід проаналізувати пріоритети, відображені в стратегії розвитку конкретного регіону, яку затверджують органи публічної влади на регіональному рівні, визначаючи стратегічні завдання та основні вектори розвитку території;

3) враховувати стратегічні пріоритети, визначені стратегією розвитку району, міста, селища або громади залежно від адміністративно-територіальної одиниці, у межах якої планується реалізація проєкту.

Успіх проєктів сталого розвитку залежить від здатності орієнтуватися в складному регуляторному середовищі, використовувати політичні стимули та методи стратегічного планування, які оптимізують результати проєкту. Політики та менеджери проєктів повинні працювати спільно, щоб забезпечити врахування міркувань сталого розвитку на кожному етапі розробки проєкту – від концепції до реалізації та оцінки. Інтеграція оцінок сталого розвитку, систем управління ризиками та механізмів оцінки ефективності посилює здатність проєктів адаптуватися до екологічних та соціально-економічних викликів. Заохочуючи інновації, сприяючи узгодженості політики та посилюючи інституційну координацію, державна політика та стратегічне планування разом сприяють досягненню Цілей сталого розвитку.

Взаємозв'язок між державною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами сталого розвитку підкреслює важливість

міждисциплінарного підходу до управління та виконання проєктів. Узгоджуючи політичні рамки зі стратегічними цілями та методами управління проєктами, зацікавлені сторони можуть підвищити ефективність, стійкість та довгострокову сталість ініціатив у сфері розвитку. Такий комплексний підхід гарантує, що сталість залишається в центрі процесів прийняття рішень, сприяючи інклюзивному зростанню, збереженню довкілля та соціально-економічній стабільності в умовах дедалі складнішого глобального ландшафту.

### **7.3. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб**

Розробка та реалізація проєктів є складним процесом, який реалізується у кілька етапів, кожен із яких потребує використання специфічних технологій, методик та інструментів для забезпечення ефективного виконання проєкту і досягнення його цілей. Важливість застосування сучасних технологій у розробці та реалізації проєкту полягає в тому, що вони дозволяють оптимізувати ресурси, знизити ризики та забезпечити високу якість кінцевого результату. У цьому контексті можна виділити кілька основних аспектів, що визначають процеси технологічної реалізації проєкту:

1) планування проєкту (передпроектна стадія), яка передбачає визначення усіх параметрів проєкту, починаючи від його мети і завдань, аж до розрахунку бюджету та ризиків проєкту. Найбільш відповідальними частинами планування є розроблення детального плану робіт, оцінювання потенційних ризиків і визначення методів їхнього управління. Технології планування в сучасних умовах базуються на використанні спеціалізованих програмних засобів, які дозволяють будувати часові графіки, розподіляти ресурси та визначати пріоритети завдань. Заснована на таких технологіях система управління проєктами забезпечує належний рівень моніторингу і контролю на всіх етапах його розробки і реалізації;

2) організація комунікації та взаємодії між учасниками проєкту, що забезпечує обмін інформацією, реагування на зміни та координацію дії усіх залучених сторін. Сучасні інформаційні технології значно спрощують цей процес і надають можливість здійснювати комунікацію в режимі реального часу через різні платформи, такі як електронна пошта, відеоконференції, чат-ресурси та інші інструменти для обміну даними. Це допомагає не лише покращити ефективність комунікації, але й знизити ймовірність помилок, пов'язаних із недостатньою інформацією або недооцінкою важливих факторів при розробці проєкту;

3) управління ресурсами, яке враховує потреби проєкту та наявні можливості. Застосування інформаційних технологій дає можливість здійснювати автоматизоване планування та моніторинг використання ресурсів, виявляти проблеми на ранніх етапах і коригувати процеси у реальному часі. Наприклад, програмні продукти для управління проєктами забезпечують можливість ведення детальної статистики щодо використання матеріалів, фінансових ресурсів, часу та людських ресурсів, що дозволяє більш ефективно планувати та контролювати хід реалізації проєкту;

4) управління ризиками, що можуть суттєво вплинути на перебіг реалізації проєкту й навіть поставити під сумнів його виконання. Для цього важливо проводити детальний аналіз ризиків, визначати їхній вплив на проєкт та розробляти стратегії для їхнього зменшення або усунення. Наприклад, використання програмних засобів для моделювання сценаріїв розвитку проєкту дозволяє передбачити можливі негативні наслідки і наперед підготувати плани дій для мінімізації ризиків;

5) моніторинг і контроль надзвичайно важливі для забезпечення ефективного виконання робіт відповідно до плану. Для цього використовують спеціалізовані програмні засоби, які дозволяють збирати та аналізувати дані про хід виконання завдань, ресурси та витрати. Завдяки цьому проєктний менеджер може своєчасно виявляти відхилення від графіка робіт за проєктом або його бюджету, а також приймати необхідні коригувальні заходи. Ці технології дозволяють не лише забезпечити прозорість процесу, але й сприяють підвищенню точності прогнозування та прийняття обґрунтованих рішень.

Інтеграція новітніх технологій в управлінні проєктами дозволяє значно підвищити ефективність виконання робіт та мінімізувати людські помилки. Використання таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних, відкриває нові можливості для автоматизації процесів планування, оцінювання ризиків, управління ресурсами та моніторингу виконання проєкту. Завдяки цим технологіям можна отримувати глибші аналітичні дані, що дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та швидко адаптувати стратегію проєкту до змінюваних умов.

Ключовим етапом у розробленні проєкту розвитку є передпроєктна стадія, на якій формуються основні параметри проєкту, визначаються його цілі, завдання, ресурси, а також можливі ризики та шляхи їхнього мінімізації. Передпроєктна стадія починається з ідентифікації потреб і проблем, які потребують вирішення через реалізацію проєкту. На цьому етапі важливо чітко сформулювати проблему, яку потрібно вирішити в межах майбутнього проєкту. Це допомагає у конкретизації мети проєкту та визначенні його завдань. Точне та чітке формулювання проблеми та

потреб дає можливість правильно спрямувати ресурси, зменшити ризики й забезпечити максимальну ефективність проєкту. Ідентифікація проблеми вимагає детального дослідження соціального середовища, вивчення статистичних даних, проведення анкетувань, інтерв'ю з різними групами населення, експертами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо розуміти, які фактори сприяють виникненню проблеми, якими є її глибинні причини, а також які її основні прояви і наслідки для суспільства. Це дозволяє знаходити найбільш оптимальні шляхи для вирішення суспільної проблеми через реалізацію проєкту.

Одним із перших кроків передпроектної стадії є проведення аналізу поточної ситуації, на якій здійснюють вивчення ринку, конкурентного середовища, проводять аналіз соціально-економічних та політичних умов, а також інших аспектів, які можуть вплинути на реалізацію проєкту. Під час цього аналізу виявляються сильні та слабкі сторони поточної ситуації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо стратегії розвитку.

Наступним важливим етапом є визначення цілей і завдань проєкту. На основі проведеного аналізу слід сформулювати чіткі та вимірювані цілі, яких проєкт має досягти. Завдання мають бути конкретні, реалістичні та відповідати цілям проєкту. Формулювання завдань дозволяє визначити, що саме потрібно зробити для досягнення кожної з цілей і які ресурси для цього будуть необхідні.

Паралельно з визначенням цілей та завдань здійснюють планування ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. Це дає можливість з'ясувати, чи є у проєкту необхідні ресурси для досягнення запланованих цілей та які додаткові ресурси потрібно залучити. Без достатнього забезпечення ресурсами проєкт може зіткнутися з серйозними труднощами на етапах реалізації.

Оцінювання ризиків на передпроектній стадії передбачає виявлення потенційних загроз для реалізації проєкту (фінансові обмеження, правові новації, зміни на ринку або несприятливі зовнішні фактори). Це створює передумови для адаптації стратегії виконання проєкту, виробити способи реагування на ризики для їхнього зменшення або усунення.

Одним із ключових елементів передпроектної стадії є формування команди проєкту, що має відбуватись з урахуванням необхідності швидкого та ефективного виконання завдань за проєктом та встановлених вимог до спеціалістів, конкретних умов та обмежень проєкту. Ретельний відбір учасників проєкту дозволяє забезпечити необхідний рівень експертності та координації між учасниками.

Передпроектна стадія також передбачає розроблення концепції проєкту – загального уявлення про проєкт, яке відображає його основні цілі, завдання, стратегію та очікувані результати. Концепція проєкту є основою для подальшої розробки проєктного плану та визначення

конкретних етапів реалізації. Вона дозволяє чітко окреслити рамки проєкту та визначити його місце в загальній стратегії розвитку.

Після завершення етапу планування наступним кроком передпроєктної стадії є підготовка проєктної документації, а саме техніко-економічного обґрунтування (ТЕО), у якому детально розглянуті питання економічної доцільності проєкту, витрати та очікувані результати. ТЕО дає загальне розуміння того, наскільки проєкт є фінансово виправданим і чи є у нього перспективи на успіх. Додатково розробляють інші документи, необхідні для подальшої реалізації проєкту.

Паралельно з розробкою документації проводять оцінювання потенційних партнерів і підрядників, які можуть брати участь у реалізації проєкту – постачальників послуг та матеріалів, підрядних організацій для виконання конкретних завдань. Це дає можливість забезпечити належну якість виконання робіт і знизити ризики, пов'язані з виконанням проєкту.

Завершенням передпроєктної стадії є затвердження проєкту та підготовка до його реалізації. На цьому етапі необхідно отримати всі необхідні дозволи та схвалення від органів публічної влади або зацікавлених сторін, а також підготувати фінансові та організаційні ресурси для запуску проєкту (укладання контрактів, підписання угод, формування графіка робіт тощо).

#### **7.4. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів**

Успіх проєкту значною мірою визначається точністю, з якою визначено цільову групу, оскільки це дозволяє розробити індивідуальні стратегії, які відповідають конкретним потребам, очікуванням і викликам. Визначення цільової аудиторії передбачає ідентифікацію осіб або груп, на яких безпосередньо впливатиме реалізація проєкту, а також оцінювання їхніх інтересів, очікувань та можливих ризиків. Глибоке розуміння характеристик цієї групи дозволяє коригувати стратегію реалізації проєкту, адаптувати заходи до потреб зацікавлених сторін і підвищувати рівень їхньої залученості.

Визначення цільової групи передбачає системний підхід, який включає збір даних, оцінку потреб і залучення зацікавлених сторін. Такі методи збору даних, як опитування, обговорення у фокус-групах і спостереження на місцях, дають змогу зрозуміти характеристики, уподобання та обмеження цільової групи. Оцінювання потреб додатково вдосконалює цей процес шляхом виявлення прогалин і викликів, на вирішення яких спрямований проєкт. Залучення зацікавлених сторін, у

тому числі представників цільової групи, забезпечує інклюзивність та підвищує актуальність та ефективність проєкту.

Аналіз зацікавлених сторін є важливим компонентом планування проєкту, оскільки він полегшує ідентифікацію осіб та організацій, які зацікавлені в проєкті або впливають на нього. Оцінювання стейкхолдерів передбачає їх класифікацію на основі рівня зацікавленості, реального та потенційного впливу. Це дає можливість керівнику проєкту розробляти стратегії залучення, комунікації та управління ризиками.

Під час аналізу зацікавлених сторін застосовують різні методики оцінювання їх залученості та впливу на проєкт. Одним із широко використовуваних інструментів аналізу зацікавлених сторін є матриця оцінки стейкхолдерів. Ця аналітична структура класифікує зацікавлених сторін за ключовими параметрами, такими як влада, інтереси та вплив. Матриця зазвичай складається з чотирьох квадрантів, які допомагають визначити належний рівень залучення для кожної групи стейкхолдерів. У першому квадранті розташовуються зацікавлені сторони зі значним впливом та високим рівнем зацікавленості у реалізації проєкту, вони вважаються ключовими гравцями. Ці стейкхолдери потребують активної участі та постійного спілкування, щоб забезпечити їхню підтримку та участь у проєкті, узгодження їхніх інтересів з цілями проєкту.

Другий квадрант представляють стейкхолдери, які мають значний вплив на реалізацію проєкту, але слабкий інтерес до нього. Вони потребують постійної уваги з боку управлінського апарату проєкту, щоб переконатися, що їхні проблеми та інтереси не вплинуть негативно на проєкт.



Третій квадрант представлений стейкхолдерами, які володіють незначним впливом на проєкт, але мають вагомий інтерес до його реалізації. Ці особи чи організації можуть не мати значних повноважень приймати рішення, але мають можливість долучитися до реалізації

проєкту у формі інформаційного забезпечення та підтримки. Залучення цієї групи стейкхолдерів через механізми участі підвищує легітимність проєкту та підтримку спільноти.

Четвертий квадрант складається із зацікавлених сторін з низьким рівнем впливу на проєкт та слабким інтересом до нього. Ця група стейкхолдерів потребує мінімальної участі, але їх слід інформувати, щоб уникнути непорозумінь або потенційної опозиції.

Застосування матриці оцінювання стейкхолдерів дає можливість керівникам проєкту визначати пріоритети та ефективно розподіляти ресурси. Визначивши ключових стейкхолдерів, команда проєкту може розробляти цільові комунікаційні стратегії, керувати очікуваннями та сприяти залученню усіх можливих сторін до підтримки та реалізації проєкту. Однак матриця є динамічним інструментом, який потребує періодичного оновлення для відображення змін у позиції, інтересах і впливах зацікавлених сторін протягом життєвого циклу проєкту.

Стратегії залучення зацікавлених сторін мають бути адаптовані до різних категорій, визначених у матриці оцінки. Для ключових гравців процеси прийняття рішень за участю, регулярні консультації та спільна діяльність можуть посилити їхню відданість проєкту. Для зацікавлених сторін другого квадранта стратегічні комунікаційні зусилля та цільові стимули можуть збільшити їх участь у проєкті. Представників третього квадратна матриці оцінювання стейкхолдерів можна залучити через ініціативи з обміну знаннями, громадські зустрічі та кампанії з адвокації. Нарешті, стейкхолдери четвертого квадранта можуть бути бектом періодичного інформування про хід реалізації проєкту за допомогою інформаційних бюлетенів, звітів або інформаційних сесій.

Ефективне визначення цільової групи проєкту та структурована оцінка зацікавлених сторін за допомогою відповідної матриці сприяють загальному успіху проєкту, узгодити параметри проєкту із фактичними потребами бенефіціарів, а також врахувати ширшу мережу зацікавлених і впливових суб'єктів. Чітко визначена цільова група та комплексний аналіз зацікавлених сторін сприяють покращенню процесу прийняття рішень, зменшенню ризиків і довгостроковій стійкості результатів проєкту.

## **7.5. Визначення шляхів розв'язання проблем**

Визначення шляхів розв'язання суспільної проблеми є ключовою складовою розробки проєкту, оскільки саме ефективність запропонованих підходів визначає його кінцевий успіх. На початковому етапі розробки необхідно провести ретельний аналіз сутності проблеми, що охоплює її причини, наслідки та контекст існування. Такий підхід дозволяє

визначити основні аспекти, які потребують вирішення, і сформулювати чіткі бачення бажаних змін. Глибокий аналіз соціально-економічних, політичних та екологічних чинників сприяє розробці комплексних стратегій, що враховують як безпосередні, так і довгострокові наслідки впровадження проєкту.

Вибір оптимальних шляхів вирішення суспільної проблеми ґрунтується на поєднанні наукового підходу та емпіричних даних. Залучення експертів, аналітиків та представників зацікавлених сторін дозволяє отримати різнобічний погляд на проблему, що сприяє розробці реалістичних і досяжних рішень. Важливим аспектом є оцінка наявних ресурсів, які можуть бути задіяні для подолання проблеми, а також можливих обмежень, які слід враховувати при плануванні заходів. Використання статистичних даних, соціологічних досліджень і прогностичних моделей допомагає обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та передбачити потенційні виклики під час їх реалізації.

Оцінка альтернативних шляхів розв'язання проблеми є важливим етапом розробки проєкту, оскільки дозволяє обрати найбільш ефективний та економічно обґрунтований варіант. Для цього застосовуються методи порівняльного аналізу, включаючи вартісно-ефективний підхід, метод аналізу вигід та витрат, а також оцінку ризиків кожного можливого рішення. Вибір оптимального шляху має базуватися на таких критеріях, як реалістичність впровадження, соціальна прийнятність, довготривалі наслідки та можливість масштабування. Важливо також враховувати досвід інших проєктів, які були успішно реалізовані в аналогічних умовах, що допомагає мінімізувати помилки та адаптувати найкращі практики.

У процесі розробки проєкту необхідно сформулювати логічну послідовність дій, що забезпечить досягнення запланованих результатів. Це включає визначення цілей та завдань, які мають відповідати реальним потребам цільової аудиторії. Оцінювання ефективності запропонованих рішень здійснюється через аналіз потенційного впливу кожного заходу, прогнозування його довгострокових наслідків та можливість коригування стратегії в разі потреби. Використання методів SWOT-аналізу, SMART-критеріїв та інших інструментів стратегічного планування допомагає зробити рішення більш структурованими та обґрунтованими.

## **7.6. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства**

Територіальне співробітництво (партнерство) – це безперервний процес взаємодії між усіма учасниками проєкту, починаючи від його ініціації та завершуючи етапом реалізації. У деяких випадках співпраця з окремими партнерами триває навіть після завершення проєкту.

Виникнення ідей регіональних або місцевих проєктів є відповіддю на актуальні потреби конкретних територій, тому важливо, щоб кожен проєкт був зорієнтований на визначену цільову аудиторію. Із моменту формування концепції постає необхідність у створенні партнерської мережі, яка еволюціонує від перших контактів до стійкого співробітництва, що забезпечує ефективну реалізацію проєкту. Залучення відповідних партнерів сприяє правильному оформленню аплікаційної форми, адже внесок кожного з них формує набір заходів, які дозволяють досягти визначених результатів.

Ефективний партнер характеризується кількома важливими рисами:

- 1) має демонструвати активність та ініціативність, готовність до спільної роботи ще на етапі розробки проєкту;
- 2) має володіти необхідними фінансовими ресурсами для забезпечення співфінансування;
- 3) важливою є наявність компетенцій у відповідних сферах, що дозволяє партнеру зробити значний змістовий внесок у проєкт;
- 4) спільний характер потреб партнерів проєкту, що сприяє ефективній взаємодії між ними.

Наявність попередніх зв'язків або знайомства з потенційними партнерами значно спрощує процес побудови співпраці. Практика свідчить, що успішні ініціатори проєктів зазвичай вже мають налагоджені контакти з представниками організацій, які можуть стати їхніми партнерами. Такі контакти не тільки полегшують формування команди, а й сприяють налагодженню довірливих відносин. Попередній досвід спільної діяльності дозволяє зрозуміти методи та цілі роботи партнерів, що позитивно впливає на процес підготовки проєктної пропозиції. Разом з тим, необхідно враховувати ризики, пов'язані з інтеграцією нових партнерів у вже сформовану команду, що вимагає від керівників проєкту додаткових зусиль для їх залучення.

Однак навіть у разі відсутності попередніх контактів можливо вибудувати ефективні партнерські відносини. Пошук потенційних учасників може здійснюватися через спеціалізовані платформи, тематичні заходи або підтримку відповідних організацій. Формування партнерства «з нуля» потребує значного часу та зусиль, адже вимагає проведення численних зустрічей, узгодження спільних завдань і формулювання чіткої візії проєкту. Успішне встановлення партнерства передбачає попередню оцінку здатності кожного учасника зробити свій внесок, зокрема в аспектах технічної та фінансової спроможності. Високий рівень зацікавленості партнерів на етапі підготовки проєкту може свідчити про їхню готовність активно долучатися до його реалізації.

Ключовим критерієм у процесі відбору партнерів є їхня спеціалізація. Вони повинні мати достатній рівень знань і досвіду, що відповідають

специфіці проєкту. Наявність схожих компетенцій між партнерами підвищує ефективність взаємодії та сприяє успішному досягненню поставлених цілей. Важливу роль відіграє також компліментарність навичок, тобто взаємне доповнення можливостей один одного. Для визначення такої відповідності використовуються різні методи, які дозволяють встановити очікувані результати співпраці та її потенційну цінність.

Налагодження партнерства має враховувати не лише професійні аспекти, а й географічні та інституційні характеристики учасників. Комбінація організацій різного типу, таких як державні установи, бізнес-структури та громадські об'єднання, дозволяє створити більш стійку і збалансовану партнерську мережу. Спільна діяльність учасників, що мають подібні інтереси та можливості, полегшує реалізацію проєкту, однак залучення нестандартних партнерів може сприяти генерації нових ідей та підходів. Кінцева структура партнерства повинна відповідати завданням проєкту та забезпечувати його успішне виконання.

Структура партнерських відносин передбачає горизонтальну та вертикальну координацію. Під горизонтальною координацією розуміють залучення широкого кола зацікавлених сторін на одному рівні управління. Це особливо важливо для проєктів, орієнтованих на локальні потреби. Вертикальна координація передбачає співпрацю між різними рівнями публічного управління для забезпечення узгодженості заходів і уникнення конфліктів інтересів. Вибір оптимальної структури взаємодії залежить від специфіки проєкту та його цілей.

Кількість учасників у партнерстві має бути оптимальною, оскільки надмірна кількість партнерів може ускладнити управління проєктом, особливо в частині бюджетування та звітності. Чим більше учасників, тим більше зусиль потрібно для координації їхньої діяльності. З метою мінімізації ризиків та забезпечення ефективної реалізації проєктів зазвичай прагнуть залучати обмежену кількість партнерів, які можуть зробити вагомий внесок у його виконання.

Координатор проєкту або головний партнер відіграє ключову роль у його реалізації. Він несе відповідальність за організацію всіх процесів, контроль виконання завдань, дотримання строків та управління фінансами. Окрім цього, головний партнер здійснює комунікацію з управлінськими органами, що забезпечує ефективний процес прийняття рішень. Зазвичай ініціатор проєкту бере на себе цю роль, оскільки він є основним рушієм розвитку ідеї та формування команди. Разом із тим, для виконання адміністративних завдань може знадобитися додатковий партнер або спеціалізовані консультанти.

Успішне управління партнерськими відносинами передбачає укладення відповідних договорів, що визначають обов'язки та процедури

для кожного учасника проекту. Такі документи забезпечують чіткість і передбачуваність взаємодії, знижують ризики невиконання зобов'язань та спрощують процедуру вирішення конфліктів. Вони також містять важливі положення про фінансову відповідальність, що гарантує раціональне використання коштів. У багатьох випадках застосовуються стандартні шаблони договорів, які адаптуються до специфіки конкретного проекту, встановлюючи ключові аспекти співпраці, включаючи механізми звітності та розподілу ресурсів.

## Тема 8

### **СКЛАДАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БЮДЖЕТУ ПРОЄКТУ. ВИДИ ЗВІТНОСТІ**

---

- 8.1. Поняття мети та завдань проєкту.
- 8.2. Дерево проблем та Дерево цілей. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проєкту, очікуваних результатів.
- 8.3. Концепція та карта проєкту. Життєвий цикл проєкту. Інтеграція проєкту.
- 8.4. Учасники й оточення проєкту. Принципи формування проєктної команди. Вибір показників роботи.
- 8.5. Планування проєкту. Інструменти структуризації.
- 8.6. Логічна схема проєкту. План реалізації. Планування проєкту в часі (діаграма Гантта, мережевий графік).
- 8.7. Поняття бюджету проєкту та принципи його розробки. Типові помилки при складанні бюджету.
- 8.8. Звітність про виконання проєкту, її види.

#### **8.1. Поняття мети та завдань проєкту**

Успішна реалізація будь-якого проєкту, особливо у сфері публічного управління, завжди починається з чіткої постановки мети й завдань. Ці елементи становлять основу концепції, визначають напрям діяльності та є критеріями ефективності подальшого впровадження. Вони формуються на фазі ініціалізації проєкту, яка є ключовою для забезпечення його доцільності, життєздатності та довготривалої стійкості. Саме в цей період здійснюється комплексна підготовка проєктної ідеї, визначається проблема, яка має бути вирішена, відбувається первинний аналіз зацікавлених сторін, формулюється концептуальна рамка та оцінюється потенціал реалізації ініціативи. У публічному управлінні це особливо важливо, адже мова йде про проєкти, спрямовані на задоволення суспільних потреб, де помилкова постановка проблеми може мати системний негативний ефект.

Потреба в проєкті зазвичай виникає на стику двох обставин – наявності проблемної ситуації або відкриття нових можливостей. Проблемна ситуація може мати різні форми – економічну, соціальну, інфраструктурну чи правову – але завжди характеризується тим, що вона перешкоджає нормальному розвитку певної сфери, породжує дискомфорт у зацікавлених сторін і вимагає цілеспрямованого втручання. Відтак, концепція проєкту має формуватись із чіткою прив'язкою до суспільної проблеми, яка потребує вирішення. Саме аналіз цієї проблеми дозволяє

визначити, у чому полягає її суть, які її симптоми, контекст виникнення, хто зазнає її впливу, чому попередні спроби її подолання були неуспішними, які потенційні наслідки матиме її збереження. Надання кількісних і якісних характеристик проблеми, підкріплених статистичними даними, аналітикою чи результатами соціологічних досліджень, значно підвищує рівень обґрунтованості проєкту. Водночас особливу увагу варто звернути на позитивні трансформації, які можуть відбутися після подолання зазначеної проблеми, тобто на нові можливості, що відкриваються перед громадою або цільовою групою.

Із визначенням проблеми тісно пов'язаний аналіз зацікавлених сторін. Його метою є виявлення тих осіб, груп або інституцій, які прямо чи опосередковано впливають на проєкт або, навпаки, перебувають під його впливом. Це дозволяє зрозуміти, чия потреба лежить в основі проблеми, які інтереси доведеться узгоджувати в процесі реалізації, які ризики та конфлікти можуть виникати. Ретельне вивчення зацікавлених сторін передбачає оцінювання їх соціального становища, рівня організованості, мотивації до участі, потенційного внеску у проєкт. Важливо не лише виявити можливі опонентські позиції, але й сформулювати превентивні механізми подолання опору чи нейтралізації негативного впливу. Аналіз дає змогу більш точно визначити цільову групу проєкту – тобто тих, на кого він безпосередньо спрямований – та кінцевих бенефіціарів, які отримають вигоди в довгостроковій перспективі.

Визначення ідеї проєкту є проміжною ланкою між аналізом проблеми і формулюванням мети. Ідея – це формалізоване бачення інноваційного шляху вирішення конкретної суспільної проблеми. У публічному секторі вона має відповідати принципам актуальності, доцільності, здійсненності та потенційної стійкості результатів. Належне опрацювання ідеї проєкту передбачає визначення можливих альтернатив, консультації з представниками зацікавлених сторін, співставлення варіантів вирішення проблеми з огляду на наявні ресурси, очікувані вигоди, ризики й припущення. У сфері місцевого самоврядування перевага надається саме інноваційним проєктам, причому інноваційність у цьому контексті трактується не лише як абсолютно новий підхід, але і як відносна новизна для певної території чи соціального середовища.

Продовжуючи розгляд процесу формулювання мети, слід зазначити, що вона має відображати стратегічне бачення майбутнього стану, до якого прагне команда реалізації проєкту. Мета не зводиться до простого опису дій чи механізмів досягнення результату. Вона має відображати якісну зміну у стані цільової аудиторії, території чи сфери публічних послуг, яка виникне внаслідок реалізації проєкту. У проєктному менеджменті саме мета є тим об'єднавчим чинником, який надає всім компонентам проєкту

смыслову єдність, забезпечує внутрішню логіку та слугує основою для оцінки ефективності.

Мета має бути сформульована таким чином, щоб її можна було перевірити на відповідність основним критеріям якості, які найчастіше відображаються у системі SMART. Це аббревіатура, що позначає п'ять характеристик правильно сформульованої мети:

- специфічність (S), або чіткість і недвозначність мети – вона має прямо стосуватись визначеної проблеми і конкретної цільової аудиторії;
- вимірність (M), передбачає наявність таких індикаторів, які дозволяють кількісно або якісно оцінити досягнення мети;
- досяжність (A), означає реалістичність поставлених очікувань – тобто проєкт не повинен передбачати нереальних змін за обмежених ресурсів;
- релевантність (R) – це відповідність мети загальним стратегіям розвитку, інтересам громади, принципам публічного управління;
- обмеженість у часі (T) – передбачає встановлення конкретних часових меж, у які має бути досягнутий результат.

Окрім SMART-підходу, важливим є також логічний зв'язок мети з іншими елементами проєктної логіки. Вона повинна впливати із аналізу проблеми, бути безпосередньо пов'язаною з ідеєю проєкту та слугувати основою для побудови дерева цілей і завдань. Визначення мети – це також відповідь на питання: "Чому ми це робимо?" або "Яка зміна має відбутися завдяки нашій діяльності?" У цьому сенсі мета є засобом верифікації цінності й сенсу проєкту для суспільства.

Редакція мети проєкту не є довільною формулою – вона повинна відповідати чіткій логіці побудови, яка забезпечує її змістову повноту, логічну завершеність і функціональну придатність до подальшого операціоналізування через завдання, заходи та індикатори. У проєктному аналізі ефективною є трикомпонентна структура мети, яка охоплює:

1. Цільовий об'єкт впливу – це те, що проєкт змінює, удосконалює або трансформує. Він має бути чітко визначеним і відповідати виявленій проблемі. Це може бути конкретна соціальна група, інституція, територія, процес, сектор або послуга. Чітка ідентифікація об'єкта дає змогу уникнути абстрактності та забезпечує зв'язок мети з контекстом проблеми.

2. Сутність бажаної зміни – суть тієї трансформації, якої прагне досягти проєкт. Це не опис активності (що ми робимо), а результативна формула (чого ми прагнемо). Наприклад, не "запровадити навчання", а "підвищити рівень спроможності", не "створити центр", а "забезпечити доступ до якісної допомоги". Це ядро мети, яке визначає цінність проєкту та його відповідність суспільним очікуванням.

3. Ознака якості або результативності зміни – це характеристика, за якою можна судити, що зміна відбулася не формально, а якісно. Це може

бути підвищення рівня ефективності, доступності, прозорості, інклюзивності, безпечності, інституційної стійкості тощо. Цей компонент не дублює індикаторів, але задає критерій для їх подальшої побудови. Без нього мета часто виглядає декларативно.

Наприклад, правильно сформульована редакція мети з урахуванням трьох компонентів може виглядати так:

«Підвищення доступності якісної соціальної послуги з догляду на дому для маломобільних мешканців громади».

Тут: об'єкт – соціальна послуга; сутність зміни – підвищення доступності; ознака якості – якість та адресність послуги для конкретної групи.

Дотримання цієї структури при складанні редакції мети проєкту дає можливість сформулювати її не як гасло чи декларацію, а як змістову одиницю з потенціалом для подальшої деталізації, обґрунтування бюджету та оцінювання результативності проєкту.

З мети логічно випливають завдання проєкту – конкретні, взаємопов'язані дії, які потрібно здійснити для досягнення бажаного результату. Завдання є інструментом реалізації мети, вони деталізують шлях до її досягнення та дозволяють розподілити проєкт на керовані фази чи напрямки. Кількість і складність завдань залежить від масштабів проєкту, його ресурсного забезпечення, кількості учасників, а також ступеня інституційної складності. Правильно сформульовані завдання забезпечують можливість побудови чіткої системи моніторингу, розподілу відповідальності, оцінки проміжних результатів та прийняття управлінських рішень під час реалізації проєкту.

У публічному управлінні вирізняють завдання кількох рівнів:

- загальні (стратегічні) завдання, які охоплюють основні етапи проєкту або ключові напрямки діяльності. Вони формуються як широкі дії, що охоплюють великі обсяги робіт або суттєві зміни в інституційних процесах;

- операційні (тактичні) завдання, які конкретизують дії на рівні окремих заходів або процедур. Вони деталізовані та мають безпосередню прив'язку до строків, відповідальних осіб і ресурсного забезпечення. Така ієрархія дає змогу створити логічну структуру проєкту, де кожен елемент підпорядкований вищому рівню і водночас виконує свою унікальну функцію.

Одним з важливих аспектів формулювання завдань є їх чітка верифікація. У проєктному менеджменті важливо не лише сформулювати перелік завдань, але й зрозуміти їхню функціональну природу. У цьому контексті доцільно розрізняти продуктивні та якісні завдання, які відрізняються як за своєю сутністю, так і за механізмом оцінювання виконання.

– продуктивні завдання – спрямовані на досягнення конкретного, вимірюваного результату, що має ознаки завершеного продукту або виконаної дії. Це можуть бути такі завдання, як розробка нормативного документу, проведення навчального курсу, створення бази даних, закупівля обладнання, відкриття інституції тощо. Їх ключова риса – наявність чітко фіксованого результату, який можна перевірити кількісно або фактологічно. Такі завдання легко піддаються моніторингу та використовуються для обґрунтування досягнень перед донорами або стейкхолдерами;

– якісні завдання, навпаки, стосуються трансформаційних змін – зрушень у поведінці, ставленні, рівні задоволеності, залученості чи довіри. Вони часто стосуються нематеріальних сфер і потребують спеціальних методів вимірювання, таких як анкетування, соціологічне спостереження, глибинні інтерв'ю тощо. Прикладами можуть бути завдання з підвищення прозорості прийняття рішень, формування інклюзивного середовища, зміцнення взаємодії між владою і громадою. Їх успішність не завжди очевидна на коротких відтинках часу, але саме вони здатні забезпечити сталість результатів.

Важливим моментом є узгодженість між метою та завданнями. Вони повинні бути пов'язані причинно-наслідковим ланцюгом, де реалізація завдань безпосередньо спричиняє досягнення мети. Якщо ж між ними наявна логічна розривність, це свідчить про помилки в проєктному дизайні, що загрожує не лише неефективністю, але й втратою довіри з боку стейкхолдерів або донорів. Уникаючи надмірного абстрагування або, навпаки, надто детального опису завдань, слід шукати баланс між управлінською точністю та стратегічною ясністю.

У практиці проєктної діяльності трапляються типові помилки при формулюванні мети та завдань. Часто мета замінюється описом діяльності – наприклад, "проведення семінару" або "встановлення обладнання" – хоча це є лише засобами досягнення мети, а не ціллю як такою. Інша поширена помилка – занадто загальна формулювання, наприклад, "покращення якості життя", без уточнення, кого саме це стосується, в якій сфері, якими методами і в якому часовому горизонті. Ще одна проблема – дублювання мети й завдань або ж їх надмірне розчленування, що ускладнює управління проєктом. Уникнення цих помилок потребує досвіду, аналітичного підходу та використання перевірених методик проєктного менеджменту.

Завершальним акцентом у розгляді мети й завдань проєкту є їх значення для комунікації із зовнішнім середовищем. У процесі подання заявки на грантове фінансування, проходження експертного оцінювання, захисту перед стейкхолдерами або звітування перед громадою – саме ці елементи визначають, чи буде проєкт сприйнято як доцільний, життєздатний і суспільно значущий. Чіткість, логічність, структурованість

і аргументованість мети й завдань – це своєрідна "візитна картка" проєкту, яка формує перше враження і визначає подальшу його долю.

## 8.2. Дерево проблем та Дерево цілей. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проєкту, очікуваних результатів.

У процесі формування змісту проєкту, центральним завданням є логічне структурування його цілей та завдань, яке здійснюється на основі попередньо ідентифікованої проблеми. Саме тому одним із ключових аналітичних інструментів є побудова дерева проблем, яке візуалізує структуру причинно-наслідкових зв'язків між складовими певної соціальної або економічної проблеми. На базі цього аналізу формується дерево цілей, яке репрезентує можливі напрями її подолання. Таким чином, логіка проєктування переходить від фіксації негативної ситуації до моделювання бажаного стану справ.

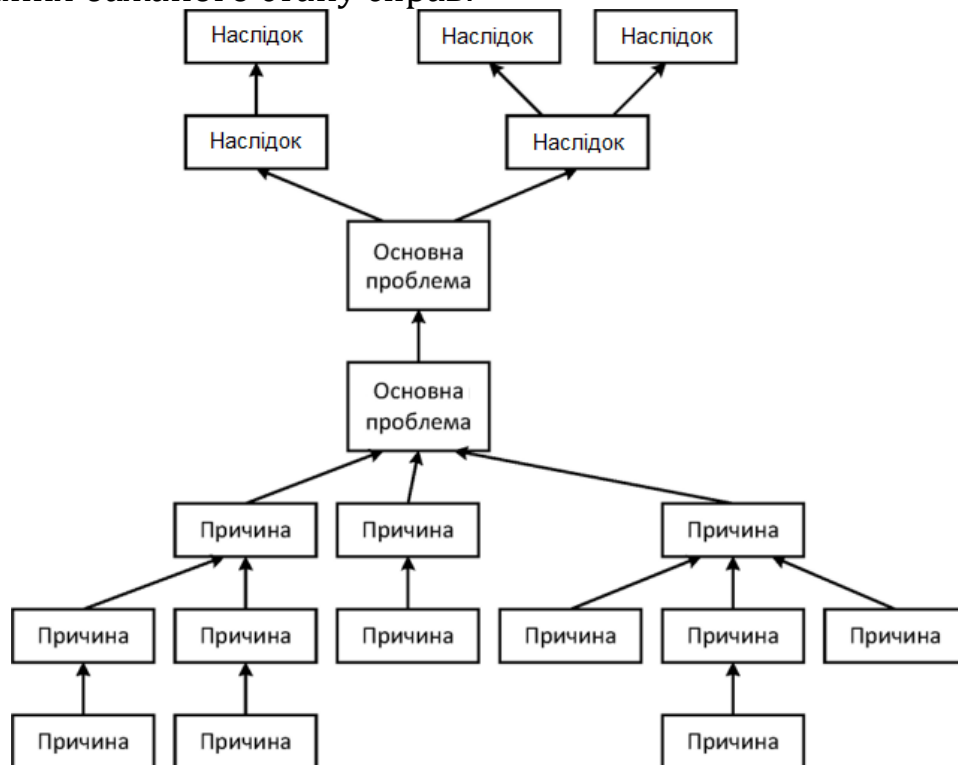


Рис. 8.1. Схема дерева проблем

Побудова дерева проблем передбачає виокремлення однієї центральної проблеми, що вважається ядром ситуації. Наприклад, у сфері охорони довкілля такою проблемою може бути зниження якості питної води. Ця проблема вважається проблемою нульового рівня. Далі визначаються безпосередні причини цієї проблеми, які стають проблемами першого рівня. У нашому прикладі це можуть бути інтенсивне скидання неочищених стоків у водні об'єкти, низька ефективність роботи очисних споруд, відсутність контролю за якістю води. Кожна з проблем

першого рівня має свої причини – проблеми другого рівня: застаріле обладнання, нестача коштів на модернізацію інфраструктури, відсутність державного або муніципального фінансування. Таким чином, дерево проблем розгалужується за принципом дедукції, а на його верхньому рівні розташовуються наслідки – соціальні, економічні чи екологічні. Наприклад, погіршення здоров'я населення, зниження туристичної привабливості регіону, загострення соціального невдоволення.

Формування такого дерева має здійснюватися в міждисциплінарній команді, до якої входять представники ключових зацікавлених сторін. Це забезпечує попередження однобічності в оцінюванні ситуації та дає можливість врахувати позиції усіх учасників системи.

На основі дерева проблем розробляється дерево цілей, яке є трансформацією негативного опису на позитивний. Наприклад, якщо проблема формулювалася як «низька якість питної води», то відповідна ціль – «покращення якості питної води». Причини перетворюються на засоби, а наслідки – на результати. Так, якщо однією з причин була «відсутність контролю якості», то відповідною ціллю буде «запровадження системи моніторингу якості води». У свою чергу, така ціль матиме свої завдання: встановлення лабораторій, закупівля обладнання, навчання персоналу тощо.

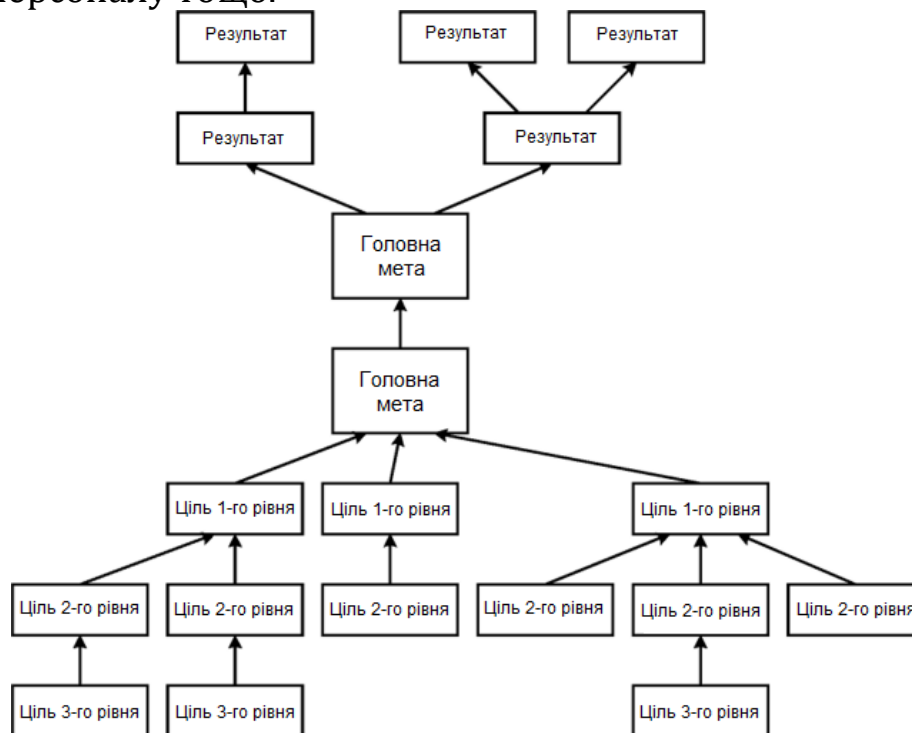


Рис. 8.2. Схема дерева рішень (цілей)

Особливістю побудови дерева цілей є перевірка досяжності кожного рівня у межах наявних ресурсів і повноважень організації. Якщо частина цілей виходить за межі реалістичного планування, її доцільно залишити на

рівні довгострокової перспективи або передбачити партнерське виконання.

### **Мета і завдання проєкту: внутрішня логіка побудови**

У формулюванні мети необхідно зберігати чіткий зв'язок із центральною проблемою, визначеною в дереві проблем. Мета не має бути формальною декларацією бажаного стану, вона має відповідати функціям проєкту та можливостям організації. Наприклад, організація, яка спеціалізується на екологічній просвіті, не може ставити за мету фізичну реконструкцію очисних споруд. Так само і донор очікує, що цілі проєкту будуть узгоджені з його програмними пріоритетами. Поширеними помилками на цьому етапі є надмірна абстрактність, невідповідність між метою й ресурсами або спроба вирішити проблему, що не належить до компетенції виконавця.

Мета розкривається через завдання – більш конкретні кроки, які мають сприяти її досягненню. Завдання повинні бути взаємопов'язаними, логічно послідовними та підпорядкованими спільній цілі. Наприклад, якщо мета полягає в покращенні водного моніторингу, то завдання можуть охоплювати створення лабораторної бази, проведення сертифікації обладнання, запровадження програмного забезпечення для збору й аналізу даних.

Важливою є внутрішня перевірка відповідності: чи кожне завдання безпосередньо наближає до досягнення мети і чи кожна мета логічно впливає із виявленої проблеми.

### **Методи досягнення мети та логіка діяльності**

Розділ проєкту, присвячений методам, має пояснити, яким чином поставлені завдання будуть реалізовані. Це не просто опис заходів, а аргументована стратегія. Потрібно показати, чому обрано саме ці методи, які є їх переваги, як вони узгоджуються з потребами цільової групи і досвідом організації.

Наприклад, якщо завданням є підвищення обізнаності населення щодо якості води, методами можуть бути проведення тренінгів, створення інформаційної кампанії, співпраця з місцевими ЗМІ. Для завдання щодо підвищення компетентності персоналу лабораторій – організація курсів підвищення кваліфікації із залученням експертів. Потрібно не лише описати самі дії, а й уточнити, хто саме їх виконуватиме, у які терміни, за допомогою яких ресурсів.

Донори приділяють значну увагу логіці дій: чи впливає діяльність із завдань, чи формує вона обґрунтовану послідовність дій, яка уможливорює досягнення результатів. Також важливо уникати шаблонності або навпаки – надмірної оригінальності без зв'язку з реальною потребою.

Реалізація проєкту здійснюється у розрізі етапів, кожен із яких має чітко визначені цілі, виконавців, очікувані продукти та індикатори ефективності:

- підготовчий – охоплює юридичні й організаційні дії: підписання угод, набір персоналу, проведення установчої зустрічі;
- реалізаційний – передбачає виконання основних заходів проєкту, розгортання діяльності з досягнення завдань;
- моніторинговий – забезпечує постійний контроль за ходом виконання;
- підсумковий (оцінювальний) – це оцінювання досягнутих результатів, формування звітів, поширення результатів.

Розклад робіт має бути реалістичним, а взаємозв'язки між заходами – логічними. Необхідно передбачити ризики затримок і можливість коригування графіка.

### **Очікувані результати та система оцінювання**

Будь-який проєкт має завершуватися досяжними, конкретними результатами. Вони мають бути не лише описовими, а й вимірюваними. Слід чітко розрізняти продукти, результати та вплив:

- продукт проєкту – це безпосередні наслідки дій: проведений тренінг, видана брошура, встановлене обладнання;
- результати – це зміни завдяки продукту проєкту: підвищена поінформованість, покращення якості даних, ефективніше управління;
- довгостроковий ефект (вплив) – це прогноз впливу проєкту на майбутнє, наприклад, зниження рівня захворювань, посилення довіри до влади, поліпшення стану довкілля.

Опис очікуваних результатів повинен містити кількісні (кількість учасників, відсоток змін) та якісні (зміни поведінки, рівень задоволеності) показники. Наприклад, при формулюванні результатів неприпустимо обмежуватися тільки загальними формулюваннями на кшталт «зросте поінформованість», слід вказати, серед кого, на скільки, протягом якого часу. Очікувані результати мають бути співмірними з ресурсами та часом проєкту.

Система оцінювання охоплює дві форми: оцінювання результатів і оцінювання ходу реалізації. У першому випадку перевіряється досягнення цілей, у другому – відповідність фактичного виконання запланованому графіку. Надійним способом забезпечити об'єктивність є залучення незалежної організації для проведення зовнішньої оцінки. Альтернативою може бути механізм громадської оцінки або участь стейкхолдерів у перевірці досягнень.

### 8.3. Концепція та карта проекту. Життєвий цикл проекту. Інтеграція проекту.

Концепція проекту є комплексним аналітичним конструктом, що виступає методологічною основою для формулювання стратегічного бачення, визначення системи цілей та механізмів реалізації суспільно значущих ініціатив у публічному секторі. Вона включає визначення предметної області проекту, його соціально-економічного контексту, ключових зацікавлених сторін та ресурсних обмежень, що істотно впливають на ефективність та сталий розвиток. Концепція проекту, з огляду на її системну природу, має відображати як внутрішню логіку формування цілей і завдань, так і зовнішні фактори впливу, такі як політичний контекст, нормативно-правова база та фінансові умови.

Процес розробки концепції базується на системному аналізі проблемної ситуації, що передбачає ідентифікацію ключових викликів, їх причинно-наслідкових зв'язків та визначення потенційних шляхів трансформації. Використання методів логічного моделювання, таких як дерево проблем і дерево цілей, дозволяє формалізувати структуру концепції, забезпечуючи комплексний підхід до визначення пріоритетів та планування ресурсів. Концепція водночас є інструментом комунікації між різними групами стейкхолдерів, забезпечуючи консолідацію інтересів та спільне бачення результатів.

Карта проекту, або логічна модель, є візуалізацією концептуальної структури, що відображає внутрішні зв'язки між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом проекту. Вона функціонує як системний інструмент, що сприяє розробці цілісного плану реалізації, оптимізації управлінських процесів і моніторингу. Карта проекту використовується для формалізації логіки інтервенції, що критично важливо у публічному секторі з огляду на множинність цілей, суб'єктів і впливів.

Процес побудови карти проекту передбачає ієрархічну декомпозицію цілей (від загальних стратегічних до конкретних операційних), визначення індикаторів результативності, а також формалізацію зв'язків між активностями та очікуваними продуктами. Цей підхід дозволяє здійснити всебічний аналіз потенційних ризиків, ресурсних потреб і часових рамок, забезпечуючи узгодженість між заявленими цілями та фактичними діями. При цьому карта проекту виступає базою для розробки бюджету, плану моніторингу і оцінки ефективності.

Життєвий цикл проекту розглядається як послідовність фаз, що структуровано охоплюють весь період від ініціації до завершення проектної діяльності. Його моделювання базується на системному управлінському підході, де кожна фаза характеризується специфічними

завданнями, інструментами і критеріями успіху. Фази життєвого циклу охоплюють:

- ініціацію, що є критичною фазою для визначення доцільності проекту та формування його первинної концепції. Вона передбачає оцінку зовнішнього середовища, аналіз зацікавлених сторін, ідентифікацію ключових ресурсів і ризиків. На цьому етапі приймається стратегічне рішення про старт або відмову від проекту, що визначає подальший напрямок діяльності;

- планування, яке базується на методах системного проектування, що включають розробку детального плану робіт, бюджету, графіка, а також механізмів управління ризиками і комунікаціями. Особливу увагу приділяють інтеграції різнорівневих планів, що забезпечує цілісність і реалізованість проекту. В умовах публічного сектору це важливо для дотримання нормативних вимог і прозорості;

- виконання, яке зосереджене на реалізації запланованих заходів, управлінні ресурсами і координації дій. Ефективність виконання залежить від здатності менеджменту адаптуватися до змін, вирішувати конфлікти і підтримувати мотивацію учасників. Особливо складним є управління проектами, де взаємодіє багато суб'єктів з різними інтересами, що вимагає високого рівня комунікацій і контролю;

- моніторинг і контроль забезпечують регулярний збір, аналіз і використання інформації для відстеження прогресу і своєчасного виявлення відхилень від плану. Вони базуються на розроблених індикаторах результативності та механізмах зворотного зв'язку, що дають змогу коригувати діяльність і приймати управлінські рішення. Це суттєво підвищує шанси успішної реалізації проекту та задоволення очікувань зацікавлених сторін;

- закриття проекту є фазою оцінки кінцевих результатів, документування досягнень і проблем, а також формалізації передачі результатів замовнику чи цільовій аудиторії. Вона охоплює аналіз отриманих уроків і рекомендації для підвищення ефективності майбутніх проектів.

Інтеграція проекту – це комплексний процес уніфікації і гармонізації всіх його складових з метою забезпечення цілісності, ефективності та стійкості результатів. Вона передбачає системну координацію між управлінськими, технічними, фінансовими, правовими та соціальними аспектами проекту, а також синхронізацію дій учасників і зацікавлених сторін. Інтеграція є ключовою для збереження цілісності стратегії і оперативного реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Вертикальна інтеграція проекту розвитку в публічному секторі означає логічне та послідовне узгодження усіх його аспектів із документами стратегічного розвитку громади, регіону чи відповідної

сфери. Іншими словами, проектна ініціатива має бути вбудована у загальну стратегію розвитку, відповідаючи її цілям, пріоритетам і визначеним орієнтирам. Це забезпечує цілісність і послідовність розвитку, коли діяльність проекту є складовою частиною більших системних змін. За рахунок такої інтеграції підвищується шанс отримання підтримки як на рівні місцевої влади, так і серед донорів, адже проект слугує реалізації стратегічних пріоритетів, а не існує як ізольована ініціатива.

Узгодження відбувається не лише на рівні загальних стратегічних документів (стратегія розвитку громади, регіональна стратегія та ін.), а й з урахуванням середньострокових планів та програм, що деталізують ці стратегії. Такий підхід дозволяє створити чітку ланцюгову логіку – від стратегічних цілей до конкретних заходів проекту. Вертикальна інтеграція також передбачає відповідність часових рамок, ресурсного забезпечення та критеріїв оцінки проекту стратегічним напрямкам.

Горизонтальна інтеграція проекту передбачає узгодження цілей, завдань та робіт проекту з іншими планувальними документами одного рівня – це можуть бути локальні плани розвитку, програми, концепції чи галузеві документи, які функціонують паралельно в межах громади або сфери діяльності. Завдяки горизонтальній інтеграції забезпечується взаємодія, координація та узгодженість між різними ініціативами, які реалізуються на одному рівні управління чи територіальному просторі.

Це дозволяє уникнути дублювання зусиль, суперечливих заходів або конкурентного розподілу ресурсів. Горизонтальна інтеграція підтримує формування синергій між проектами й ініціативами, сприяє комплексному вирішенню проблем і створенню доданої вартості від кооперації різних суб'єктів. Так, проект із покращення інфраструктури водопостачання може бути узгоджений із програмою розвитку екології або місцевою освітньою ініціативою, що створить комплексний позитивний ефект для громади.

У публічному секторі інтеграція проектів ускладнюється через багатовекторність зацікавлених сторін, складність нормативно-правового поля, необхідність забезпечення прозорості та підзвітності. Відтак вона вимагає впровадження сучасних інформаційних систем управління проектами, використання методів управління змінами і системної роботи з ризиками. Особливу увагу слід приділяти взаємодії із суб'єктами влади, громадськими організаціями та фінансовими інституціями.

#### **8.4. Учасники й оточення проекту. Принципи формування проектної команди. Вибір показників роботи.**

Успішна реалізація проекту у публічному секторі неможлива без чіткого розуміння ролі його учасників та оточення, в якому він функціонує.

Учасники проєкту становлять його внутрішню динаміку, вони безпосередньо впливають на перебіг реалізації, а зовнішнє оточення формує умови, у яких проєкт існує і взаємодіє із зовнішнім світом. Аналіз учасників і оточення є необхідною передумовою для формування ефективної проєктної команди, вибору адекватних методів управління і визначення релевантних показників роботи, які дозволяють відслідковувати хід і результати проєкту.

Поняття учасників проєкту ширше, ніж лише команда виконавців. Це всі суб'єкти, що мають інтереси, відповідальність або вплив на реалізацію і результати проєкту. Залежно від ступеня залученості і ролі учасників поділяються на безпосередніх виконавців, замовників, партнерів, донорів, а також на зацікавлені сторони, що впливають опосередковано. Важливим є розуміння ролі кожного учасника в контексті цілей проєкту, адже це визначає тип їх взаємодії, рівень відповідальності та очікувань.

Учасники проєкту становлять фундаментальну складову його реалізації. Під цим поняттям слід розуміти комплекс суб'єктів, які безпосередньо залучені у виконання завдань проєкту або мають значний вплив на його перебіг і результати. Визначення кола учасників є першочерговим завданням на етапі підготовки проєкту, оскільки від цього залежить організація взаємодії, розподіл відповідальності, комунікація і, врешті-решт, ефективність управління.

У публічному секторі учасники проєкту розподіляються на кілька категорій. Перша категорія – це безпосередні виконавці, які відповідають за реалізацію конкретних завдань і робіт. Вони можуть бути представниками різних структурних підрозділів органів влади, муніципальних служб, підрядних організацій або спеціалізованих агенцій. Важливим є рівень їх професійної компетентності та наявність ресурсів для виконання визначених функцій.

Друга категорія – це замовники проєкту, які визначають його цілі, обсяги робіт та ресурси, контролюють якість виконання і приймають результати. У публічному секторі замовниками часто виступають державні установи, органи місцевого самоврядування, або навіть громадські організації, які мають мандат представляти інтереси певних соціальних груп.

Третя категорія – партнери і співвиконавці, які надають консультації, технічну підтримку, додаткові ресурси чи беруть участь у виконанні складових проєкту. Роль партнерів може бути стратегічною, якщо вони залучені на рівні планування і управління, або операційною, коли вони залучаються до виконання окремих завдань.

Четверта категорія – донори і фінансуючі організації, без яких реалізація багатьох проєктів у публічному секторі була б неможливою. Вони формують фінансову основу проєкту і мають власні вимоги до

звітності, результатів та впливу проєкту, що потрібно враховувати при плануванні та реалізації.

Зовнішнє оточення проєкту складається з соціальних, економічних, політичних, нормативних і культурних чинників, які можуть суттєво впливати на успішність реалізації. У публічному секторі особливо важливо враховувати державні регуляції, політичну кон'юнктуру, інтереси різних груп населення і вплив місцевої громади. Для комплексного аналізу оточення застосовуються різноманітні інструменти, серед яких аналіз зацікавлених сторін, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз. Ці методики дозволяють ідентифікувати ключові фактори впливу і потенційні ризики, сформулювати стратегії мінімізації негативних впливів та максимізації можливостей.

В умовах публічного сектору учасники проєкту можуть опинитися у складних соціополітичних контекстах, де інтереси різних груп можуть бути протилежними. Менеджмент проєкту має забезпечити відкритий діалог, врахування думок і потреб усіх зацікавлених сторін, зокрема через формування комунікаційної стратегії, яка регламентує обмін інформацією, відповідальність за її поширення і механізми зворотного зв'язку.

Формування проєктної команди у публічному секторі відбувається із дотриманням певних принципів, а саме:

- команда має бути сформована на основі чіткого розуміння цілей проєкту, його завдань і складності. Вибір учасників базується на їхніх професійних компетенціях, досвіді, а також на особистісних якостях, що сприяють ефективній командній роботі. Особливо цінними є навички комунікації, здатність до адаптації, проактивність і відповідальність. У публічному секторі важливо дотримуватися прозорості при формуванні команди і враховувати етичні норми, оскільки проєкт спрямований на суспільне благо;

- команду проєкту слід чітко розподілити за ролями й зонами відповідальності. Це запобігає дублюванню функцій і конфліктам, сприяє підвищенню ефективності і швидкості прийняття рішень. Водночас структура команди має бути гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни зовнішніх умов або нові вимоги проєкту. Рівень взаємодії між членами команди залежить від масштабів і складності проєкту, але у будь-якому разі необхідне постійне обговорення прогресу і узгодження подальших кроків;

- у публічних проєктах велике значення має мотивація учасників. Окрім матеріальних стимулів, що можуть обмежуватися бюджетними рамками, важливо підтримувати внутрішню мотивацію через визнання значущості проєкту, створення сприятливого психологічного клімату і можливостей для професійного розвитку. Ефективне лідерство і підтримка керівництва також відіграють важливу роль у формуванні згуртованої команди.

Вибір показників роботи проекту є одним із ключових інструментів системи моніторингу і оцінки. Показники слугують не лише для контролю виконання завдань, а й для аналізу ефективності, якості та впливу реалізованих заходів. Вони мають бути ретельно підібрані таким чином, щоб відповідати логіці проекту і його цілям, бути вимірюваними, релевантними і доступними для збору даних.

У публічних проектах зазвичай виділяють кількісні та якісні показники, що охоплюють усі етапи реалізації – від ресурсів і процесів до результатів і впливів. Кількісні показники дозволяють оцінити кількість залучених учасників, обсяг виконаних робіт, динаміку фінансових витрат тощо. Якісні ж показники допомагають оцінити рівень задоволеності бенефіціарів, якість послуг, зміни в поведінці або ставленні цільових груп.

Вибір оптимального набору показників повинен враховувати баланс між повнотою інформації і простотою збору даних. Надмірна кількість індикаторів може ускладнити моніторинг і знизити оперативність управлінських рішень. Водночас занадто обмежений набір не дасть повної картини проекту і може призвести до втрати важливої інформації.

Процес визначення показників починається з чіткого формулювання мети і завдань проекту, які трансформуються у логічну модель. Для кожного етапу проекту встановлюються цільові показники, що дозволяють відслідковувати прогрес і оцінювати досягнення. Важливо також визначити методи збору даних, частоту моніторингу, відповідальних осіб та джерела інформації. Це підвищує якість звітності і сприяє прозорості у використанні ресурсів.

Показники роботи мають бути інтегровані у систему управління проектом і слугувати основою для прийняття коригувальних рішень. Аналіз отриманих даних дозволяє виявити відхилення від плану, причини проблем і потенційні ризики. Завдяки цьому можлива оперативна адаптація стратегії, що особливо важливо у мінливому середовищі публічного сектору.

Особливу увагу слід приділяти вибору показників впливу проекту, що характеризують його довгострокові результати. У публічному секторі це можуть бути показники поліпшення якості життя населення, підвищення рівня громадської участі, зміни у соціальній або екологічній сфері. Визначення таких індикаторів потребує співпраці з зацікавленими сторонами і експертним оцінюванням, оскільки вплив може проявлятися не одразу і бути опосередкованим.

## 8.5. Планування проекту. Інструменти структуризації

Для успішного планування та реалізації проекту важливо правильно структуризувати майбутню проектну діяльність. Структуризація дозволяє розбити проект на складові елементи, що полегшує управління, контроль і розподіл відповідальності. В проектному менеджменті існують основні інструменти, які забезпечують таку структуризацію. До них належать ієрархічна структура декомпозиції робіт (WBS – Work Breakdown Structure), організаційна структура проекту (OBS – Organizational Breakdown Structure), матриця відповідальності (RAM – Responsibility Assignment Matrix), структура ресурсів (RBS – Resource Breakdown Structure) та структура вартості (CBS – Cost Breakdown Structure).

Структурувати проект можна за різними ознаками. Найчастіше це робиться за видами виконуваних робіт, відповідальними виконавцями або ж ресурсами, які будуть залучені. Крім того, структуризація може враховувати специфічні вимоги, наприклад, методичні рекомендації конкурсів проектів, побажання замовників чи інвесторів.

Ієрархічна структура декомпозиції робіт, відома як WBS або дерево робіт проекту, представляє собою графічне відображення згрупованих елементів проекту у вигляді логічно та ієрархічно пов'язаних пакетів робіт. Вона відображає повний обсяг робіт, послуг і закупівель, необхідних для створення і реалізації проекту. WBS служить базою для створення організаційної структури проекту (OBS) і загальної системи управління проектом. Вона визначає організацію робіт, їх послідовність та ієрархію завдань і пакетів робіт на всіх фазах життєвого циклу проекту. Крім того, WBS є основою для розподілу відповідальності між виконавцями, що гарантує, що всі роботи будуть виконані і не залишаться поза контролем. Вона також допомагає членам команди зрозуміти загальні цілі і завдання проекту.

Декомпозиція робіт проекту під час побудови WBS може здійснюватися за різними ознаками. Серед них виділяють функціональну, що ґрунтується на управлінському змісті робіт, технологічну, базовану на технологіях вироблення продукту, за фазами життєвого циклу проекту, за виконавцями та за ресурсами.

Особливістю побудови WBS є те, що пакети робіт не пов'язані між собою в часовому вимірі. Головним критерієм є повнота охоплення всіх необхідних робіт для реалізації проекту. Кількість рівнів деталізації визначається необхідністю достатнього ступеня різноманітності та деталізації для ефективного планування і моніторингу. На найнижчих рівнях знаходяться пакети робіт, зміст яких вимагає глибоких знань предметної області та технології виконання, що передбачає залучення вузькоспеціалізованих фахівців.

Правила побудови WBS передбачають, що на верхньому рівні структури фіксується продукт проекту. Другий рівень представляє узагальнені напрями діяльності відповідно до обраної ознаки декомпозиції, що залежить від типу, особливостей проекту і галузі. Третій рівень деталізує роботи до пакетів, які формують продукти діяльності другого рівня. Подальше розукрупнення пакетів триває до того моменту, коли для розкриття змісту робіт потрібні спеціальні знання. Найнижчий рівень містить елементарні роботи, що мають чітко визначений продукт, розраховані за тривалістю та витратами, і для яких можна призначити конкретного відповідального виконавця. Кількість рівнів деталізації може відрізнятися у різних гілках WBS залежно від потреб планування (рис. 8.3).

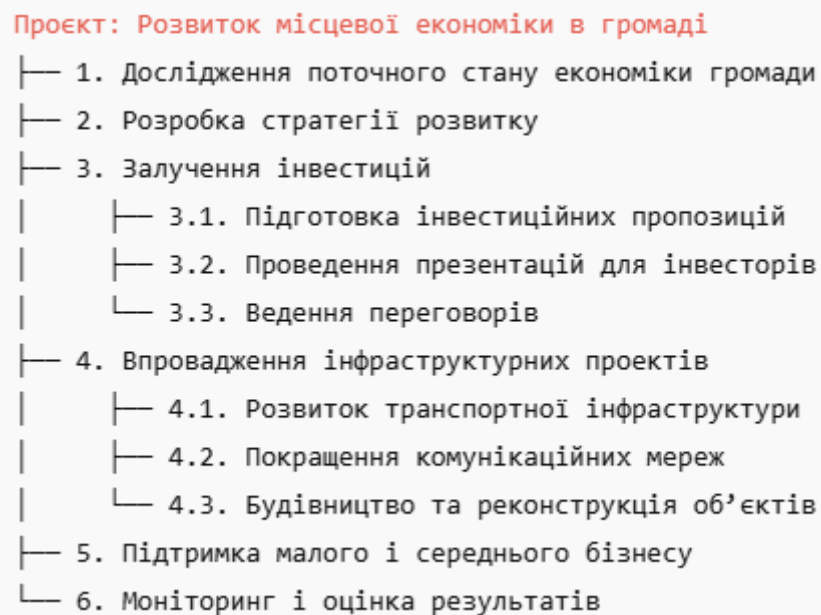


Рис. 8.3. Приклад структури декомпозиції робіт WBS

Для кожної елементарної роботи розробляється робоче завдання, яке враховує технічні і технологічні критерії виробництва продукту проекту. Це забезпечує високу ймовірність того, що виконавці нададуть продукт чи послугу, які відповідають вимогам, закладеним у WBS.

Для призначення відповідальних за виконання робіт, тобто для формування матриці відповідальності, необхідно мати не лише WBS, що визначає склад і взаємозв'язки робіт, а й організаційну структуру проекту (OBS). OBS відображає структуру організації, яка буде виконувати проект, і розподіляє обов'язки між виконавцями. Відповідальні визначаються поетапно під час планування з урахуванням професійних, моральних і особистісних якостей учасників проекту. Визначення основних віх проекту здійснюється одразу після розробки WBS і OBS. Віхи є контрольними точками, які фіксують виконання ключових етапів, наприклад, розробку загального плану проекту, забезпечення фінансування або укладання

контрактів. Наявність віх дозволяє ефективно контролювати процес виконання проекту, визначаючи, чи пройдено певні критичні моменти, і вчасно реагувати на відхилення.

Організаційна структура проекту (OBS, Organizational Breakdown Structure) є графічним відображенням виконавської ролі учасників проекту, серед яких можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, а також відповідальних осіб, які залучені до реалізації проекту. OBS формується на основі переліку пакетів робіт нижнього рівня кожної гілки WBS і представляє тих, хто відповідає за виконання цих пакетів.

До елементів OBS можуть належати окремі виконавці – керівники, фахівці, службовці; організації, структурні підрозділи та служби, у яких працюють фахівці, що виконують визначені функціональні обов'язки; зовнішні постачальники обладнання та послуг; інші організації, задіяні в процесі реалізації проекту.

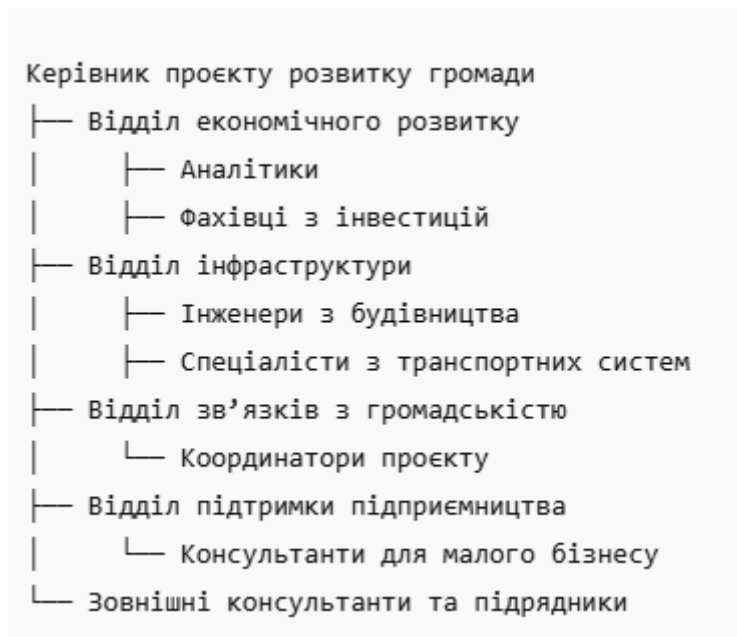
Побудова OBS підпорядковується певним правилам. На верхньому рівні структури розміщується керівник проекту разом із командою управління. Наступним рівнем є виконавці – організації, відділи або підрозділи, які володіють технологією виконання пакетів робіт нижчого рівня, визначених у WBS. На останньому рівні OBS знаходяться відповідальні особи виконавців. Це можуть бути не лише керівники, а й ті співробітники, які безпосередньо організовують та відповідають за виконання конкретних елементів проекту.

Під час планування проекту часто ще не відомо, які саме організації й конкретні відповідальні особи будуть залучені до реалізації. Визначення цього відбувається після проведення тендерів чи конкурсів на виконання робіт. Тому на початкових етапах у OBS використовують умовні позначення виконавців і відповідальних, які згодом замінюються на фактичні назви організацій і прізвища осіб (рис. 8.4).

Типи зв'язків між елементами OBS поділяють на вертикальні, або підпорядкування, та горизонтальні, або функціональні зв'язки, які виникають під час співпраці і узгодження між учасниками проекту.

Матриця відповідальності (RAM) є формою опису розподілу відповідальності за виконання конкретних пакетів робіт проекту. Вона містить перелік пакетів робіт з WBS, зазвичай розміщених по вертикалі, а по горизонталі – перелік виконавців або підрозділів OBS, а також консультантів, які можуть приймати виконану роботу. Кожен перетин рядка і стовпця містить коди видів діяльності або інформацію про вартість робіт.

Матриця відповідає за чітке призначення ролей у проекті. Наприклад, код "ВВ" означає відповідального виконавця, "В" – виконавця, "К" – консультанта, а "П" – особу, що приймає роботу (табл. 8.1).



**Рис. 8.4. Приклад організаційної структури проекту OBS**

Основні правила складання матриці відповідальності передбачають, що один пакет робіт не може мати кількох відповідальних осіб, проте один відповідальний може відповідати за виконання декількох робіт. Це забезпечує чіткість у розподілі обов'язків та відповідальності, що є критично важливим для контролю за ходом виконання проекту.

**Таблиця 8.1**

**Приклад матриці відповідальності (RAM)**

| Пакет робіт (WBS)            | Виконавець 1 | Виконавець 2 | Консультант | Приймає роботу |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| Аналіз вимог                 | ВВ           |              | К           | П              |
| Розробка технічного завдання | В            | ВВ           |             | П              |
| Тестування                   |              | ВВ           | К           | П              |
| Підготовка документації      | ВВ           |              |             | П              |

**Пояснення умовних позначень:**

**ВВ** – відповідальний виконавець, який несе повну відповідальність за виконання пакету робіт.

**В** – виконавець, який безпосередньо виконує певні роботи, але не несе повну відповідальність.

**К** – консультант, що надає експертну підтримку.

**П** – особа, яка приймає роботу, тобто перевіряє і затверджує результати.

Структура ресурсів (RBS – Resource Breakdown Structure) та структура вартості (CBS – Cost Breakdown Structure) забезпечують детальний розподіл ресурсів і витрат у рамках проекту.

Структура ресурсів (RBS) – це ієрархічне представлення всіх ресурсів, необхідних для виконання проекту. Вона включає різні категорії ресурсів, такі як людські ресурси, матеріали, обладнання, фінанси та інші активи. RBS допомагає зрозуміти, які ресурси і в якій кількості потрібні для

виконання окремих завдань або пакетів робіт, що входять до WBS. Це дозволяє ефективно планувати, контролювати та оптимізувати використання ресурсів протягом усього життєвого циклу проекту. За допомогою RBS можна ідентифікувати потенційні дефіцити ресурсів або надлишки, що сприяє більш злагодженому управлінню проектом.

Структура вартості (CBS) – це ієрархічна модель розподілу витрат, пов'язаних із реалізацією проекту. Вона деталізує всі складові бюджету проекту, включаючи прямі та непрямі витрати, матеріальні ресурси, оплату праці, послуги, адміністративні витрати тощо. CBS базується на WBS і RBS і служить основою для фінансового планування, контролю за витратами та аналізу економічної ефективності проекту. Використання CBS дає можливість прогнозувати бюджетні потреби, оперативно виявляти перевитрати і своєчасно коригувати фінансові плани.

Взаємодія RBS і CBS забезпечує комплексний підхід до планування ресурсів і витрат, що є ключовим для успішної реалізації проекту. Їхнє поєднання дозволяє управляти не лише обсягом робіт, а й необхідними ресурсами та фінансами, що підвищує прозорість, контроль і ефективність проектного процесу.

## **8.6. Логічна схема проекту. План реалізації. Планування проекту в часі (діаграма Гантта, мережевий графік)**

Логічна схема проекту виконує функцію структурування і формалізації логіки змін, які планується досягти за рахунок запланованих заходів. Йдеться про системний опис причинно-наслідкових зв'язків між цільовими орієнтирами, конкретними результатами, активностями та необхідними ресурсами. Цей інструмент забезпечує внутрішню логіку планування, верифікує доцільність та реалістичність задекларованих змін, а також дозволяє інтегрувати контрольні механізми на всіх етапах реалізації. Логічна схема не є виключно технічним елементом, а слугує механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та обґрунтованості публічних інвестицій, зокрема у сфері, що фінансується через зовнішні джерела або гранти.

Основою логічної схеми виступає формулювання цілі проекту як відображення стратегічного бачення позитивних змін, яких прагне досягти ініціатор. Ціль має бути соціально значущою, відповідати виявленим потребам та узгоджуватись із контекстом галузевої або територіальної політики. У межах логіки проекту ця мета конкретизується через систему завдань, що виражають очікувані зміни в поведінці, практиках, рівні знань або умовах функціонування цільової групи.

Завдання не мають описувати дії чи ресурси, а концентруються на результатах, яких слід досягти внаслідок реалізації проєкту.

Логічна схема проєкту також містить перелік заходів, які становлять інструментарій досягнення поставлених завдань. Вони описують операційні активності, що повинні бути реалізовані в певній послідовності та обґрунтовано пов'язані з очікуваними результатами. Надмірна деталізація заходів на етапі стратегічного планування не бажана, однак вони мають бути сформульовані таким чином, що можна було верифікувати логіку проєкту, визначення потреби у ресурсах та планування часових параметрів.

Ресурсне забезпечення логіки проєкту, включаючи людські, технічні, фінансові, організаційні та інформаційні ресурси, підлягає окремому аналізу, оскільки визначає як фінансову вартість проєкту, так і можливості реалізації наявними інституційними потужностями. Незбалансованість між ресурсами та заходами призводить до збоїв у реалізації та недосягнення очікуваних результатів.

Часові рамки проєкту є параметром, який відображає реалістичність планування та обґрунтованість темпів реалізації. У публічному секторі, де рішення часто потребують процедурної легітимації, часовий аспект несе не лише функціональне, а й політичне навантаження. Тривалість проєкту має відповідати складності завдань, обсягу залучених ресурсів, а також зовнішнім обмеженням, наприклад, бюджетному циклу, графіку звітності донора або електоральному календарю. Надто стислі строки знижують якість реалізації, провокують поверховість втручань, а також викликають ризики неспішності моніторингу й оцінки. Натомість надмірно розтягнуті у часі проєкти часто втрачають актуальність, підтримку стейкхолдерів і можуть втратити відповідність первинним умовам проблемного середовища.

Формування часових рамок передбачає попереднє моделювання проєктної логіки у часовому вимірі, що реалізується через календарне планування. Календарний план містить визначення тривалості кожного заходу, логіки їх послідовності, наявності паралельних активностей і точок контролю. Така візуалізація дозволяє виявити потенційні «вузькі місця», перевантаження виконавців, суперечності між заходами або залежності від зовнішніх рішень.

У структурі плану реалізації проєкту в публічному секторі календарне планування займає особливе місце поряд з ресурсним та організаційним планом. Сам план реалізації розглядається як інструмент впровадження логіки проєкту в практичну площину та детальний опис того, як проєкт буде реалізовано, ким, у які строки і за рахунок яких ресурсів. Він повинен інтегрувати часові, організаційні, фінансові й

технічні параметри, слугувати інструментом щоденного управління та бути гнучким до змін, які можуть виникати в процесі виконання.

Розроблення плану реалізації потребує визначення відповідальних виконавців за кожен компонент або захід проєкту. Це дозволяє уникнути розмиття відповідальності, забезпечити своєчасність контролю і створити передумови для якісного моніторингу. Визначення відповідальних осіб супроводжується верифікацією їх компетентності, навантаження і доступу до необхідних ресурсів. У випадку великих або комплексних проєктів можуть створюватися тимчасові робочі групи або міжінституційні команди, з чітким розподілом повноважень і каналів комунікації.

План реалізації повинен передбачати процедури реагування на ризики, що можуть вплинути на хід реалізації. Це означає необхідність моделювання альтернативних сценаріїв, закладання резервів часу або ресурсів, визначення критичних точок, які потребують особливої уваги. Наприклад, отримання погоджень, проведення закупівель, взаємодія з центральними органами влади або міжнародними партнерами можуть бути такими точками.

Ключовим інструментом реалізації проєкту також виступає графік досягнення проміжних результатів. Він дозволяє заздалегідь визначити, які зміни повинні відбутися в певні часові відрізки, що підвищує передбачуваність, дозволяє проводити регулярний моніторинг і коригування. Наявність такого графіка є вимогою більшості донорських організацій, оскільки дозволяє їм оцінювати темпи реалізації та приймати рішення щодо подальшого фінансування.

Складність управління публічними проєктами полягає в тому, що логіка змін, запрограмована в проєкті, завжди розгортається у динамічному середовищі, що характеризується політичними, соціальними, нормативними та фінансовими чинниками. Тому жоден з елементів – ні логічна схема, ні календарний план, ні організаційна структура – не можуть бути розроблені ізольовано від контексту і мають передбачати інструменти адаптації.

У практичному вимірі публічних проєктів логічна схема часто стає точкою дотику між стратегічним управлінням та операційною реалізацією. Вона слугує довідником для проєктної команди, інструментом комунікації з донорами і громадськістю, а також критерієм для зовнішньої оцінки ефективності.

Таким чином, логічна схема проєкту, часові рамки та план реалізації утворюють функціональний трикутник, що забезпечує життєздатність проєктної ініціативи. Їхнє узгоджене формування, адаптація до середовища і постійне оновлення відповідно до змін – це не просто технічна умова, а стратегічна вимога ефективного використання публічних ресурсів і досягнення суспільно значущих результатів.

Розробка логічної схеми, часових рамок і плану реалізації повинна здійснюватись одночасно, у взаємозв'язаному форматі. Це дозволяє забезпечити цілісність планування, уникнути неузгодженостей і створити єдине середовище управління. У сучасній практиці такі елементи часто інтегруються у формат логіко-структурної матриці (Logical Framework Matrix), яка дає змогу стисло, але повно відобразити логіку, індикатори, припущення та джерела верифікації результатів.

Одним із найпоширеніших форматів представлення логіки проєкту є логіко-структурна матриця (LogFrame), що розроблена на основі методології управління за цілями (Results-Based Management). Вона забезпечує систематизацію логіки змін у чотирьох взаємопов'язаних рівнях: загальна ціль (impact), спеціальна мета (outcome), безпосередні результати (outputs) і діяльність (activities). Ці рівні вибудовуються знизу вгору (від активностей до впливу) і водночас оцінюються з погляду досягнення (згори вниз).

Структура логіко-структурної матриці містить чотири стовпці: логіка втручання (формулювання мети, результатів, заходів), об'єктивно верифіковані індикатори, джерела перевірки і ключові припущення або ризики. Формалізація індикаторів має надзвичайно важливе значення, оскільки саме вони забезпечують моніторинг і оцінювання реалізації проєкту. Для кожного рівня логіки індикатори мають відображати відповідні зміни: на рівні результатів – кількісні або якісні зрушення у цільових групах, на рівні заходів – ступінь реалізації активностей.

Індикатори мають бути SMART – конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними і прив'язаними до часу. Наприклад, якщо однією з цілей є підвищення спроможності громадської організації щодо надання консультаційних послуг, відповідним індикатором може бути «збільшення кількості проведених тренінгів із 5 до 20 протягом року». Джерела перевірки, зазначені поруч, можуть включати звіти, протоколи, фотофіксацію, результати опитувань або незалежного оцінювання.

Приклад заповненої логіко-структурної матриці (LogFrame) для умовного проєкту у сфері публічного сектору – проєкту з підвищення цифрової грамотності жителів територіальної громади (табл. 8.2).

Окрему увагу в структурі планування слід надати техніці управління критичним шляхом (Critical Path Method – CPM), яка дозволяє визначити найтриваліший послідовний ланцюг взаємозалежних завдань у межах календарного плану, де затримка хоча б одного завдання призведе до затримки всього проєкту. Цей метод використовується для оптимізації використання ресурсів, виявлення резервів часу, а також управління ризиками реалізації. Формування критичного шляху потребує побудови мережевої моделі, яка передбачає подання усіх активностей у вигляді

графу з вузлами і дугами, де вузли позначають події (початок і завершення заходів), а дуги – тривалість виконання.

Таблиця 8.2

**Приклад логіко-структурної матриці проєкту  
"Цифрова громада – сильна громада"**

| Логіка втручання                                                                                                                                                                                                                               | Об'єктивно верифіковані індикатори (OVI)                                                                                                                                                                           | Джерела верифікації (Means of Verification)                                                                          | Ключові припущення / зовнішні чинники                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Мета (Impact):</b> Підвищення соціальної інклюзії та економічної активності мешканців громади через покращення цифрової грамотності.                                                                                                        | - Рівень цифрової включеності жителів громади зріс на 20% через 12 місяців після завершення проєкту.                                                                                                               | - Національні та місцеві звіти з цифрової трансформації.<br>- Періодичні соціологічні опитування населення.          | - Державна політика щодо цифровізації громад залишається пріоритетною.                                    |
| <b>Спеціальна мета (Outcome):</b> Збільшення кількості жителів громади, які володіють базовими цифровими навичками.                                                                                                                            | - Не менш як 500 осіб пройшли навчання.<br>- Мінімум 60% учасників продемонстрували покращення цифрових навичок у тестуванні.                                                                                      | - Реєстри учасників тренінгів.<br>- Результати вхідного/вихідного тестування.<br>- Моніторингові звіти.              | - Учасники використовуватимуть отримані навички у побуті чи професійній діяльності.                       |
| <b>Результати (Outputs):</b><br>1. Проведено навчальні тренінги.<br>2. Розроблено онлайн-платформу для самостійного навчання.<br>3. Підготовлено місцевих тренерів.                                                                            | - Проведено 30 тренінгів у 5 населених пунктах громади.<br>- Онлайн-платформою скористались не менше 100 користувачів протягом першого кварталу.<br>- Підготовлено 10 сертифікованих тренерів із місцевої громади. | - Протоколи тренінгів.<br>- Статистика використання платформи.<br>- Сертифікати тренерів.<br>- Звіти про діяльність. | - Мешканці громади виявляють зацікавлення участю.<br>- Стійкий інтернет-доступ на всій території громади. |
| <b>Діяльність (Activities):</b><br>1. Проведення аналізу потреб.<br>2. Розробка навчальної програми.<br>3. Формування груп слухачів.<br>4. Навчання місцевих тренерів.<br>5. Проведення тренінгів.<br>6. Створення та запуск онлайн-платформи. | - Завершено аналіз потреб у цифровій освіті до <i>N</i> -го місяця.<br>- Навчальна програма затверджена до <i>T</i> -го місяця.<br>- Усі заходи проведено у межах затвердженого календарного графіка.              | - Технічна документація.<br>- Графік заходів.<br>- Фінансові та організаційні звіти.                                 | - Доступ до фахівців у сфері цифрової освіти.<br>- Вчасне фінансування з боку донора чи громади.          |

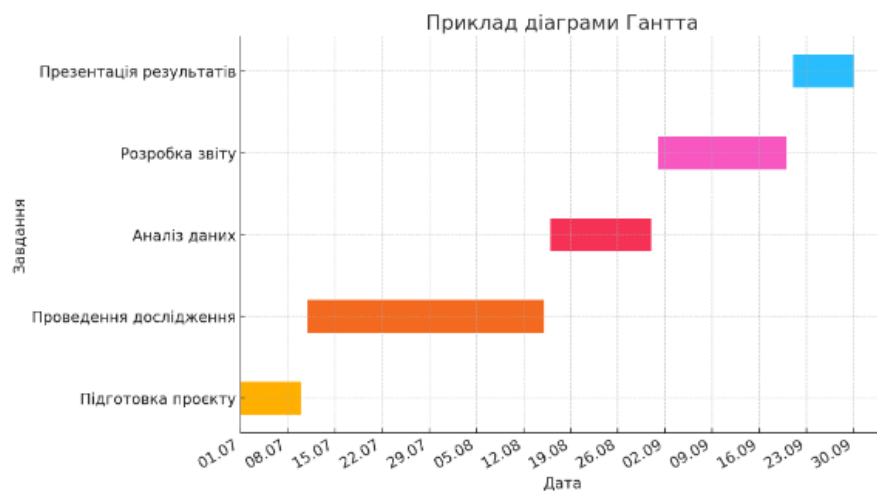
Побудова графіка реалізації з урахуванням критичного шляху дозволяє виявити так звані «резерви часу» або «плаваючі завдання» – такі, що можуть бути відтерміновані без шкоди для загального терміну реалізації. Це дає змогу перерозподіляти ресурси, уникати конфліктів між виконавцями, а також планувати тимчасові резерви на випадок непередбачуваних обставин.

Важливим аналітичним інструментом при плануванні є діаграма Гантта, яка візуалізує тривалість, послідовність і перетин проєктних заходів у часі. Вона дозволяє відслідковувати прогрес, виявляти

відхилення, а також комунікувати графік реалізації між учасниками проєкту, зокрема на нарадах, у звітах чи презентаціях перед донорами.

У практиці фандрайзингу публічного сектору логіко-структурна матриця, критичний шлях і діаграма Гантта є не лише інструментами управління, а й обов'язковими додатками до заявки на фінансування. Їх наявність демонструє, що ініціатор проєкту володіє навичками системного планування, розуміє логіку змін і здатен забезпечити управління ризиками.

Діаграма Гантта, як інструмент візуалізації ходу реалізації проєкту, є однією з ключових складових планування в системі управління проєктами, що залучають зовнішнє фінансування, включаючи гранти. Її застосування у публічному секторі дозволяє поєднати функції комунікації, контролю та оперативного управління ресурсами. Історично вона виникла як засіб графічного представлення тривалості робіт і термінів виконання, але в сучасних умовах перетворилась на універсальний інструмент з багаторівневою функціональністю. Вона дозволяє будувати логічну послідовність активностей, співвідносити тривалість завдань з часовими обмеженнями проєкту, фіксувати критичні залежності між етапами реалізації та оперативно реагувати на зміни.



**Рис. 8.5. Приклад діаграми Гантта**

Діаграма Гантта базується на розподілі активностей у координатах «завдання–час». Кожне завдання представлено горизонтальним відрізком, довжина якого відображає передбачену тривалість виконання. Завдання розміщуються вертикально, у порядку їх послідовності або за логікою взаємозв'язків. При цьому в графічному полі діаграми можна візуалізувати дати початку й завершення, етапи виконання, відповідальних осіб, ключові контрольні точки (маркери досягнення результату) і навіть накладання ресурсів. На відміну від лінійного плану, діаграма Гантта дозволяє одночасно спостерігати, які дії відбуваються паралельно, як їх

затримка впливає на інші етапи, а також які завдання мають тимчасові резерви.

У публічних проєктах діаграма Гантта часто є обов'язковим елементом технічного завдання або аплікаційної форми, особливо коли йдеться про проєкти з чіткими часовими обмеженнями або багаторівневими заходами. За її допомогою можна забезпечити прозорість процесів перед донорами, органами управління або громадськістю, оскільки візуальна форма є доступною для неспеціалістів. Її адаптація для моніторингу, з використанням кольорового маркування або умовних позначень, дозволяє ефективно фіксувати виконання етапів, оцінювати відставання від графіка або завчасно ідентифікувати ризики.

Однак, сама по собі діаграма Гантта не дає відповідей на питання залежностей між завданнями, логіки їх зв'язку та альтернатив при зміні умов. Для цього застосовується мережеве планування, яке передбачає побудову проєктної мережі у вигляді графа. Мережева модель дає змогу визначити критичний шлях – тобто ту послідовність завдань, затримка в реалізації яких призведе до порушення загального графіка проєкту. У межах фандрайзингових проєктів ця модель дозволяє прогнозувати часові ризики, уникати конфліктів при розподілі ресурсів і визначати оптимальні точки контролю.

Формування мережевої моделі передбачає поділ проєкту на вузли (події) і дуги (роботи). Кожна робота має свою тривалість, а події позначають початок або завершення етапів. За допомогою техніки критичного шляху розраховується ранній і пізній початок кожного завдання, часові резерви і залежності. Особливістю цієї техніки є виявлення так званих не критичних завдань – тих, що можуть бути відтерміновані без порушення загального календаря. В управлінні публічними проєктами це знання використовується для мобілізації персоналу на ключові ділянки або для перенаправлення ресурсів у критичні зони.

Реалізація мережевого підходу потребує певного програмного забезпечення або підготовки команди. У контексті обмежених адміністративних ресурсів ОМС або державних інституцій це часто вимагає зовнішньої технічної допомоги або навчання персоналу. Проте застосування такого підходу суттєво підвищує якість управління і дозволяє формувати довіру до грантоотримувача як до суб'єкта, здатного прогнозувати та аналізувати часові та ресурсні параметри проєкту.

Оцінка ризиків є невід'ємним елементом як діаграми Гантта, так і мережевого планування. У структурі управління проєктами вона набуває форми окремої методологічної процедури, метою якої є виявлення, аналіз, оцінка й управління невизначеностями, що можуть вплинути на досягнення проєктних результатів. Ризики в публічному фандрайзингу

поділяються на внутрішні та зовнішні, прогнозовані та раптові, контрольовані та неконтрольовані. Для кожного ризику визначаються ймовірність виникнення, потенційний вплив і можливість реагування. Часто це оформлюється у вигляді ризикової матриці, що дозволяє ранжувати загрози й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У межах комплексного планування доцільно інтегрувати ризики безпосередньо в логіко-структурну матрицю, а також відобразити їх у графіку реалізації. Наприклад, можливе затримання тендерних процедур, обмеження доступу до цільової групи, зміни законодавства або форс-мажори (зокрема пов'язані з воєнним станом чи пандемією) мають бути передбачені в частині припущень і застережень. Якщо ризик має високу ймовірність і суттєвий вплив, управлінська команда повинна закласти для нього резервні заходи або коригуючі стратегії.

У сучасній практиці управління проєктами широкого застосування набувають підходи, що поєднують діаграму Гантта, мережеве планування і систему управління ризиками в інтегровану цифрову модель. Такі інструменти, як Microsoft Project, Primavera або OpenProject, дозволяють не лише візуалізувати логіку і часові залежності, але й вести базу даних проєкту, моніторити витрати, оцінювати продуктивність і адаптивно реагувати на зміни. Водночас навіть у разі відсутності доступу до такого програмного забезпечення можливо реалізувати всі зазначені підходи за допомогою простіших засобів, зокрема електронних таблиць або онлайн-планувальників, якщо дотримано логіки взаємозв'язків і фіксації критичних параметрів.

Особливого значення набуває управління часовими ризиками в умовах обмеженої тривалості грантових проєктів, де зсув навіть одного етапу може призвести до втрати фінансування. У таких випадках стратегія управління має включати буферні періоди, паралельне виконання завдань, формування гнучких команд і делегування повноважень. Водночас необхідно чітко регламентувати канали комунікації, формати звітності та механізми прийняття рішень у разі непередбачуваних змін.

У сфері публічного сектору планування із застосуванням діаграми Гантта, мережевої моделі та оцінки ризиків має ще одну важливу функцію – забезпечення підзвітності перед громадою. Візуалізація прогресу, виявлення відставань, пояснення змін у календарі виконання заходів, а також інформування про вжиті заходи реагування підвищує довіру до проєкту, формує культуру прозорості та стимулює участь населення у його реалізації.

## 8.7. Поняття бюджету проекту та принципи його розробки. Типові помилки при складанні бюджету.

У сфері публічного управління та проєктного менеджменту бюджет проєкту є ключовим інструментом планування, реалізації та контролю ефективності фінансового забезпечення проєктної діяльності. Його значення особливо зростає в умовах обмежених ресурсів, високого рівня відповідальності за цільове використання коштів, а також у контексті взаємодії з донорами, грантодавцями чи органами державної влади.

У широкому розумінні бюджет проєкту – це фінансове вираження плану проєктної діяльності, що забезпечує досягнення поставлених цілей за умови ефективного використання ресурсів. Він розробляється на основі календарного плану реалізації проєкту, структури його робіт та очікуваних результатів. Бюджет не є статичним документом, а навпаки – динамічним інструментом управління, який може уточнюватися протягом усього життєвого циклу проєкту відповідно до змін у середовищі реалізації або у самій логіці проєкту.

Бюджет проєкту формується з урахуванням кошторису – узагальненого прогнозу витрат на створення продукту проєкту, які базуються на розробленій структурі декомпозиції робіт. Саме на основі цієї структури визначається перелік необхідних ресурсів, їх обсяги, терміни залучення та вартість. Відмінність між кошторисом і бюджетом полягає у тому, що бюджет деталізує кошторис за часовими періодами або окремими структурними елементами проєкту, дозволяючи тим самим координувати графік робіт і фінансові надходження.

Ще одним важливим поняттям є план фінансування, який деталізує бюджет у розрізі джерел фінансування. Його структура, як правило, охоплює власний внесок ініціатора проєкту, залучені кошти від донорів, інвестиційні надходження, державні субвенції або інші форми фінансової підтримки. У публічному секторі та в контексті донорського фінансування наявність співфінансування часто розглядається як додатковий чинник надійності та спроможності реалізатора проєкту.

Процес розробки бюджету ґрунтується на низці принципів, дотримання яких забезпечує його реалістичність, ефективність і прозорість. Серед них важливо виділити:

- принцип відповідності загальній логіці проєкту. Бюджет має повністю корелювати з логіко-структурною схемою, описом діяльності, очікуваними результатами та індикаторами досягнення мети. Усі витрати мають бути обґрунтовані, виправдані і прямо пов'язані з реалізацією проєктних заходів. Витрати, які не знаходять підтвердження в описовій частині заявки, можуть бути розцінені як штучно створені або нефункціональні;

– принцип повноти, який передбачає, що у бюджеті мають бути враховані всі витрати, необхідні для досягнення цілей проєкту. Це стосується як прямих витрат (наприклад, заробітна плата виконавців, закупівля обладнання, проведення заходів), так і непрямих витрат, якщо їх наявність є обґрунтованою (оренда приміщень, комунальні послуги, адміністрування тощо). Повнота бюджету забезпечує уникнення фінансових розривів і стає реалізацією проєкту без непередбачених фінансових труднощів;

– принцип реалістичності, який полягає у тому, що усі суми витрат за проєктом мають бути обґрунтованими поточними ринковими цінами, з урахуванням інфляційних процесів, податкових платежів, юридичних вимог. Завищення або заниження вартості окремих статей бюджету негативно впливає на його сприйняття експертною радою або донорами. Особливу увагу слід звертати на збалансованість між адміністративними та програмними витратами: переважання перших може бути свідченням неефективного фінансового планування;

– принцип прозорості, за яким усі статті витрат мають бути докладно описані. Рекомендується уникати узагальнених категорій типу «інші витрати», «непередбачені витрати» без відповідної розшифровки. Також необхідно зазначати джерела покриття кожної статті витрат – власний внесок, кошти гранту, інші залучені ресурси;

– принцип відповідності вимогам донора, оскільки кожен донор має власні вимоги до структури, формату та змісту бюджету. Це може стосуватися форми подання (таблиця, анкета, система валідації витрат), одиниць виміру, обраної валюти, структури розподілу витрат тощо. Ігнорування цих вимог може спричинити відхилення проєктної заявки, навіть якщо її зміст відповідає цільовим пріоритетам донорської програми.

Процес складання бюджету передбачає застосування певних методів оцінки витрат, найбільш поширеними з яких є:

– метод аналогій, який базується на використанні історичних даних про реалізацію подібних проєктів;

– параметричний метод, який передбачає визначення базового параметра, зміна якого пропорційно змінює загальну вартість проєкту. Наприклад, у проєктах з проведення навчальних заходів базовим параметром може бути кількість учасників або семінарів.

Обидва методи потребують детального обґрунтування та коригування під конкретні умови проєкту.

Форма подання бюджету залежить від вимог організації-донора або замовника, однак у більшості випадків використовується табличний формат. Таблиця бюджету містить перелік статей витрат, одиниці виміру, кількість, ціну за одиницю, загальну суму, а також розподіл за джерелами

фінансування (за необхідності). Крім того, можуть бути додані окремі колонки для коментарів або пояснень (табл. 8.3).

Таблиця 8.3

**Взірець бюджету проєкту (за групами витрат)**

| №   | Стаття витрат                            | Одиниця виміру | Кількість | Вартість за одиницю, грн | Сума, грн      | Примітки                             |
|-----|------------------------------------------|----------------|-----------|--------------------------|----------------|--------------------------------------|
| 1   | <b>Оплата праці</b>                      |                |           |                          |                |                                      |
| 1.1 | Координатор проєкту (3 міс.)             | міс.           | 3         | 25 000                   | 75 000         | 50% зайнятості                       |
| 1.2 | Бухгалтер (часткова зайнятість, 3 міс.)  | міс.           | 3         | 10 000                   | 30 000         |                                      |
| 1.3 | Експерт із проведення тренінгів (2 ос.)  | захід          | 4         | 7 500                    | 30 000         | 2 тренінги по 2 експерти             |
|     | <b>Разом за розділом 1</b>               |                |           |                          | <b>135 000</b> |                                      |
| 2   | <b>Матеріально-технічне забезпечення</b> |                |           |                          |                |                                      |
| 2.1 | Оренда ноутбука                          | міс.           | 3         | 2 000                    | 6 000          | Для координатора                     |
| 2.2 | Канцелярські товари                      | комплект       | 4         | 1 000                    | 4 000          | Для тренінгів                        |
| 2.3 | Друк роздаткових матеріалів              | комплект       | 100       | 50                       | 5 000          | 25 осіб × 4 тренінги                 |
|     | <b>Разом за розділом 2</b>               |                |           |                          | <b>15 000</b>  |                                      |
| 3   | <b>Тренінги / заходи</b>                 |                |           |                          |                |                                      |
| 3.1 | Оренда приміщення для тренінгів          | день           | 4         | 2 500                    | 10 000         |                                      |
| 3.2 | Кава-брейки                              | учасник        | 100       | 100                      | 10 000         |                                      |
| 3.3 | Транспортні витрати учасників            | учасник        | 50        | 200                      | 10 000         | У межах області                      |
|     | <b>Разом за розділом 3</b>               |                |           |                          | <b>30 000</b>  |                                      |
| 4   | <b>Адміністративні витрати (непрямі)</b> |                |           |                          |                | Не більше 10% від загального бюджету |
| 4.1 | Комунальні послуги                       | міс.           | 3         | 1 500                    | 4 500          | Часткове покриття                    |
| 4.2 | Мобільний зв'язок                        | міс.           | 3         | 500                      | 1 500          |                                      |
|     | <b>Разом за розділом 4</b>               |                |           |                          | <b>6 000</b>   |                                      |
|     | <b>Всього бюджету проєкту</b>            |                |           |                          | <b>186 000</b> |                                      |

Змістовно бюджет проєкту поділяється на декілька основних категорій. Однією з ключових статей є витрати на оплату праці, які охоплюють зарплату штатного персоналу, залучених консультантів та експертів, а також відповідні податки та відрахування. Важливо зазначити, що різні донори по-різному ставляться до фінансування таких витрат. У багатьох випадках пріоритет надається проєктам, у яких оплата праці здійснюється за рахунок власних ресурсів організації або за участі добровольців. Така позиція зумовлена прагненням забезпечити сталість

проєкту після завершення грантового фінансування та засвідчити серйозність намірів ініціаторів.

Вагомою статтею є витрати на обладнання та матеріально-технічне забезпечення. Вони охоплюють витрати на придбання або оренду необхідного обладнання, оргтехніки, меблів, витратних матеріалів тощо. При плануванні таких витрат важливо враховувати політику донора щодо доцільності купівлі або оренди обладнання, обґрунтовувати вибір на основі технічних характеристик, потреб проєкту та очікуваних результатів.

Витрати на відрядження та транспорт – це витрати на поїздки, добові, проживання, проїзд, а також супутні витрати, пов'язані з участю у заходах, передбачених проєктом. Зазначені витрати мають бути детально описані з указанням маршруту, кількості днів, числа учасників, а також відповідності чинному законодавству країни реалізації проєкту.

Окрему категорію становлять інші витрати, до яких належать витрати на проведення конференцій, оренду приміщень, комунальні послуги, поліграфію, оплату зв'язку тощо. Їх також слід детально пояснювати, вказуючи доцільність і прямий зв'язок з реалізацією цілей проєкту.

Непрямі витрати, зокрема адміністративні витрати, зазвичай не перевищують 10% від загального бюджету. Це загальноорганізаційні витрати, що не можуть бути віднесені до окремих проєктних заходів, але необхідні для загального функціонування ініціатора. Нерідко донори обмежують або зовсім не фінансують ці витрати, що слід враховувати при формуванні бюджету.

У процесі складання бюджету проєкту та його окремих розділів важливо приділяти увагу джерелам фінансування. Крім запитуваної суми від донора, бюджет має містити інформацію про власний внесок організації, а також залучені ресурси від інших джерел – кошти партнерів, спонсорів, місцевих громад, а також нематеріальні ресурси – добровольчу працю, надані в користування приміщення, обладнання тощо. Фінансова участь самого заявника є ознакою відповідальності та довгострокового бачення проєкту, що позитивно сприймається донорами.

У процесі розробки бюджету проєкту доцільно враховувати низку практичних рекомендацій, які сприяють підвищенню якості фінансового планування та поліпшують шанси на отримання фінансування. Основні з них :

- поміркованість запитуваної суми, адже донори часто надають перевагу кільком меншим ініціативам, а не одному масштабному проєкту. Тому рекомендується не перевищувати граничну суму гранту, навіть якщо така можливість формально передбачена;

- наявність власного внеску, оптимальний розмір якого – не менше 20% від загального бюджету. До власного внеску зараховують також: використання офісних приміщень, обладнання; працю волонтерів; оплату праці штатних працівників (як співфінансування);

- дотримання рекомендованих пропорцій між статтями витрат, а саме: адміністративні витрати – не більше 10–15% загального бюджету; витрати на обладнання (довгострокове використання) – до 7–10%; непрямі витрати (логістика, обслуговування) – не більше 7–10%;

- оцінювання ефективності витрат. Зокрема, варто проаналізувати вартість проєкту у розрахунку на одного бенефіціара. Це дасть донору інформацію, наскільки «витратним» для нього буде отримання ефекту від проєкту в розрахунку на одну людину з цільової групи. Цей показник допомагає продемонструвати ефективне використання коштів;

- прозорість та обґрунтованість витрат, який означає, що: усі витрати повинні мати чітке пояснення та відповідати логіці проєкту; необхідно уникати як завищених, так і занижених показників; недопустимо враховувати витрати, які не мають прямого зв'язку із завданнями проєкту або є сумнівно обґрунтованими.

Оцінювання правильності складання бюджету здійснюється за низкою критеріїв. Відповідно до них, бюджет проєкту має:

- чітко відповідати описовій частині проєкту;
- бути достатньо деталізованим;
- містити обґрунтовані розрахунки;
- передбачати повний спектр необхідних витрат і джерел фінансування;

- бути внутрішньо узгодженим, прозорим і зрозумілим для перевірки та подальшого моніторингу.

Однак на практиці часто зустрічаються типові помилки, які можуть поставити під сумнів реалізацію проєкту або стати підставою для відмови у фінансуванні. Серед них – невідповідність бюджету описовій частині заявки, неповне охоплення витрат, необґрунтовані або надмірні витрати, непрозора структура, відсутність деталізації, помилки у розрахунках. Також поширеними є ситуації, коли бюджет свідомо завищується або занижується з метою відповідати очікуванням донора або зменшити податкове навантаження. Подібні підходи є ризикованими, оскільки виявлені невідповідності або викривлення під час моніторингу чи аудиту можуть спричинити втрату фінансування, репутаційні втрати або навіть юридичну відповідальність.

Ще однією серйозною помилкою є неврахування вартості добровольчої праці або нематеріальних внесків. Такі ресурси мають бути чітко задокументовані та враховані в бюджеті як власний внесок організації. Це дозволяє показати донору реальну вартість проєкту та

мобілізовані ресурси, а також демонструє організаційний потенціал ініціатора.

Важливо уникати надмірної концентрації бюджету на адміністративних витратах і придбанні обладнання. Надання переваги витратам, які безпосередньо сприяють досягненню цілей проєкту, є більш виправданим і позитивно оцінюється при розгляді заявок.

Загалом, формування бюджету проєкту вимагає високого рівня професійної підготовки, знання фінансових механізмів, вимог донора, а також вміння логічно мислити і бачити проєкт у динаміці. Це не лише технічне завдання, а важливий стратегічний інструмент управління, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів, прозорість процесів і досягнення запланованих результатів.

## **8.8. Звітність про виконання проєкту, її види**

Звітність про виконання проєкту є невід'ємною складовою управління ним. Відповідно до практики проєктного управління передбачено систематичне документальне відображення ходу реалізації проєкту, досягнення поставлених цілей, використання ресурсів і дотримання календарного плану. У публічному секторі економіки звітність набуває особливо важливого значення, оскільки реалізація проєктів здійснюється здебільшого за рахунок бюджетних коштів, грантів або інших публічних джерел фінансування, що зумовлює потребу в прозорості, підзвітності та контролі за ефективністю використання фінансових, матеріальних і людських ресурсів.

Формування звітності проєкту ґрунтується на принципах системності, об'єктивності, достовірності та своєчасності. Звітність має охоплювати всі ключові аспекти реалізації проєкту, зокрема досягнуті результати, відхилення від запланованих показників, ризики, проблеми, шляхи їхнього усунення, використання фінансових ресурсів, залучення партнерів, виконання заходів і відповідність встановленим критеріям ефективності. Звітність дає можливість не лише здійснювати поточний моніторинг реалізації проєкту, а й забезпечує основу для подальшого прийняття управлінських рішень, удосконалення підходів до реалізації аналогічних ініціатив, формування інституційної пам'яті та підготовки до зовнішніх аудитів.

Проєктна звітність у публічному секторі розглядається не лише як елемент фінансової дисципліни, а й як важливий інструмент управлінської комунікації. Звітність сприяє побудові взаємодовіри між виконавцями проєктів, контролюючими органами, донорами, громадськістю і зацікавленими сторонами, які мають право знати про стан реалізації

проектів, що фінансуються з публічних джерел. Звітність також є основою для формування репутації організації або установи, що реалізує проект, впливає на ймовірність подальшого отримання фінансування і залучення нових партнерів.

Звітність про виконання проекту класифікують за кількома ознаками – залежно від мети, змісту, періодичності та регламенту подання. Зокрема, відповідно мети подання звітність розділяють на:

- планову – вона формується на етапі підготовки проекту та включає детальний план реалізації з очікуваними результатами, етапами виконання, обсягами фінансування, показниками моніторингу та ризиками. Такий документ є основою для подальшої звітності, оскільки забезпечує нормативну базу для порівняння фактичного і запланованого стану реалізації;

- проміжну (поточну) – формується впродовж усього життєвого циклу проекту з визначеною періодичністю. Її завданням є моніторинг динаміки реалізації проекту, своєчасне виявлення проблем і ризиків, документальне фіксування ходу виконання заходів, використання ресурсів і досягнення поточних цілей. Така звітність дає можливість корегувати плани виконання проекту, забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищує оперативність управлінських рішень і підзвітність перед фінансовими донорами чи вищими органами управління. Проміжна звітність у публічному секторі нерідко має стандартизовану форму, що визначена нормативними актами, правилами конкретного донора чи законодавством, і вимагає детального фінансового та описового аналізу;

- підсумкову звітність, яка формується після завершення реалізації проекту та містить узагальнення результатів, аналіз ефективності й досягнення цілей, порівняння із запланованими показниками, оцінку впливу, підсумки використання ресурсів, висновки про дотримання нормативів, аналіз доцільності прийнятих рішень і надані рекомендації щодо подальшого впровадження аналогічних проектів. Такий вид звітності має стратегічне значення, адже забезпечує базу для оцінювання довгострокового впливу, визначення досягнутих змін і обґрунтування ефективності політики або програми, в межах якої реалізовувався проект.

Відповідно до змісту звітів, звітність розмежовують на такі види:

- фінансова звітність – основне джерело інформації про використання коштів на реалізацію проекту, відповідність витрат до затверджених кошторисів, виконання зобов'язань перед підрядниками, дотримання процедур публічних закупівель та фінансової дисципліни. Такий тип звітності формується згідно з положеннями законодавства про бухгалтерський облік та вимогами донора, містить фінансові таблиці, акти

приймання-передачі, платіжні документи, кошториси, висновки внутрішнього або зовнішнього аудитора;

- описова (наративна) звітність – слугує джерелом інформації про реалізацію заходів, досягнення цілей, співпрацю з партнерами, залучення цільових груп, реалізовані інфраструктурні чи організаційні зміни. Така звітність подається у формі текстового звіту, що супроводжується графічними ілюстраціями, фотографіями, витягами з нормативних актів, протоколами зустрічей тощо. Вона дозволяє отримати повну картину про стан виконання проєкту, його змістову сторону та проблеми реалізації;

- аналітична звітність – формується для глибшого аналізу впливу проєкту на соціально-економічне середовище громади (спільноти), ефективності прийнятих рішень, результативності використання ресурсів, інституційної спроможності виконавців. Ця звітність охоплює аналіз даних, статистичні узагальнення, графіки, показники ефективності, висновки за результатами опитувань або експертного оцінювання;

- оцінювальна звітність є результатом проведення зовнішнього чи внутрішнього моніторингу й оцінювання проєкту. Вона містить висновки незалежних експертів щодо доцільності реалізації, результативності, ефективності проєкту, його впливу та сталості результатів. Цей вид звітності сприяє більш об'єктивному оцінюванню результатів проєкту, обґрунтовує доцільність використаних підходів, дає можливість виявити сильні й слабкі сторони, спрогнозувати наслідки реалізованих заходів у середньо- та довгостроковій перспективі.

Відмінності в обсягу, наповненості звітності, періодичності її подання та інших ознаках визначаються як внутрішніми потребами організації-реалізатора, так і зовнішніми вимогами донорів, аудиторських органів, розпорядників бюджетних коштів. У публічному секторі звітність виконує функцію не тільки інструменту внутрішнього контролю, але й комунікації із зацікавленими сторонами, серед яких урядові інституції, громадськість, бізнес, міжнародні організації.

При звітуванні особливого значення набуває питання достовірності та повноти поданої інформації. Відповідальні виконавці проєктів мають дотримуватися стандартів ведення обліку, методичних підходів до верифікації даних, а також узгоджених форматів звітності. Надання некоректних або неповних звітних матеріалів може призвести до втрати довіри з боку зацікавлених сторін, а в окремих випадках – до зупинення фінансування або застосування фінансових санкцій.

Залежно від природи проєкту та його масштабів, звітність може подаватися у вигляді щомісячних, щоквартальних або щорічних звітів, які містять як кількісні показники, так і якісні характеристики. При реалізації міжнародних програм технічної допомоги важливою складовою звітності є опис ризиків, що виникли в ході впровадження, та вжитих заходів щодо

їх мінімізації. Крім того, донор може вимагати аналітичного пояснення відхилень від запланованих параметрів та пропозиції щодо їх усунення або коригування подальших дій.

Аудиторська складова звітування передбачає як внутрішній, так і зовнішній аудит звітності. У межах внутрішнього аудиту здійснюється перевірка відповідності звітів внутрішнім політикам організації, тоді як зовнішній аудит забезпечує об'єктивну оцінку звітних даних незалежними експертами або структурами. Це сприяє зміцненню довіри до даних звітності, прозорості та підзвітності використання публічних ресурсів.

## Тема 9

### **ФАНДРАЙЗИНГ ЯК МЕТОД МОБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

---

- 9.1 Державний фонд регіонального розвитку: необхідність, призначення і нормативно-правова база функціонування. Обсяги фінансування ДФРР та порядок їх розподілу у розрізі регіонів.
- 9.2 Форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку для залучення коштів ДФРР, порядок її заповнення.
- 9.3 Принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проєкту, розрахунку бюджету.
- 9.4 Порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватись за рахунок коштів ДФРР.
- 9.5 Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ. Порядок формування та затвердження проєктів, які можуть реалізовуватись за рахунок субвенції.
- 9.6 Правила та проблеми підготовки проєктних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції.
- 9.7 Міжмуніципальне співробітництво як метод залучення ресурсів.

#### **9.1. Державний фонд регіонального розвитку: необхідність, призначення і нормативно-правова база функціонування. Обсяги фінансування ДФРР та порядок їх розподілу у розрізі регіонів**

Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР) є ключовим інструментом державної політики, спрямованим на стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Його основне призначення полягає в забезпеченні фінансової підтримки інвестиційних програм та проєктів, що сприяють покращенню інфраструктури, підвищенню якості життя населення та розвитку економічного потенціалу на місцевому рівні.

Функціонування ДФРР регулюється низкою нормативно-правових актів, серед яких основними є:

- Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає основні принципи та механізми реалізації державної регіональної політики, зокрема через створення та використання ДФРР;
- Бюджетний кодекс України, а саме ст. 24-1 цього кодексу встановлює порядок формування та використання коштів ДФРР, а також критерії розподілу коштів між регіонами;

– Постанова КМУ № 196 від 18.03.2015 р. «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку», яка визначає механізм використання коштів ДФРР, порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок цих коштів.

Обсяги фінансування ДФРР щорічно визначаються в Законі України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік. Розподіл коштів між регіонами здійснюється з урахуванням критеріїв, визначених статтею 24-1 Бюджетного кодексу України:

– рівень соціально-економічного розвитку регіонів (у тому числі показники економічного розвитку, рівень безробіття, стан інфраструктури тощо).

– наявність співфінансування проєктів з місцевих бюджетів або інших джерел.

– масштабність і значущість проєктів для розвитку регіону.

– пріоритетність проєктів, що мають стратегічне значення для регіону, такі як інфраструктурні, соціальні, екологічні проєкти.

Місцеві органи влади подають заявки на фінансування певних проєктів, які проходять експертну оцінку. Ключовими факторами відбору є:

– відповідність проєкту стратегічним цілям регіонального розвитку.

– очікуваний соціальний і економічний ефект.

– реалістичність реалізації проєкту з точки зору термінів і бюджету.

Проєкти оцінюються незалежними експертами, а також за участю державних органів, відповідальних за регіональний розвиток.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів ДФРР, визначається Кабінетом Міністрів України. Зокрема, Постанова КМУ № 196 від 18.03.2015 р. встановлює механізм використання коштів ДФРР, обсяг яких затверджується законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

Після успішного проходження відбору, проєкт отримує фінансування, яке надходить через обласний та місцевий бюджети. Важливо, щоб ці кошти використовувалися прозоро і ефективно. Тому для забезпечення належного використання коштів ДФРР, уряд здійснює контроль за виконанням проєктів шляхом проведення перевірок на усіх етапах реалізації проєкту.

## **9.2. Форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку для залучення коштів ДФРР, порядок її заповнення**

Інвестиційна програма та проєкт регіонального розвитку для залучення коштів з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) є

важливими інструментами, що забезпечують реалізацію регіональних ініціатив та сприяють збалансованому розвитку територій країни. Оскільки фінансування з ДФРР має чітко визначену процедуру та вимоги, розробка таких документів вимагає дотримання встановлених стандартів, а також детального підходу до визначення пріоритетних напрямків розвитку.

Форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку містить кілька ключових компонентів, які дозволяють органам місцевого самоврядування, а також іншим суб'єктам господарювання, визначити потреби регіону, здійснити необхідні фінансові та технічні розрахунки, а також сформулювати обґрунтування для залучення коштів з ДФРР. Така програма має бути комплексною і враховувати всі аспекти реалізації проєкту – від ідеї до безпосереднього виконання, а саме:

1) Опис проєкту. Першим етапом у підготовці інвестиційної програми є визначення мети та завдань проєкту. У цьому розділі надається чітке формулювання ідеї проєкту, його головних цілей, а також опису заходів, що передбачають реалізацію поставлених завдань. Визначається важливість проєкту для регіонального розвитку, можливість його впровадження та потенційний соціально-економічний ефект для місцевої громади. Проєкт повинен відповідати цілям, визначеним стратегічними документами розвитку, такими як Національна економічна стратегія України до 2030 року, регіональні стратегії, а також бути спрямованим на досягнення конкретних результатів у сфері покращення інфраструктури, соціального забезпечення, екології чи економічного розвитку.

2) Технічна документація. На етапі підготовки інвестиційної програми обов'язковим є надання технічної документації, що визначає способи реалізації проєкту, обсяги необхідних робіт, вимоги до ресурсів та інші технічні аспекти. Вона може містити техніко-економічне обґрунтування проєкту, архітектурні та інженерні плани, а також оцінку можливих технічних ризиків. Технічна документація є основою для визначення реалістичності виконання проєкту та його витрат.

3) Бюджет та джерела фінансування. Однією з важливих складових інвестиційної програми є фінансова частина. Тут вказується загальна вартість проєкту, а також розподіл витрат за етапами реалізації. Поряд із вартістю проєкту необхідно визначити джерела фінансування, а саме:

- фінансування з ДФРР – сума, яку органи місцевого самоврядування чи інші суб'єкти отримують для реалізації проєкту на умовах співфінансування;

- місцеве співфінансування – кошти, що можуть бути виділені з місцевих бюджетів для підтримки проєкту;

- інші джерела – залучення приватних інвестицій, кредитні ресурси або міжнародні гранти, що можуть сприяти реалізації проєкту.

Важливим є визначення співвідношення між державним та місцевим фінансуванням, оскільки в умовах обмеженого бюджету пріоритет надається проектам, які мають велику частку місцевого співфінансування або сприяють залученню додаткових фінансових ресурсів.

4) Оцінка соціально-економічного ефекту. Соціально-економічна ефективність проекту є критичним аспектом для ухвалення рішення про виділення коштів. Оцінка ефективності проекту базується на кількісних та якісних показниках, таких як:

- створення нових робочих місць;
- підвищення рівня життя населення;
- покращення доступу до соціальних послуг та інфраструктури;
- зниження соціальних та економічних нерівностей.

У цьому розділі обов'язково зазначаються критерії, за якими буде здійснюватися моніторинг результатів проекту. Оцінка ефективності дозволяє не тільки обґрунтувати доцільність проекту, але й забезпечити прозорість у використанні бюджетних коштів.

5) Термін реалізації проекту. Документ повинен містити чітко визначені строки реалізації проекту – як загальні, так і міжетапні терміни для кожної складової проекту. Визначення конкретних строків реалізації дозволяє здійснювати контроль за виконанням проекту та забезпечує дотримання графіків. При цьому необхідно враховувати можливі ризики, які можуть вплинути на терміни виконання, зокрема, фінансові, технічні чи організаційні.

6) Екологічна та соціальна оцінка. Сучасна інвестиційна програма або проект повинні враховувати аспекти екологічної безпеки та сталого розвитку. У разі потреби, проект має пройти процедуру оцінки впливу на навколишнє середовище. Це дозволяє запобігти екологічним ризикам і забезпечити сталий розвиток проекту, що не завдає шкоди екології.

Процес підготовки та подання інвестиційної програми регулюється нормативно-правовими актами та інструкціями, які визначають чіткі вимоги до структури та змісту документа. Місцеві органи влади, в залежності від типу проекту, повинні:

1. підготувати детальну пропозицію проекту на основі визначених пріоритетів розвитку;
2. презентувати проект відповідним органам на регіональному чи державному рівні для оцінки та затвердження;
3. враховувати вимоги до оформлення документів, які подаються разом із програмою (проектами) на фінансування.

Після затвердження інвестиційної програми, місцеві органи влади повинні здійснити моніторинг її виконання та забезпечити належне використання коштів. Регулярний контроль допомагає вчасно виявити проблеми та коригувати напрямки реалізації проекту.

### **9.3. Принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проєкту, розрахунку бюджету**

При розробці проєктів важливо ретельно формулювати зміст, мету та завдання, а також правильно розраховувати бюджет. Невірно сформульовані або недооцінені елементи можуть призвести до затримок, перевитрат і зриву проєкту. Тому розглянемо основні принципи формулювання змісту проєкту, мети та завдань, а також ключові помилки, яких слід уникати.

#### **Принципи формулювання змісту, мети та завдань проєкту**

Одним із ключових принципів при формулюванні змісту проєкту є чіткість і конкретність. Проєктний зміст має бути зрозумілим усім учасникам процесу – від розробників до виконавців і контролюючих органів. Важливо, щоб усі аспекти проєкту, від його концепції до очікуваних результатів, були прописані детально, з точним визначенням завдань, етапів реалізації та відповідальних осіб. Неясність у формулюваннях може призвести до того, що учасники проєкту не зрозуміють своїх обов'язків або не зможуть ефективно скоординувати дії.

Принцип відповідності мети та завдань проєкту реальним потребам є ще одним важливим аспектом. Мета проєкту повинна відображати реальні соціальні, економічні або інші потреби, які проєкт має вирішити. Важливою умовою є те, що мета проєкту не повинна бути занадто загальною або розпливчастою, оскільки це ускладнює досягнення конкретних результатів. Завдання проєкту повинні бути конкретними і досяжними, а їх виконання повинно бути реалістичним у межах бюджету та часу. Завдання, що суперечать одна одній або які важко реалізувати в рамках існуючих ресурсів, можуть призвести до затримок і перевитрат.

#### **Принципи розрахунку бюджету проєкту**

Основним принципом при складанні бюджету є деталізація витрат. Кожен етап проєкту повинен бути ретельно розрахований з урахуванням витрат на матеріали, обладнання, оплату праці, адміністративні витрати та інші фактори. Недооцінка вартості може призвести до дефіциту фінансування на пізніших етапах проєкту, що в свою чергу може призвести до затримок чи припинення його виконання.

Іншим принципом є гнучкість бюджету. У процесі реалізації проєкту можуть виникати непередбачувані ситуації, які потребують коригувань у фінансуванні. Важливо мати можливість адаптувати бюджет до нових умов, не порушуючи загальних принципів ефективного використання коштів.

Принцип співвідношення вартості і якості також є важливим при складанні бюджету. Витрати повинні бути обґрунтованими і відповідати рівню якості виконуваних робіт. Наприклад, на деяких етапах проєкту може бути доречним використання високоякісних матеріалів або наймання вузьких спеціалістів, але це має бути виправдано доцільністю та бюджетними можливостями проєкту.

### **Основні помилки при розрахунку бюджету**

При формулюванні бюджету для державних проєктів важливо дотримуватись принципу економії і раціонального використання коштів. Бюджет має бути детально розписаний, з урахуванням всіх можливих витрат на кожен етап проєкту, в тому числі управлінські витрати, витрати на матеріали та обладнання, а також витрати на моніторинг і оцінку результатів. Занадто оптимістичні розрахунки або, навпаки, завищені витрати можуть призвести до фінансових труднощів, затримок у реалізації проєкту та необхідності додаткового фінансування з інших джерел.

Однією з основних помилок у формулюванні змісту проєкту є надмірна абстрактність або нечіткість. У разі, якщо зміст проєкту сформульовано занадто загально, без конкретизації етапів, методів реалізації та очікуваних результатів, це може створити невизначеність у плануванні й виконанні проєкту. Відсутність чіткої специфікації вимог і критеріїв успіху проєкту може призвести до неефективного виконання, оскільки учасники не будуть мати чітких орієнтирів для досягнення поставлених цілей.

Іншою типовою помилкою є недооцінка часу та ресурсів, необхідних для реалізації проєкту. Іноді проєкти не вміщують всі необхідні етапи, через що виникає ризик затримок. Плани, у яких не передбачено реалістичних строків для виконання всіх завдань, часто призводять до затримок на різних етапах реалізації. Це може статися через недостатньо точні розрахунки або через неправильну оцінку складності проєкту.

Помилкою може бути незбалансованість у розподілі фінансування. Бюджет проєкту має відповідати специфікаціям проєкту, і будь-які надмірні витрати на одну частину проєкту, зокрема на управлінські функції, можуть призвести до дефіциту коштів на важливіші етапи реалізації. Така ситуація часто виникає, коли бюджети розробляються без достатнього аналізу фактичних потреб кожного етапу. Це може призвести до затримок або навіть до припинення проєкту.

Поширеною помилкою є недостатня увага до оцінки ефективності проєкту. Бюджет і зміст проєкту мають передбачати механізми моніторингу та оцінки результатів на різних етапах. Якщо такі механізми не закладені на етапі планування, це може призвести до того, що проєкт не буде правильно оцінений, і його результати не відповідатимуть запланованим цілям.

Відсутність чітких критеріїв для оцінки ефективності може призвести до того, що фінансові та інші ресурси будуть витрачені неефективно.

Основною помилкою, що часто виникає при розрахунку бюджету, є завищення витрат або неправильний розподіл коштів. Завищені витрати можуть стати наслідком недостатньо обґрунтованих оцінок або неправильного визначення потреб. Інколи можуть бути включені незначні витрати, що не мають прямого відношення до проекту, але які все ж таки потрапляють до загального бюджету. Це призводить до перевитрат, що можуть спричинити затримки в реалізації проекту або навіть його зупинку.

Однією з найбільш серйозних помилок є відсутність або недостатнє обґрунтування джерел фінансування. Якщо проект не має чіткої стратегії щодо залучення фінансових ресурсів або не визначені наявні джерела для покриття витрат, це може призвести до ситуації, коли проект не отримає необхідних коштів для завершення або до потреби залучення додаткового фінансування, що часто стає проблемою у разі державних проектів.

Щоб уникнути цих помилок, важливо приділяти увагу кожному етапу підготовки проекту, а саме детальному плануванню показників, перевірці всіх розрахунків, консультаціям з експертами і проведенню аналізу ризиків. Чітке формулювання мети і завдань проекту, реалістичний розрахунок бюджету та відповідність усіх етапів проекту вимогам фінансування з державного бюджету можуть забезпечити успіх реалізації проекту і ефективне використання державних коштів.

#### **9.4. Порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проектів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватись за рахунок ДФРР**

Оцінювання відповідності програм і проектів регіонального розвитку вимогам законодавства є важливим етапом відбору ініціатив, які можуть отримати фінансування з Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР). Ця процедура забезпечує відповідність проектів стратегічним цілям державної політики, їхню економічну ефективність, раціональність використання бюджетних коштів та відповідність чинному законодавству України.

Законодавство України встановлює низку вимог до проектів регіонального розвитку, що претендують на фінансування з ДФРР. Вони мають відповідати Державній стратегії регіонального розвитку, програмам соціально-економічного розвитку регіонів, а також враховувати місцеві ініціативи та пріоритети. Основними критеріями відповідності є:

- відповідність проекту стратегічним цілям розвитку регіону;
- економічна та соціальна ефективність;

- наявність співфінансування з місцевих бюджетів або інших джерел;
- реалістичність розрахунку бюджету;
- правова та технічна відповідність.

Оцінювання здійснюється в кілька етапів, кожен з яких передбачає аналіз нормативної, фінансової та технічної документації. Основні етапи оцінки:

1. Первинна перевірка поданої документації. На цьому етапі аналізується повнота поданих документів, їх відповідність вимогам законодавства та правильність заповнення. Перевіряється, чи всі необхідні документи подані відповідно до постанови Кабінету Міністрів України, яка регулює порядок подання та відбору проєктів ДФРР.

2. Аналіз відповідності стратегічним цілям державної та регіональної політики. Важливо оцінити, чи узгоджуються цілі та завдання проєкту із затвердженими програмами розвитку регіонів, державними пріоритетами та секторальними стратегіями. Зокрема, важливим є аналіз відповідності проєкту Державній стратегії регіонального розвитку, регіональним стратегіям та програмам місцевого розвитку.

3. Юридичний аналіз. Проєкти оцінюються на предмет відповідності законодавству України, зокрема бюджетному законодавству, екологічним нормам, правилам державних закупівель, нормам щодо охорони культурної спадщини та іншим правовим вимогам. При цьому перевіряється наявність необхідних дозволів, ліцензій та сертифікатів.

4. Фінансово-економічна експертиза. Перевіряють економічну доцільність проєкту, обґрунтованість його бюджету, реалістичність запланованих витрат та джерел фінансування. Також оцінюванню підлягає співвідношення витрат і очікуваних результатів, можливі ризики, фінансова спроможність залучених сторін.

5. Технічна оцінка. Передбачає перевірку відповідності проєкту технічним стандартам, будівельним нормам, екологічним вимогам, а також оцінку можливості його реалізації в заявлені терміни.

6. Оцінювання ефективності та очікуваного впливу. Важливим критерієм є потенційний соціально-економічний ефект проєкту, а саме створення нових робочих місць, покращення інфраструктури, екологічну безпеку та довгострокові вигоди для громади.

За результатами оцінки експертна комісія формує висновок щодо доцільності фінансування проєкту. Проєкти, які отримали позитивну оцінку за всіма критеріями, виносяться на розгляд відповідного органу управління, який приймає остаточне рішення про їх фінансування. Відбір здійснюється на конкурсній основі, а перевага надається проєктам, що мають найвищі оцінки за критеріями ефективності та відповідності стратегічним цілям.

## **9.5. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ. Порядок формування та затвердження проєктів, які можуть реалізуватись за рахунок субвенції**

Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад (ОТГ) є важливим інструментом підтримки децентралізації в Україні. Вона спрямована на забезпечення розвитку інфраструктури новостворених громад, підвищення їхньої спроможності та якості надання послуг населенню.

Основним нормативним актом, який регулює надання цієї субвенції, є постанова Кабінету Міністрів України від 16 березня 2016 року № 200 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад». Цей документ визначає порядок та умови надання субвенції, а також механізм контролю за її використанням.

Субвенція надається ОТГ для розвитку інфраструктури, що перебуває у комунальній власності. Кошти можуть бути спрямовані на:

- розробку проєктної, містобудівної та планувальної документації;
- підвищення якості надання адміністративних послуг, зокрема створення та модернізацію центрів надання адміністративних послуг;
- створення сучасних систем організації управління громадою;
- розвиток інженерних мереж та комунікацій;
- будівництво, реконструкцію та капітальний ремонт об'єктів соціальної інфраструктури (школи, дитячі садки, заклади охорони здоров'я тощо);
- розвиток транспортної інфраструктури, зокрема на автомобільні шляхи місцевого значення.

Розподіл субвенції між ОТГ здійснюється пропорційно до площі території та чисельності сільського населення громади. Це забезпечує справедливий розподіл коштів відповідно до потреб кожної громади.

Для отримання субвенції виконавчий комітет відповідної ради ОТГ повинен підготувати проєктну заявку, яка повинна містити:

1. Рішення ради ОТГ про затвердження проєкту.
2. Опис проєкту з обґрунтуванням його необхідності та очікуваними результатами.
3. Кошторис витрат.
4. Графік реалізації проєкту.

Підготовлені документи подаються до обласної державної адміністрації (ОДА), яка протягом п'яти робочих днів розглядає їх та надає висновок щодо відповідності проєкту встановленим вимогам. Після отримання позитивного висновку ОДА проєкт затверджується

Міністерством розвитку громад та територій України, яке приймає рішення про надання субвенції.

Контроль за цільовим та ефективним використанням субвенції здійснюється як на місцевому, так і на державному рівнях. Виконавчі комітети рад ОТГ зобов'язані подавати щоквартальні звіти про використання коштів до ОДА, яка, у свою чергу, інформує Міністерство розвитку громад та територій України. У разі виявлення нецільового використання коштів або порушень встановленого порядку субвенція може бути призупинена або відкликана.

У 2019 році Кабінет Міністрів України вніс зміни до Порядку та умов надання субвенції. Зокрема, постановою від 27 березня 2019 року № 256 було зобов'язано виконавчі комітети сільських, селищних та міських рад подавати проекти з урахуванням потреб різних соціальних груп та забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків. Це сприяє більш інклюзивному підходу до розвитку інфраструктури та врахуванню інтересів усіх верств населення.

#### **9.6. Правила та проблеми підготовки проектних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції**

Проблеми підготовки проектних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ

На практиці громади стикаються з низкою проблем, які ускладнюють підготовку проектної документації на отримання субвенції на розвиток інфраструктури ОТГ:

1. Недостатній рівень підготовки проектної документації. Багато громад не мають достатнього досвіду та кваліфікації у розробці проектної документації, що призводить до помилок та неточностей у заявках. Це може бути пов'язано з відсутністю фахівців або недостатнім розумінням вимог до проектів.

2. Невідповідність проектів стратегічним пріоритетам. Деякі проекти не відповідають стратегічним пріоритетам розвитку громади або регіону, що знижує їхні шанси на отримання фінансування. Відсутність чіткого бачення розвитку та планування може призвести до подання заявок, які не відповідають актуальним потребам громади.

3. Недостатнє обґрунтування необхідності проекту. Часто заявки не містять детального обґрунтування необхідності реалізації проекту, що ускладнює оцінку його важливості та впливу на розвиток громади. Відсутність чітких аргументів та аналізу проблеми може стати причиною відмови у фінансуванні.

4. Нереалістичні бюджети та терміни реалізації. Деякі громади подають проєкти з нереалістичними бюджетами або термінами реалізації, що свідчить про недостатній аналіз та планування. Це може призвести до перевитрат або незавершення проєкту у встановлені строки.

5. Відсутність співфінансування. Незважаючи на те, що субвенція покриває значну частину витрат, наявність співфінансування з місцевого бюджету або інших джерел підвищує шанси на отримання фінансування. Відсутність додаткових ресурсів може бути сприйнята як ризик для успішної реалізації проєкту.

6. Недотримання вимог до оформлення заявок. Порушення формальних вимог до оформлення заявок, таких як відсутність необхідних додатків, підписів або печаток, може стати причиною відмови у розгляді проєкту. Дотримання встановлених процедур є обов'язковим для успішного подання заявки.

7. Відсутність громадського обговорення та підтримки. Проєкти, які не були обговорені з громадськістю або не мають підтримки місцевих мешканців, можуть стикатися з опором під час реалізації. Залучення громадськості на етапі планування підвищує легітимність та успішність проєкту.

8. Недостатній моніторинг та оцінка попередніх проєктів. Відсутність аналізу успішності попередніх проєктів заважає врахуванню помилок та покращенню процесу підготовки нових заявок. Систематичний моніторинг та оцінка дозволяють підвищити якість майбутніх проєктів.

## **9.7. Міжмуніципальне співробітництво як метод залучення ресурсів**

ММС останнім часом набуває дедалі більшого поширення в європейських країнах, зокрема й в Україні. Його поява пов'язана з тим, що місцеве самоврядування у багатьох країнах Європи (зокрема в Україні) сьогодні має справу з проблемами, можливі варіанти вирішення яких пропонує саме ММС. Воно має великий потенціал, який може бути дуже корисним для забезпечення сталого розвитку усіх без винятку (великих і малих) громад.

Досвід багатьох країн засвідчує, що органи місцевого самоврядування (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їхньої площі та чисельності населення. У зв'язку з цим ММС є актуальною та інноваційною формою діяльності багатьох громад. Воно є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій і ресурсів між різними рівнями публічної влади, недосконалої організації територіальної влади тощо.

ММС є відносно новою формою політики місцевого та регіонального розвитку. Її суть полягає в тому, що органи місцевого самоврядування на договірній основі об'єднують свої ресурси та зусилля для вирішення загальних проблем розвитку. Міста та села мають низку питань, які складно вирішувати самотійно. Наприклад – збір, утилізація та переробка сміття, забезпечення якісного централізованого водопостачання та водовідведення, ремонт та прибирання доріг, організація пасажирських перевезень, утримання пожежної охорони тощо. Впоратися з цим легше, якщо співпрацювати – об'єднувати кошти і зусилля з сусідніми громадами, які в цьому теж зацікавлені.

ММС характерне для децентралізованої територіальної адміністративної системи. Багато громад є занадто малими за розмірами, щоб викликати зацікавленість з боку приватних інвесторів. З огляду на це, ММС є ефективним інструментом для покращення якості комунальних послуг, удосконалення муніципального менеджменту, а також гнучкою формою підготовки до проведення комплексної адміністративно-територіальної реформи. Крім того, часто кооперація дозволяє знайти більш ефективний підхід щодо вирішення певних завдань через використання спільних знань і досвіду.

Основними завданнями ММС є:

- підвищення якості послуг, що надаються громадянам;
- розвиток місцевої інфраструктури;
- покращення муніципального менеджменту;
- підвищення ефективності діяльності відповідних органів місцевого самоврядування.

Підписуючи договори міжмуніципального співробітництва, громади отримують доступ до нових ресурсів. Разом можна подаватися на програми та конкурси, створювати спільні комунальні підприємства (наприклад, зі збору сміття), ремонтувати дороги між населеними пунктами тощо. Закон «Про співробітництво територіальних громад» був прийнятий у 2014 році ще до Закону «Про об'єднання територіальних громад». Його механізми дають кільком ОТГ змогу втілювати спільні проекти, разом подаватися на конкурси та отримувати нові ресурси у свою громаду. Відтоді значна кількість громад скористалася ММС як інструментом для втілення спільних проєктів.

Нинішній механізм принципово відрізняється від простої передачі субвенцій тим, що, уклавши угоду про співробітництво, можна залучати ресурси на реалізацію спільного проєкту. Не просто витрачати гроші на якісь поточні видатки – тут мова йде про те, аби об'єднати зусилля і створити якийсь новий об'єкт. Прикладом створення спільного комунального підприємства є КП зі збору сміття, яке діятиме на базі договору про співпрацю між кількома громадами і обслуговуватиме усі ці

ОТГ. Також це може бути утримання спільного майна, створення ЦНАПу, реалізація проєкту з капремонту доріг, облаштування трудового архіву, навіть утворення спільного органу управління – скажімо, одного відділу освіти на дві громади, якщо це доцільно.

Отже, ОМС, які беруть участь у міжмуніципальному співробітництві, можуть очікувати конкретні переваги, а саме:

- ОМС можуть об'єднувати свої ресурси, якщо це допомагає їм покращити ефективність своєї роботи:

- об'єднання ресурсів кількох громад дає можливість реалізувати більш крупні проєкти, які не під силу одній громаді;

- вони можуть надавати нові послуги або підвищити якість послуг, які вже надаються ними громадянам. В окремих країнах навіть існують законодавчі вимоги щодо надання певних послуг (наприклад, утилізація відходів, водопостачання, транспорт та економічний розвиток) саме у форматі ММС;

- більший за кількістю споживачів «ринок» сприяє зменшенню витрат;

- партнерські органи місцевого самоврядування можуть обмінюватись знаннями та досвідом у наданні окремих послуг, що робить їх надання більш ефективною справою;

- Покращується здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проєктах публічно-приватного партнерства; стає можливим укладання більш вигідних контрактів з приватними компаніями.

ММС має економічні переваги:

- покращується здатність освоєння інвестицій та довіра з боку кредиторів, завдяки чому можна швидше отримувати позики та залучати кошти з фондів ЄС та інших зовнішніх джерел;

- з'являється можливість реорганізувати адміністративні (муніципальні) послуги: залучити більш кваліфікований персонал, мобілізувати наявні ресурси;

- спільна робота над завданням економічного зростання та підвищення прозорості сприяють створенню нових робочих місць та залученню інвестицій краще, ніж фрагментарні дії окремих ОМС.

Досвід багатьох країн свідчить, що ОМС (територіальні громади базового рівня) ніколи не є абсолютно самодостатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. ММС є логічним рішенням для нейтралізації наслідків нераціонального розподілу функцій і ресурсів між ОМС, недосконалої організації територіальної влади, адже воно:

- зменшує виробничі витрати та забезпечує заощадження коштів завдяки обсягам діяльності (збільшення кількості одиниць «продукції» відносно виробничих витрат);

– посилює переговорні позиції органів місцевого самоврядування, зокрема, у питаннях збільшення кількості користувачів/отримувачів послуг;

– зменшує кількість осіб, які отримують послуги «за ціною нижче собівартості» (завдяки розширенню сфери дії);

– збільшує «власні» інвестиційні ресурси громад учасниць (через об'єднання їхніх (обмежених) фінансових ресурсів);

– підвищує рівень довіри серед кредиторів і здатність залучати зовнішнє фінансування як від держави, так і від приватних партнерів (завдяки покращенню співвідношення між витратами та вигодами проєктів).

– допомагає виробленню необхідних інструментів для партнерської співпраці ОМС з державними, приватними та громадськими організаціями у процесі подачі спільних заявок до міжнародних (донорських) організацій.

ММС може:

– дати керівникам ОМС більше часу для того, щоб зосередитися на стратегічних завданнях, другорядні питання вирішуються завдяки ММС;

– знизити рівень корупції та підвищити прозорість у діяльності відповідних органів місцевого самоврядування;

– сприяти розвитку відчуття солідарності, що сприяє покращенню соціального клімату в суспільстві;

– створювати додаткові можливості для залучення громадських організацій та окремих громадян до розв'язання проблем місцевого значення.

Відповідно до обраної організаційної моделі співробітництва ММС може мати такі економічні, фінансові, соціальні ефекти:

– відсутність необхідності розширення інфраструктури;

– спільне використання коштів і муніципального майна;

– кращий ступінь використання техніки й обладнання;

– заощадження коштів через спільні закупки та їх більший обсяг;

– залучення спеціалізованих кадрів для виконання певних робіт тощо.

## Тема 10

### ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ У ГАЛУЗЯХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

---

- 10.1. Завдання та особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери.
- 10.2. Академічний фандрайзинг, перспективи формування ендавмент-фондів. Шкільний фандрайзинг.
- 10.3. Фандрайзинг у закладах культури.
- 10.4. Краудфаундинг, соціальне підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність та їх роль у фінансовому забезпеченні соціальної сфери.

#### 10.1. Завдання та особливості фандрайзингу в соціальній сфері

Фандрайзинг у соціальній сфері є важливим механізмом залучення фінансових ресурсів для підтримки ініціатив, спрямованих на вирішення соціальних проблем, таких як подолання бідності, освіта, охорона здоров'я, культурний розвиток. Основним завданням фандрайзингу в цій сфері є залучення коштів від приватних осіб, бізнесу, урядових та неурядових організацій для забезпечення сталості та ефективності соціальних проєктів.

Однією з ключових особливостей фандрайзингу в соціальній сфері є його опора на філантропію та добровільні внески. На відміну від комерційного фандрайзингу, який прагне фінансової віддачі, соціальний фандрайзинг акцентує увагу на альтруїзмі, соціальній відповідальності та колективному вирішенні проблем. Значну роль відіграє етичний вимір, що вимагає прозорості, підзвітності та стратегічного планування для збереження довіри та залучення донорів.

Іншою важливою рисою є диверсифікація джерел фінансування. Успішний фандрайзинг не покладається на єдине джерело надходжень, а поєднує гранти, індивідуальні пожертви, корпоративне спонсорство та інноваційні фінансові інструменти, такі як облігації соціального впливу. Такий підхід забезпечує фінансову стабільність і знижує ризики, пов'язані із залежністю від одного джерела фінансування. Фонди та державні гранти можуть відігравати значну роль у фінансовій стійкості закладів соціальної сфери, але вони, як правило, вимагають ґрунтовних пропозицій та ретельного узгодження з пріоритетами діяльності донорської структури. Тому громадські організації повинні займатися стратегічним плануванням, щоб забезпечити відповідність вимогам цих джерел фінансування, зберігаючи при цьому свої основні цінності та місію.

Крім того, фандрайзинг у соціальній сфері передбачає застосування цифрових технологій для збільшення охоплення та ефективності. Онлайн-

платформи, кампанії в соціальних мережах та аналітика даних допомагають організаціям ефективніше орієнтуватися на потенційних донорів, персоналізувати комунікацію та вимірювати вплив своїх фандрайзингових зусиль. Соціальні медіа стали особливо ефективними для підвищення обізнаності про нагальні соціальні проблеми та згуртування людей навколо справи, чи то через вірусні кампанії, чи то через прямі заклики до пожертв. Захоплюючий сторітелінг та візуальний контент є потужними інструментами, що використовуються для емоційного зв'язку з потенційними прихильниками.

Крім того, залучення громади та зацікавлених сторін є життєво важливими у соціальному фандрайзингу. Волонтери, бенефіціари та місцевий бізнес відіграють активну роль у мобілізації ресурсів та поширенні інформації. Спільна природа соціального фандрайзингу сприяє формуванню у зацікавлених сторін почуття причетності та відданості справі, що призводить до сталої підтримки та співпраці.

Виклики у соціальному фандрайзингу – це найперше втома донорів, а також економічні спади та зростаюча конкуренція серед неприбуткових організацій. Організації повинні постійно впроваджувати інноваційні підходи, розвивати міцні відносини з донорами та демонструвати відчутний вплив, щоб забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

## **10.2. Академічний фандрайзинг, перспективи формування ендавмент-фондів. Фандрайзинг у школах**

Академічний фандрайзинг є важливим компонентом фінансової стійкості в освітньому секторі, що охоплює вищі навчальні заклади, дослідницькі організації та школи. Основною метою є забезпечення фінансування стипендій, дослідницьких ініціатив, розвитку інфраструктури та академічних програм.

Одним з найперспективніших напрямків академічного фандрайзингу є створення ендавмент-фондів. Ендавмент – це фінансовий актив, часто у формі пожертвувань, який інвестується з метою отримання доходу для конкретної установи або справи. Створення ендавментів дозволяє навчальним закладам досягти фінансової незалежності, зменшити залежність від державного фінансування та підтримувати високі стандарти освіти і досліджень. Існує кілька моделей ендавмент-фондів, кожна з яких має власну структуру і підхід до управління та розподілу активів.

Однією з найпоширеніших моделей є модель справжнього ендавменту, коли основна сума фонду постійно обмежена, тобто не може бути витрачена. Лише дохід, отриманий від інвестицій, наприклад, відсотки або дивіденди, використовується для підтримки діяльності установи або

конкретних програм. Ця модель гарантує, що ендавмент продовжує зростати з часом, забезпечуючи стабільне джерело доходу для майбутніх поколінь.

Інша модель – квазі-ендавмент, коли фонд визначений як ендавмент радою директорів установи, але основна сума може бути доступною у разі потреби. Ця модель забезпечує більшу гнучкість порівняно зі справжнім ендавментом, оскільки організація може отримати кошти з основного капіталу, якщо виникне потреба, хоча він все одно призначений бути довгостроковим джерелом фінансування.

Модель цільового капіталу з обмеженим правом використання розроблена з урахуванням конкретних обмежень донорів на використання коштів. Донори можуть вказати, що їхні внески мають бути витрачені на певну програму, ініціативу чи мету. Основна сума ендавменту інвестується, але отриманий дохід використовується відповідно до умов, встановлених донором. Ця модель гарантує дотримання намірів жертводавця, забезпечуючи при цьому стабільний потік доходу на визначену мету.

Деякі інституції керують загальним ендавментом, коли дохід, отриманий з усього ендавмент-фонду, гнучко використовується на різні цілі на розсуд організації. Ця модель, як правило, надає більше свободи у розподілі доходу, необхідного для підтримки різних видів діяльності або операційних потреб.

Нарешті, існує модель цільового капіталу, яка зосереджена на фінансуванні великих капітальних проєктів, таких як будівництво нових або розширення існуючих об'єктів. Дохід від цільового капіталу може бути використаний для підтримки цих великих інвестицій. При цьому основна сума, як правило, залишається незмінною, а фонд з часом зростає, забезпечуючи джерело доходу для довгострокових потреб у капіталі.

Кожна з цих моделей ендавмент-фондів має свої переваги, залежно від потреб і цілей організації. Справжні ендавменти забезпечують довгострокову стійкість, квазі-ендавменти пропонують гнучкість, а обмежені ендавменти дозволяють підтримувати конкретні цілі. З іншого боку, капітальні ендавменти допомагають організаціям інвестувати у свою фізичну інфраструктуру. Обрана модель часто відображає фінансову стратегію та місію інституції, балансуючи між потребою в довгостроковій стабільності та нагальними цілями організації.

Перспективи формування ендавмент-фондів залежать від кількох факторів, серед яких законодавча база, інвестиційні стратегії та залучення донорів. Успішний ендавмент-фонд вимагає професійного фінансового менеджменту, прозорості у розподілі коштів та активного управління донорами для забезпечення постійних внесків і сталого зростання.

Шкільний фандрайзинг – це процес збору коштів для підтримки навчальних закладів, їхніх програм та ініціатив. Це важлива частина

стратегії фінансування шкіл, оскільки дозволяє отримувати додаткові ресурси для розвитку освіти, покращення інфраструктури, організації позакласних заходів і підтримки учнів з різними потребами. Фандрайзинг у школах може вміщувати у собі різні методи та стратегії, залежно від потреб навчального закладу та доступних можливостей.

Один з основних аспектів шкільного фандрайзингу – активна участь батьків, вчителів, учнів та місцевої громади. Школи часто організовують різноманітні заходи, такі як ярмарки, благодійні концерти, лотереї, аукціони або спортивні змагання для збору коштів, щоб отримати додаткові ресурси для позакласних заходів, покращення приміщень та програм підтримки учнів. Це не тільки дозволяє отримати фінансову підтримку, але й сприяє згуртуванню громади та формуванню відчуття спільної відповідальності за майбутнє школи.

Крім того, школи можуть звертатися за фінансуванням до різних організацій і фондів, що підтримують освіту. Наприклад, можуть бути подані заявки на гранти для реалізації освітніх проєктів, розвитку інфраструктури або підтримки учнів, які мають особливі освітні потреби. Багато шкіл також мають постійні партнерства з місцевим бізнесом або іншими громадськими організаціями, що може допомогти у залученні ресурсів для конкретних програм або покупок, необхідних для навчання.

Важливим елементом шкільного фандрайзингу є створення чіткої і зрозумілої мети збору коштів. Батьки та інші донори повинні розуміти, на що будуть витрачені кошти, чи то на оновлення класів, на закупівлю нового обладнання, чи на проведення додаткових освітніх програм. Важливим є також прозорість у звітуванні щодо витрат, щоб донори могли бути впевненими, що їхні гроші спрямовуються на корисні цілі.

Сучасні технології також змінюють підходи до шкільного фандрайзингу. Інтернет і соціальні мережі дозволяють школам проводити онлайн-кампанії, організовувати краудфандингові збори та залучати підтримку з широкої аудиторії, зокрема колишніх учнів та інших зацікавлених осіб, навіть якщо вони знаходяться в іншому місті чи країні.

Зростаюче використання цифрових фандрайзингових платформ також трансформувало шкільний фандрайзинг, полегшивши охоплення ширшої аудиторії та спростивши процеси пожертвування. Краудфандингові кампанії, онлайн-збори пожертв та заявки на гранти тепер широко використовуються для підтримки освітніх проєктів.

Крім того, партнерство з бізнесом та благодійними організаціями виявилося корисним для забезпечення довгострокової фінансової підтримки. Багато шкіл та університетів запроваджують програми визнання донорів, стипендії та можливості присвоєння імен для заохочення внесків. Забезпечення ефективного управління коштами та інформування про вплив має важливе значення для збереження довіри донорів.

### 10.3. Фандрайзинг в культурних установах

Заклади культури, такі як музеї, театри, бібліотеки та мистецькі центри, значною мірою покладаються на фандрайзинг для фінансування своєї діяльності та збереження культурної спадщини. Природа фандрайзингу в культурних установах є унікальною, оскільки він часто передбачає залучення аудиторії, яка глибоко цінує мистецтво та історію. Фінансова підтримка, отримана завдяки фандрайзингу, гарантує, що ці установи можуть продовжувати пропонувати різноманітні програми, зберігати важливі колекції та розширювати освітню діяльність.

Ці установи зазвичай шукають фінансування з широкого кола джерел, зокрема від індивідуальних донорів, приватних фондів, корпорацій та державних установ. Багато культурних організацій також організовують заходи, такі як гала-вечори або аукціони, щоб зібрати кошти та залучити до співпраці свою громаду. Крім того, дедалі популярнішим інструментом стає краудфандинг, який дає змогу інституціям охопити ширшу аудиторію та отримати менші внески від людей, які захоплені своєю місією.

Однією з ключових стратегій фандрайзингу в культурі є членські програми. Пропонуючи ексклюзивні переваги, такі як безкоштовний вхід, спеціальні заходи та екскурсії за лаштунки, культурні інституції заохочують приватних осіб та організації робити фінансові внески в обмін на привілейований доступ до культурного досвіду.

Корпоративне спонсорство є ще одним важливим джерелом фінансування культурних інституцій. Бізнес часто підтримує культурні проекти в рамках своїх ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), вбачаючи цінність в асоціюванні бренду з мистецькою досконалістю та залученням громадськості.

Грантове фінансування від державних та міжнародних організацій також відіграє важливу роль у підтримці культурних інституцій. Багато інституцій подають заявки на гранти для фінансування виставок, реставраційних проектів та освітніх програм. Ці гранти часто є конкурентними, вимагають добре структурованих пропозицій і чіткої демонстрації культурного та соціального впливу.

Ключовим елементом успішного фандрайзингу є побудова та підтримка міцних відносин з донорами. Ці установи зосереджуються на персоналізованому спілкуванні з прихильниками, гарантуючи, що вони відчують, що їх цінують та інформують про те, як використовуються їхні внески. Регулярне оновлення інформації та запрошення на ексклюзивні заходи, такі як приватні виставки чи вистави, допомагають зміцнити зв'язок між організацією та її донорами. Визнання внеску прихильників, чи

то через публічну подяку, чи то через спеціальні можливості для іменування, ще більше посилює залучення донорів.

Водночас підзвітність і прозорість є ключовими для збереження довіри донорів. Культурні інституції повинні демонструвати, як витрачаються кошти та який відчутний вплив мають пожертви. Детальна фінансова звітність та докази успіху профінансованих проєктів переконують донорів у тому, що їхні внески мають значення.

Крім того, важливим аспектом фандрайзингу в цих установах залишається процес подання заявок на гранти. Успішні заявки потребують детального планування та узгодження з пріоритетами організацій, що надають гранти, як державних, так і приватних. Культурні інституції повинні ретельно досліджувати та розробляти ці заявки, щоб забезпечити фінансування, необхідне для їхньої поточної роботи.

Останніми роками культурні інституції все частіше звертаються до цифрового фандрайзингу. Онлайн-портали для пожертв, кампанії в соціальних мережах та віртуальні події стали ефективними інструментами для залучення нових донорів і молодшої аудиторії. Крім того, краудфандингові платформи дозволяють культурним інституціям фінансувати конкретні проєкти, безпосередньо звертаючись до громадськості.

Використання онлайн-платформ трансформувало фандрайзингові зусилля культурних інституцій. Завдяки зростаючому використанню цифрових інструментів інституції тепер можуть охопити глобальну аудиторію, що дозволяє їм проводити віртуальні заходи або приймати онлайн-пожертви. Соціальні медіа-платформи стали важливими для поширення інформації та взаємодії з потенційними прихильниками, що полегшує згуртування людей навколо важливих справ.

Викликом для культурного фандрайзингу є періоди економічної рецесії, які супроводжуються зменшенням внесків від донорів, обмеженням обсягу державної підтримки та конкуренцією за гранти. Інституції повинні застосовувати стратегічний менеджмент донорів, диверсифікувати джерела фінансування та використовувати цифрові інструменти для максимізації показників охоплення фандрайзинговими заходами цільових груп донорів, забезпечити фінансову стійкість.

По суті, фандрайзинг у культурних інституціях – це більше, ніж просто діяльність щодо залучення коштів, це побудова довгострокових відносин, забезпечення прозорості та донесення інформації про глибокий вплив, який мистецтво та культура можуть мати на суспільство. Завдяки різноманітним джерелам фінансування, стратегічним кампаніям та конструктивній взаємодії з прихильниками культурні інституції можуть продовжувати успішно функціонувати та здійснювати довготривалий вплив на суспільство.

#### 10.4. Краудфандинг, соціальне підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність та їх роль у фінансовому забезпеченні соціальної сфери

Краудфандинг став потужним інструментом фандрайзингу в соціальній сфері, що дозволяє приватним особам та організаціям збирати кошти від великої кількості людей, як правило, через онлайн-платформи. Краудфандингові кампанії часто базуються на переконливому сторітелінгу, охопленні соціальних мереж та чіткому формулюванні цілей проєкту. Такі платформи, як GoFundMe, Kickstarter та Patreon, сприяли фінансуванню різних соціальних ініціатив - від гуманітарної допомоги до проєктів розвитку громад.

Краудфандинг є сучасним інструментом фінансування соціальної сфери, що дозволяє залучати кошти від великої кількості людей через спеціалізовані онлайн-платформи. Цей метод став особливо популярним у XXI ст. завдяки розвитку цифрових технологій та активному використанню соціальних мереж. Завдяки краудфандингу соціальні проєкти, благодійні ініціативи, громадські організації та стартапи, що працюють у сфері сталого розвитку, можуть отримати необхідне фінансування без залучення традиційних кредитних чи інвестиційних механізмів.

Краудфандинг (від англ. «crowd» – «натовп» і «funding» – «фінансування») означає спільне фінансування проєкту великою кількістю людей, кожен із яких робить невеликий внесок. Це добровільний процес, який базується на довірі до ініціатора кампанії та його соціальної місії. Краудфандингові кампанії, як правило, проводяться через онлайн-платформи, які забезпечують технічну підтримку, юридичний супровід та захист прав донорів.

Головні ознаки краудфандингу – це відкритість і прозорість, оскільки ініціатори проєкту повинні детально пояснити його мету, очікувані результати і план використання коштів. Іншою важливою характеристикою є соціальна взаємодія – підтримка проєкту відбувається через поширення інформації в соціальних мережах та особисті комунікації.

Одним із головних принципів краудфандингу є взаємовигідність. У деяких моделях донори отримують певні винагороди за внески, що мотивує їх брати участь у кампанії. Також важливою рисою цього методу є обмежений часовий проміжок для збору коштів – більшість кампаній тривають від кількох тижнів до кількох місяців.

Залежно від механізму взаємодії між ініціаторами кампанії та донорами, краудфандинг поділяється на кілька основних видів:

1. Благодійний (донорський) краудфандинг. Ця форма фінансування найбільш поширена у соціальній сфері. Вона передбачає добровільні внески

без очікування фінансової або матеріальної винагороди. Благодійний краудфандинг використовується для збору коштів на лікування, допомогу вразливим категоріям населення, підтримку освітніх та екологічних ініціатив. Прикладами таких платформ є GoFundMe, Dobro.ua та Razom for Ukraine.

2. Краудфандинг на основі винагороди. У цій моделі донори отримують певні винагороди, які можуть бути символічними (подяка, згадка у соцмережах) або матеріальними (товари, книги, доступ до ексклюзивного контенту). Ця модель часто використовується у культурних, мистецьких та освітніх проєктах. Платформи Kickstarter та IndieGoGo є популярними прикладами такої форми фінансування.

3. Інвестиційний краудфандинг. Ця модель передбачає, що донори стають інвесторами, отримуючи частку у майбутньому прибутку або частину бізнесу, який вони фінансують. У соціальній сфері цей механізм використовується рідше, проте може бути корисним для соціальних підприємств та екологічних стартапів.

4. Краудлендинг (позичковий краудфандинг). У цій моделі фінансування учасники кампанії позичають кошти під певний відсоток або на безвідсотковій основі. Цей підхід часто використовується для підтримки малого бізнесу, зокрема соціальних підприємств. Прикладами платформ є Kiva та LendingClub.

Головною перевагою краудфандингу є можливість швидко залучити фінансову підтримку для соціальних ініціатив без складних бюрократичних процедур. Завдяки онлайн-платформам краудфандинг забезпечує доступ до глобальної аудиторії, що дозволяє залучати фінансування не лише від місцевих жителів, а й від міжнародних донорів та соціально відповідальних компаній.

Іншою перевагою краудфандингу є демократичний характер фінансування. Кожен громадянин може підтримати проєкт, який він вважає важливим, тим самим впливаючи на суспільні зміни. Це особливо актуально для невеликих громадських організацій та активістських груп, які не мають доступу до великих грантів чи інвестицій.

Краудфандинг також допомагає перевірити попит на соціальну ініціативу. Якщо проєкт отримує велику підтримку, це свідчить про його актуальність і підвищує шанси на залучення додаткового фінансування від інвесторів, державних установ чи бізнесу.

Незважаючи на численні переваги, краудфандинг має певні виклики. По-перше, успіх кампанії залежить від ефективного маркетингу та здатності залучити аудиторію. Без якісної комунікаційної стратегії навіть корисні соціальні проєкти можуть не отримати необхідної фінансової підтримки. По-друге, існує ризик невиконання обіцянок. Якщо ініціатор проєкту не зможе реалізувати заявлені цілі, це може знизити довіру до нього та

ускладнити подальше залучення фінансування. Саме тому прозорість і чесність у звітності перед донорами є критично важливими. По-третє, конкуренція на краудфандингових платформах є досить високою. Щоб проєкт отримав увагу та фінансування, необхідно створювати унікальні та переконливі кампанії, що виділятимуться серед сотень інших ініціатив.

### **Соціальне підприємництво**

Соціальне підприємництво є ще одним важливим механізмом генерування фінансових ресурсів у соціальній сфері. На відміну від традиційного бізнесу, соціальні підприємства ставлять на перше місце соціальний вплив поряд із фінансовою стійкістю. Ці організації реінвестують прибуток у свою місію, забезпечуючи довгострокову підтримку соціальних справ. Успішні соціальні підприємства часто працюють у таких секторах, як освіта, охорона здоров'я, екологічна стійкість та справедлива торгівля.

Одна з головних характеристик соціального підприємництва – це орієнтація на вирішення соціальних або екологічних проблем. Такі компанії можуть надавати робочі місця вразливим категоріям населення, виробляти екологічно чисті товари, підтримувати освіту чи охорону здоров'я. Створення робочих місць для соціально вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, ветерани, переселенці або малозабезпечені особи – це характерна ознака соціального підприємництва. Завдяки такому підходу соціальне підприємництво допомагає інтегрувати ці групи населення у ринок праці, забезпечуючи їм стабільний дохід і можливість самореалізації, що у свою чергу зменшує навантаження на державні соціальні програми.

Іншою важливою особливістю є стійкість бізнес-моделі. Соціальні підприємства створюють товари та послуги, які не лише приносять дохід, але й мають позитивний вплив на суспільство. Наприклад, підприємства, що займаються переробкою відходів, не лише генерують прибуток, але й сприяють збереженню довкілля.

Також соціальне підприємництво відрізняється високим рівнем прозорості та відповідальності перед суспільством. Успішні соціальні підприємства відкрито звітують про свою діяльність та вплив, що дозволяє зберігати довіру клієнтів, партнерів і громади.

Соціальні підприємства також беруть участь у фінансуванні освітніх, медичних та благодійних проєктів, спрямовуючи частину своїх доходів на підтримку закладів освіти, лікування важкохворих пацієнтів, забезпечення соціального житла чи розвиток громадських просторів. У світі існує багато успішних прикладів соціального підприємництва. Один із найвідоміших – Grameen Bank, заснований у Бангладеш М. Юнусом. Банк надає мікрокредити малозабезпеченим людям, допомагаючи їм створювати власні бізнеси та виходити з бідності. Ще один приклад – TOMS Shoes, яка

використовує модель «купуєш одну пару – даруєш одну пару» (One for One). За кожен придбану пару взуття компанія передає пару безкоштовно людям, які цього потребують. В Україні соціальне підприємництво також розвивається. Наприклад, «Харківська майстерня шоколаду» працевлаштовує людей з інвалідністю, надаючи їм можливість отримувати стабільний дохід та соціальну інтеграцію.

Ще одним напрямом впливу є залучення інвестицій у соціальну сферу через механізми імпакт-інвестування. Все більше інвесторів надають перевагу проєктам, що мають позитивний соціальний або екологічний ефект. Це відкриває нові можливості для фінансування соціальних ініціатив, дозволяючи залучати кошти не лише від традиційних донорів, а й від інвесторів, зацікавлених у довгостроковому розвитку суспільства.

Крім того, соціальні підприємства активно розвивають партнерства з державними структурами, міжнародними організаціями та корпораціями, що дозволяє їм отримувати додаткове фінансування для масштабування соціальних ініціатив. У деяких країнах існують державні програми підтримки соціального підприємництва, які надають гранти, податкові пільги або преференції в тендерах для компаній, що займаються соціально значущими видами діяльності.

Таким чином, соціальні підприємства приносять користь як суспільству, так і економіці. Вони сприяють вирішенню соціальних проблем, створюють робочі місця, розвивають місцеві громади та зменшують екологічний вплив промисловості. Також соціальні підприємства часто залучають інвестиції, оскільки багато фондів і програм підтримують бізнеси, що мають соціальну місію. Для споживачів соціальні підприємства пропонують не лише якісні товари та послуги, а й можливість брати участь у суспільно корисних ініціативах. Купуючи продукцію соціального підприємства, клієнти підтримують важливі соціальні зміни.

### **Корпоративна соціальна відповідальність**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) відіграє вирішальну роль у підтримці зусиль зі збору коштів на соціальні потреби. Багато компаній виділяють частину свого прибутку на філантропічну діяльність, громадські проєкти та партнерство з неприбутковими організаціями. Ініціативи з КСВ можуть приймати різні форми, зокрема прямих пожертв, волонтерських програм, маркетингу, пов'язаного із благодійністю, імпакт-інвестицій.

Компанії, що дотримуються принципів соціальної відповідальності, активно інвестують у розвиток суспільства, підтримуючи освітні, медичні, екологічні та культурні ініціативи, що створює сприятливі умови для реалізації масштабних проєктів. Одним із ключових аспектів корпоративної соціальної відповідальності є її вплив на фінансову стабільність проєктів

розвитку, оскільки бізнес, який бере участь у таких ініціативах, забезпечує довготривале фінансування та ефективне використання ресурсів. Завдяки цьому реалізація проєктів стає більш передбачуваною, зменшується залежність від державних субсидій, а інноваційні рішення знаходять підтримку серед широкого кола зацікавлених сторін.

Важливою складовою є соціальний аспект, який передбачає залучення місцевих громад до процесу реалізації проєктів. Це сприяє підвищенню рівня довіри до бізнесу та допомагає створювати партнерські відносини між компаніями, громадськими організаціями та державними установами. Крім того, компанії, які активно впроваджують принципи корпоративної соціальної відповідальності, демонструють високий рівень прозорості та етичності, що позитивно впливає на їхній імідж та сприяє залученню додаткових інвестицій. Водночас підтримка екологічних ініціатив дозволяє зменшити негативний вплив промислових процесів на довкілля, що є критично важливим для успішного виконання проєктів розвитку в умовах глобальних екологічних викликів.

Корпоративна соціальна відповідальність також допомагає забезпечити стабільність ринку праці, оскільки компанії, які беруть участь у соціальних ініціативах, створюють нові робочі місця, впроваджують програми підвищення кваліфікації працівників та сприяють професійному розвитку молоді. Завдяки цьому економіка отримує додаткові стимули для зростання, а проєкти розвитку реалізуються більш ефективно, оскільки мають кадрову підтримку та високий рівень залученості персоналу. Важливим є також той факт, що бізнес, який інвестує в соціальні ініціативи, отримує лояльність споживачів, адже сучасні покупці дедалі частіше віддають перевагу компаніям, що дотримуються принципів соціальної відповідальності.

Бізнес бере участь у фінансуванні суспільних проєктів у рамках корпоративної соціальної відповідальності у різних формах, що дозволяє компаніям ефективно сприяти сталому розвитку, підтримувати соціальні ініціативи та покращувати свій імідж. Однією з основних форм є пряма фінансова підтримка, зокрема благодійні внески, гранти, спонсорство та інвестування у соціальні програми. Компанії можуть виділяти частину своїх прибутків на підтримку освітніх, медичних, екологічних чи культурних проєктів, що позитивно впливає на суспільство та сприяє зміцненню довіри до бренду.

Ще однією важливою формою участі бізнесу є партнерство з неурядовими організаціями, державними установами та міжнародними фондами для спільного фінансування масштабних соціальних ініціатив. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси, залучати додаткове фінансування та забезпечувати комплексний підхід до вирішення суспільних проблем. Також компанії активно використовують механізм

соціального інвестування, який передбачає вкладення коштів у проекти з високим соціальним впливом, такі як розвиток відновлюваної енергетики, створення доступного житла або підтримка інновацій у сфері охорони здоров'я.

Одним із найбільш ефективних інструментів є випуск корпоративних соціальних облігацій, що дає можливість залучати інвесторів для фінансування проектів сталого розвитку. Крім того, бізнес бере участь у фінансуванні суспільних ініціатив через механізми краудфандингу та благодійних фондів, створених самими компаніями. Участь працівників у корпоративних волонтерських програмах також є важливою формою підтримки суспільних проектів, коли компанія не лише надає фінансування, а й залучає власний персонал до реалізації соціально значущих ініціатив.

Важливим аспектом КСВ є цільові програми лояльності та соціально відповідальний маркетинг, коли частина прибутку від продажів спрямовується на фінансування соціальних ініціатив. Наприклад, компанії можуть відраховувати певний відсоток від продажу товарів на підтримку благодійних організацій або екологічних програм. Також поширеною практикою є надання товарів, послуг чи технологій для соціальних проектів, що дозволяє зменшити витрати громадських ініціатив та сприяти їх ефективній реалізації.

## **ІНСТРУКТИВНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Практичні заняття з дисципліни «Фандрайзинг у публічному секторі» покликані розкрити студентам особливості процесу залучення ресурсів для потреб публічного сектору; етапи планування та проведення фандрайзингової діяльності; принципи та методи оцінювання проєктів; правила складання аплікаційної форми на залучення ресурсів та підходи до планування бюджету проєкту; ведення документації за проєктом. В рамках практичних занять студенти також здобудуть навички ідентифікації та опису проблеми, пошуку та оцінювання донорської установи; розробки мети, завдань та плану реалізації власного проєкту, складання його бюджету та показників виконання; навички написання та презентації проєктних заявок на отримання фінансування.

### **Тема 1 (1 год.).**

#### **Тема: Теоретичні засади фандрайзингу в публічному секторі**

**Мета:** здобуття знань щодо сутності, принципів та основних понять фандрайзингу, його видів. Отримання навиків вибору потенційного донора, засвоєння правил успішного фандрайзингу.

#### **Питання для обговорення:**

1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу.
2. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу.
3. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором.
4. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання.
5. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу. Методи виявлення проблем та потреб для проєктування фандрайзингової діяльності.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Поясніть, в чому полягає зміст фандрайзингу?
2. Поясніть, яку роль фандрайзинг відіграє в сучасних умовах у формуванні фінансових ресурсів публічного сектору?
3. Поясніть різницю між фандрайзингом та залученням інвестицій.

4. Охарактеризуйте основні види фандрайзингу відповідно до мети діяльності, в чому між ними відмінність?
5. Назвіть суб'єктів фандрайзингової діяльності у публічному секторі, коротко охарактеризуйте їх.
6. Наведіть загальні принципи фандрайзингу, коротко охарактеризуйте зміст двох із них, які на Ваш погляд, найважливіші для фандрайзингу у публічному секторі?
7. Поясніть, що являють собою етичні стандарти регулювання фандрайзингової діяльності у публічному секторі?
8. Визначте основні завдання фандрайзингової діяльності у публічному секторі економіки.
9. Охарактеризуйте, якими професійними рисами має володіти фандрайзер, чи є особливості для цієї професійної діяльності у публічному секторі?
10. В чому полягає зміст роботи з донорами в рамках фандрайзингової діяльності?
11. Охарактеризуйте механізми та форми надання міжнародної технічної допомоги.
12. Наведіть основні напрями міжнародної технічної допомоги в Україні.

## **Тема 2 (1 год.).**

### **Досвід та перспективи розвитку фандрайзингу**

**Мета:** здобуття знань щодо історичних передумов розвитку та сучасного стану фандрайзингу в Україні, зарубіжних досвід фандрайзингової діяльності та його позитивні сторони. Отримання знань щодо сфер застосування ІТ- та PR-технологій у фандрайзинговій діяльності.

#### **Питання для обговорення:**

1. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні.
2. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності.
3. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності.
4. Основні етапи розвитку та проблеми благодійності в Україні.
5. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Охарактеризуйте основні етапи розвитку фандрайзингової діяльності в Україні.
2. Поміркуйте, які особливі риси фандрайзингу спостерігаються в сучасний період, чи можна його визначити як окремий етап розвитку цієї діяльності?
3. Поясніть, що спричинило розвиток фандрайзингу у США, які сучасні тенденції спостерігаються на сучасному етапі?
4. Охарактеризуйте найважливіші сфери застосування фандрайзингу в Україні, поміркуйте, що їх об'єднує?
5. Що являє собою світовий рейтинг благодійності, які чинники враховують при його визначенні? Поміркуйте, в чому полягає ефект для країни від поліпшення позицій у цьому рейтингу?
6. Поясніть, що означає фраза «Із проникненням цифрових технологій фандрайзинг отримав друге дихання».
7. Розкрийте роль PR-технологій у фандрайзингу в публічному секторі.
8. В чому полягає відмінність між PR- та фандрайзинговою кампаніями?
9. Поясніть, у чому полягає соціальне та економічне значення фандрайзингу в публічному секторі?
10. Які органи самоорганізації професійних фандрайзерів функціонують в Україні? Які цілі вони перед собою ставлять?
11. Які інноваційні інструменти фандрайзингу, на Ваш погляд, мають найбільші перспективи для розвитку в Україні і чому?

## **Заняття 2 (1 год.).**

### **Фандрайзингова діяльність та форми її підтримки**

**Мета:** здобуття знань щодо правової бази, яка врегульовує здійснення фандрайзингової діяльності в Україні, видів ресурсів, які необхідні для її проведення. Отримання знань про форми підтримки проєктів в Україні та основні інструменти фандрайзингу.

#### **Питання для обговорення:**

1. Нормативно-правові основи фандрайзингу.
2. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.
3. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності.
4. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство.
5. Інструменти фандрайзингу у публічному секторі економіки.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Охарактеризуйте найважливіші джерела нормативно-правового регулювання фандрайзингу у публічному секторі економіки в Україні.
2. Поясніть, яку роль фандрайзинг відіграє у розвитку громадських організацій, бюджетних установ, реалізації державних та місцевих цільових програм розвитку?
3. Охарактеризуйте ресурсне забезпечення фандрайзингової діяльності.
4. Наведіть основні джерела фінансування фандрайзингової діяльності у публічному секторі.
5. Розкрийте суспільне призначення та зміст діяльності організацій громадянського суспільства. Чи можна їх визначити складовою публічного сектору і чому?
6. Визначте можливі форми підтримки в рамках фандрайзингової діяльності у публічному секторі.
7. Поміркуйте, чи є обмеження щодо застосування інструментів фандрайзингу у публічному секторі економіки? Якщо є, то чим вони можуть бути обумовлені?
8. Визначте основні інструменти фандрайзингу в публічному секторі економіки, яка їх специфіка?
9. Поясніть, яке місце бюджету участі у складі інструментарію залучення зовнішніх ресурсів для фінансування проєктів розвитку у публічному секторі.
10. У чому суть державно-приватного партнерства, чому його визначають як одну з форм фандрайзингу у публічному секторі?

### **Заняття 2 (1 год.).**

#### **Організаційні засади фандрайзингової діяльності**

**Мета:** здобуття знань з організації фандрайзингової діяльності. **Отримання знань щодо планування фандрайзингу, критеріїв та показників оцінювання його результатів.**

#### **Питання для обговорення:**

1. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.
2. Основи методики роботи фандрайзера у публічному секторі, IR-менеджмент.
3. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу.
4. Результат фандрайзингової кампанії. Оцінювання ефективності

фандрайзингової діяльності.

5. Подяка. Види подяки. Заходи, направлені на подяку донору.
6. Розвиток проєкту після закінчення фінансування.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Які критерії оцінювання ефективності проєктів/програм застосовують у фандрайзингу?
2. Поясніть, які найважливіші питання необхідно поставити при оцінюванні проблеми, на вирішення якої спрямований проєкт? В чому, на Ваш погляд, їхня важливість?
3. Охарактеризуйте методи, які застосовують при визначенні потреб при плануванні фандрайзингової діяльності.
4. Якими є економічні, соціальні, політичні ефекти від участі суспільних агентів у фандрайзинговій діяльності?
5. Якими є типові помилки, який припускаються фандрайзери при підготовці проєктів розвитку для отримання фінансування?
6. Охарактеризуйте основні правила комунікування з донором.
7. Поясніть, у чому полягає особливість методу спостереження при оцінюванні ефективності проєкту розвитку, які різновиди цього методу?
8. У чому необхідність застосування кількісних та якісних показників оцінювання результатів реалізації проєкту розвитку?
9. Що розуміють під валідацією проєкту розвитку та для чого її проводять?
10. Поясніть, що розуміють під умовами сталості проєкту у публічному секторі після закінчення фінансування?
11. Розкрийте правила презентації фандрайзингової кампанії.

#### **Заняття 3 (1 год.).**

##### **Фонди та гранти**

**Мета:** здобуття знань про вітчизняні та зарубіжні фонди-донори, критерії їх відбору та оцінювання в рамках планування фандрайзингової діяльності. Отримання навиків пошуку та оцінювання потенційного донора.

#### **Питання для обговорення:**

1. Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду.
2. Поняття та види грантів. Призначення гранту. Грантодавчі установи.
3. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук

грантів.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Охарактеризуйте поняття благодійного фонду та вкажіть, на яких засадах (принципах) він функціонує?
2. Вкажіть, за якими критеріями класифікують благодійні фонди?
3. Поясніть, яка роль організацій-посередників у співпраці з донорами у рамках фандрайзингової діяльності?
4. Охарактеризуйте основні правила пошуку «підходящого» фонду для отримання фінансування проекту розвитку.
5. Вкажіть, які основні програми фінансування проектів розвитку у публічному секторі на теперішній час реалізують за кошти Світового банку, ЄБРР та інших міжнародних фінансових установ.
6. Охарактеризуйте програми фінансової допомоги країн ЄС в Україні.
7. Поясніть, що являє собою грантовий конкурс та які найважливіші його моменти?
8. Розкрийте, за якими критеріями класифікують грантові конкурси та охарактеризуйте найважливіші види грантових програм з точки зору фінансування проектів розвитку у публічному секторі.
9. Розкрийте, в чому полягають переваги та недоліки грантів як форми фінансування проектів розвитку?
10. Охарактеризуйте інформаційні джерела для пошуку грантів на фінансування проектів розвитку в публічному секторі.

### **Заняття 3 (1 год.).**

#### **Вибір стратегії фандрайзингу та звернення**

**Мета:** здобуття знань про стратегію фандрайзингової діяльності, підходи до її розробки та оцінювання можливостей підтримки від донорських установ.

#### **Питання для обговорення:**

1. Стратегія фандрайзингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії фандрайзингу. Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.
2. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї.
3. Спонсорський пакет. Звернення. Типи заявок. Заявка-запит. Проектна заявка та її структура.

4. Супровідна документація: автобіографія, резюме, супровідний та рекомендаційний листи тощо.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Охарактеризуйте основні етапи підготовки сценарію в рамках вироблення стратегії фандрайзингу.
2. Поясніть, що являють собою організаційна місія та завдання стратегії фандрайзингу.
3. Яким чином здійснюють вивчення можливостей підтримки власної ідеї щодо проекту розвитку?
4. Розкрийте суть «методу Сааті» при розробці сценаріїв розвитку при плануванні стратегії фандрайзингу.
5. Охарактеризуйте зміст методу Байєса як методу сценарного прогнозування при плануванні фандрайзингової стратегії.
6. Розкрийте зміст стратегії і тактики спілкування з фондами-донорами.
7. Поясніть, що являє собою спонсорський пакет та в чому полягає його необхідність?
8. Розкрийте основні правила підготовки заявки-запиту проекту розвитку.
9. Що являє собою повна заявка (аплікаційна форма) проекту розвитку, яка її структура?
10. Охарактеризуйте види супровідної документації підтримки аплікаційної форми проекту розвитку.

#### **Заняття 4-5 (3 год.).**

#### **Методичні засади розробки інвестиційних проєктів у рамках фандрайзингу**

**Мета:** здобуття знань про проєкт та організаційно-методичні засади його розробки. Отримання навиків оцінювання проблем та потреб для розробки проєкту, пошуку шляхів розв'язання проблеми.

#### **Питання для обговорення:**

1. Поняття проєкту та його особливості.
2. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами.
3. Технології розробки та реалізації проєкту. Передпроєктна стадія. Визначення проблем і потреб.
4. Визначення цільової групи проєкту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.
5. Визначення шляхів розв'язання проблем. Оцінка ендо- та екзогенних

чинників проекту.

6. Учасники й оточення проекту. Принципи формування проектної команди. Вибір показників роботи.
7. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Поясніть зміст поняття проект розвитку та які його характерні риси?
2. Розкрийте, чим проект розвитку відрізняється від операційної діяльності.
3. Розкрийте класифікацію проектів за типами, за видами, за масштабами, за складністю, за наслідками прийняття рішень.
4. Охарактеризуйте відмінності між проектом розвитку у публічному секторі та бізнес-середовищі.
5. Поясніть, у чому полягає взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами?
6. Поясніть, у чому суть застосування інтегрованого підходу при розробці проектів розвитку в публічному секторі?
7. Розкрийте, яким чином проводять оцінювання відповідності проекту стратегії та програмі соціально-економічного розвитку територіальної громади.
8. Поясніть, що являє собою життєвий цикл проекту?
9. Поясніть, що відбувається на передпроектній стадії розробки проекту розвитку?
10. Що являє собою матриця оцінювання стейкхолдерів проекту розвитку, яке її призначення?
11. Охарактеризуйте фазу ініціювання, що на ній відбувається?
12. Розкрийте суть територіального співробітництва, яка його роль у реалізації проектного підходу в публічному секторі?
13. Охарактеризуйте складові успішного територіального партнерства щодо реалізації проектів розвитку в публічному секторі.

### **Заняття 5-6 (3 год.).**

#### **Складання бюджету проекту та підготовка проектної заявки. Оцінка ефективності проекту**

**Мета:** здобуття знань про практичні аспекти розробки проекту та підготовки проектної заявки на залучення фінансування. Отримання навиків визначення мети та завдань проекту, опису життєвого циклу проекту, стейкхолдерів; навиків застосування методичного інструментарію для оцінювання проектів, складання бюджету проекту.

### **Питання для обговорення:**

1. Поняття мети та завдань проєкту. Дерево проблем та Дерево цілей. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проєкту, очікуваних результатів.
2. Концепція та карта проєкту. Життєвий цикл проєкту. Інтеграція проєкту.
3. Учасники й оточення проєкту. Принципи формування проєктної команди. Вибір показників роботи.
4. Планування проєкту. Інструменти структуризації.
5. Логічна схема проєкту. План реалізації. Планування проєкту в часі (діаграма Гантта, мережевий графік).
6. Поняття бюджету проєкту та принципи його розробки. Типові помилки при складанні бюджету.
7. Звітність про виконання проєкту, її види. Методики оцінювання ефективності реалізації проєктів.

### **Питання для самоперевірки знань**

1. Поясніть, що являє собою мета проєкту розвитку та які основні вимоги до її формулювання.
2. Поясніть, що являє собою концепція та карта проєкту?
3. Принципи формування проєктної команди. Вибір показників роботи. Визначення ресурсів проєкту та зацікавлених сторін. Ресурсне планування. Логічна схема проєкту. Часові рамки проєкту. План реалізації. Аплікаційна форма проєкту.
4. Охарактеризуйте інструменти оцінювання проєктів розвитку: системи SMART, NAOMIE, метод MoSCoW.
5. Що являють собою методи дерева проблем, дерева цілей, дерева витрат проєкту, яке їх застосування при розробці проєктів розвитку в публічному секторі?
6. Розкрийте поняття бюджету проєкту, охарактеризуйте вимоги до його розрахунку.
7. Які види витрат виокремлюють у складі бюджету проєкту розвитку?
8. Розкрийте методи та форму розрахунку бюджету проєкту в публічному секторі.
9. Охарактеризуйте ризики проєктів у публічному секторі та джерела їх виникнення.
10. Поясніть, у чому необхідність оцінювання ризиків при складанні проєктів розвитку? Які основні види управлінської реакції на ризики проєктів.
11. Що слід розуміти під потенційною конфліктністю як особливістю проєктів розвитку в публічному секторі?

## **Заняття 7 (2 год.).**

### **Фандрайзинг як метод мобілізації фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад**

**Мета:** здобуття знань про застосування фандрайзингу для залучення ресурсів до місцевого бюджету, особливості розробки проєктів та підготовки документації для отримання фінансування від ДФРР та в рамках міжмуніципального співробітництва.

#### **Питання для обговорення:**

1. Державний фонд регіонального розвитку: необхідність, призначення і нормативно-правова база функціонування. Обсяги фінансування ДФРР та порядок їх розподілу у розрізі регіонів.
2. Форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку для залучення коштів ДФРР, порядок її заповнення.
3. Принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проєкту, розрахунку бюджету.
4. Порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватись за рахунок коштів ДФРР.
5. Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ. Порядок формування та затвердження проєктів, які можуть реалізовуватись за рахунок субвенції.
6. Правила та проблеми підготовки проєктних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції.
7. Міжмуніципальне співробітництво як метод залучення ресурсів.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Розкрийте форми організації фандрайзингової діяльності у територіальній громаді.
2. Поясніть, що розуміють під проєктним офісом, які типи проєктних офісів у публічному секторі, їхні завдання та сфера відповідальності.
3. Охарактеризуйте форми створення проєктних офісів в органах публічної влади. Що розуміють під аутсорсингом, аутстафінгом?
4. Розкрийте основну мету функціонування Державного фонду регіонального розвитку, якою нормативно-правовою базою регламентується його функціонування? Розкрийте порядок розподілу фінансування проєктів розвитку ДФРР у розрізі регіонів.
5. Поясніть, що являє собою форма інвестиційної програми та проєкту регіонального розвитку, який може реалізовуватись за рахунок коштів ДФРР та який порядок її заповнення.

6. Розкрийте принципи та основні помилки формулювання змісту, мети і завдань проєкту розвитку, розрахунку бюджету проєкту, який претендує на фінансування за рахунок коштів ДФРР.
7. Розкрийте порядок оцінювання відповідності вимогам законодавства програм та проєктів регіонального розвитку, які можуть реалізовуватись за рахунок коштів ДФРР.
8. Охарактеризуйте призначення, нормативно-правове забезпечення та напрями спрямування субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури ОТГ.
9. Розкрийте порядок формування та затвердження проєктів розвитку, які можуть реалізовуватись за рахунок субвенції на формування інфраструктури ОТГ.
10. Розкрийте правила та охарактеризуйте проблеми підготовки проєктних заявок на фінансування за рахунок коштів субвенції на формування інфраструктури ОТГ.
11. Що являє собою субвенція на соціально-економічний розвиток регіонів та який порядок її розподілу?

### **Заняття 7 (1 год.).**

#### **Особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери**

**Мета:** здобуття знань про особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери, завдання та специфіку академічного фандрайзингу, ендавмент-фонди. Здобуття навиків роботи з бізнес-структурами в рамках соціального партнерства.

#### **Питання для обговорення:**

1. Завдання та особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери.
2. Академічний фандрайзинг, перспективи формування ендавмент-фондів. Шкільний фандрайзинг
3. Фандрайзинг у закладах культури.
4. Краудфаундинг, соціальне підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність та їх роль у фінансовому забезпеченні соціальної сфери.

#### **Питання для самоперевірки знань**

1. Розкрийте завдання та особливості фандрайзингу у галузях соціальної сфери.
2. Поясніть, що являє собою академічний фандрайзинг, які його форми прояву на практиці? Що стримує розвиток академічного фандрайзингу в Україні?

3. Причини слабого розвитку академічного фандрайзингу в Україні
4. Розкрийте суть, призначення та джерела формування ендавмент-фондів у закладах вищої освіти. Поміркуйте, чому в Україні слабкий розвиток цього інструменту фандрайзингу?
5. Поясніть, що розуміють під шкільним фандрайзингом, які його організаційні моменти.
6. Охарактеризуйте специфіку фандрайзингу в закладах культури.
7. Що являє собою краудфаундинг, які його особливості?
8. Що розуміють під корпоративною соціальною відповідальністю? Яку роль вона відіграє у фінансовому забезпеченні соціальної сфери?
9. Поясніть, яку роль відіграє соціальне підприємництво у вирішенні соціальних проблем, чому його можна розглядати як інструмент фандрайзингу?
10. Які моделі соціального підприємництва розрізняють у світовій практиці? Які із цих моделей соціального підприємництва має найбільші перспективи розвитку в Україні та чому?
11. Розкрийте основні проблеми, які стримують активізацію соціального підприємництва як інструмента фандрайзингу в публічному секторі.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОМІЖНОГО МОДУЛЬНОГО КОНТРОЛЮ

Проміжна модульна контрольна робота передбачає виконання завдань двох типів:

- 1) Розкриття двох теоретичних питань за темами курсу, які уже опрацьовані
- 2) Виконання практичного завдання. При оцінюванні практичного завдання будуть враховані такі критерії:
  - Актуальність проблеми та ґрунтовність її опису;
  - Лаконічність та обґрунтованість аргументів щодо участі організації як виконавця проєкту;
  - Переконливість обґрунтування вигод для донора.

### Варіанти завдань:

#### Варіант 1.

**I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (мах – 30 балів за кожне):**

1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу.
2. Нормативно-правові основи фандрайзингу.

**II. Виконайте практичне завдання (мах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

#### Варіант 2.

**I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (мах – 30 балів за кожне):**

1. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу.
2. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.

**II. Виконайте практичне завдання (мах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 3.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (тах – 30 балів за кожне):**

1. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором.
2. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності.

#### **II. Виконайте практичне завдання (тах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 4.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (тах – 30 балів за кожне):**

1. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу. Методи виявлення проблем та потреб для проєктування фандрайзингової діяльності.
2. Інструменти фандрайзингу.

#### **II. Виконайте практичне завдання (тах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 5.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (тах – 30 балів за кожне):**

1. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні.
2. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.

#### **II. Виконайте практичне завдання (тах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 6.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (тах – 30 балів за кожне):**

1. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності.
2. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу.

## **II. Виконайте практичне завдання (max – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 7.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (max – 30 балів за кожне):**

1. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності.
2. Результат фандрайзингової компанії. Оцінювання ефективності фандрайзингової діяльності.

#### **II. Виконайте практичне завдання (max – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 8.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (max – 30 балів за кожне):**

1. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання.
2. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство.

#### **II. Виконайте практичне завдання (max – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

### **Варіант 9.**

#### **I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (max – 30 балів за кожне):**

1. Основні етапи розвитку та проблеми благодійності в Україні.
2. Подяка. Види подяки. Заходи, направлені на подяку донору.

#### **II. Виконайте практичне завдання (max – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

**Варіант 10.**

**I. Дайте розгорнуті відповіді на запитання (мах – 30 балів за кожне):**

1. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні.
2. Розвиток проєкту після закінчення фінансування.

**II. Виконайте практичне завдання (мах – 40 балів):**

Підготувати умовне звернення від громадської організації/територіальної громади до донорської установи для отримання фінансування на вирішення суспільно важливої проблеми. У зверненні необхідно коротко описати проблему, на вирішення якої необхідні кошти, переваги власної організації як виконавця, вигоду для спонсора.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ «ФАНДРАЙЗИНГ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ»

### ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

1. Професійна діяльність з мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально важливих неприбуткових проєктів, яка потребує спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора – це:

- а) фандрайзинг;
- б) аутсорсинг;
- в) корпоративна соціальна відповідальність;
- г) філантропія.

2. Основна відмінність фандрайзингу від інвестування у тому, що він передбачає:

- а) передбачає залучення коштів для реалізації неприбуткових проєктів;
- б) спрямований на залучення коштів лише фізичних осіб;
- в) не передбачає сплату податків;
- г) передбачає можливість реалізації проєктів, пов'язаних із фінансуванням поточної діяльності неприбуткових установ.

3. Інтерес учасників реалізації проєктів в рамках фандрайзингу полягає в отриманні:

- а) вигод соціально-економічного, політичного, суспільно-комунікативного характеру;
- б) частини прибутку від реалізації проєкту;
- в) податкових пільг;
- г) статусу неприбуткової організації.

4. Залученням коштів на покриття поточних витрат організацій і установ, що займаються діяльністю, яку неможливо здійснити в комерційному режимі має назву:

- а) оперативний фандрайзинг;
- б) поточний фандрайзинг;
- в) аутсорсинг;
- г) поточне фінансування.

5. Залучення професійних консультантів (фандрайзерів), які займаються пошуком зовнішнього фінансування проєкту – це:

- а) зовнішній фандрайзинг;

- б) фінансовий консалтинг;
- в) бюджетний фандрайзинг;
- г) професійний консалтинг.

6. Суб'єктами фандрайзингу не вважають:

- а) донорів;
- б) бюджетні установи;
- в) громадські об'єднання, релігійні та благодійні організації;
- г) політичні партії.

7. Донор – це:

- а) приватна особа чи організація (фонд), які надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні ресурси на реалізацію заявленого проєкту;
- б) особа, яка за власним бажанням добровільно залучена до фандрайзингової діяльності;
- в) особа, яка надає ідеї для проєктів, які можна профінансувати в рамках фандрайзингової діяльності;
- г) окрема особа або група осіб, які потерпають від певної проблеми та на яких спрямована дія проєкту.

8. Характерною ознакою «державних» донорів є те, що вони:

- а) вузька спеціалізація допомоги та жорсткі вимоги до оформлення заявок та звітності;
- б) широка спеціалізація та послаблені вимоги до оформлення заявок та звітності;
- в) вимагають включення свого представника до групи, яка розробляє проєкт;
- г) фінансують тільки проєкти у публічному секторі.

9. Волонтер – це:

- а) особа, яка за власним бажанням добровільно залучена до фандрайзингової діяльності;
- б) особа, яка надає ідеї для проєктів, які можна профінансувати в рамках фандрайзингової діяльності;
- в) приватна особа чи організація (фонд), які надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні ресурси на реалізацію заявленого проєкту;
- г) окрема особа або група осіб, які потерпають від певної проблеми та на яких спрямована дія проєкту.

10. Одним із правил успішного фандрайзингу є:

- а) донори дають гроші не організаціям, а людям;
- б) ніколи не турбуй донора після отримання фінансування;
- в) фандрайзингом може займатися кожен, просто бери і роби;
- г) не шукай донора у своєму регіоні, шанс отримати фінансування невеликий.

## **ТЕМА 2. ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ**

1. Структура, місією якої є створення середовища для ефективної, прозорої та відповідальної благодійності в Україні шляхом утвердження демократичних стандартів практики фандрайзингу має назву:

- а) Інститут професійного фандрайзингу;
- б) Асоціація фандрайзерів України;
- в) Державний фандрайзинговий фонд України;
- г) Асоціація благодійників України.

2. Найпоширенішою формою благодійності у період існування Київської Русі була:

- а) князівська благо чинність;
- б) данина;
- в) оброк;
- г) милостиня.

3. Який період вважають «золотою добою» вітчизняного благодійництва:

- а) XIX – початок XX ст.;
- б) період існування Запорізької Січі;
- в) сучасний період після Революції Гідності 2014 року;
- г) перше десятиліття після здобуття незалежності України.

4. У якій країні світу фандрайзинг набув найбільшого масштабу?

- а) США;
- б) Швеція;
- в) Німеччина;
- г) Японія.

5. Яка структура об'єднує фандрайзингові організації у Європі:

- а) Європейська асоціація фандрайзингу;
- б) Ліга європейських меценатів;
- в) Інститут Джона Хопкінса;
- г) Рада європейських фандрайзерів.

6. Важливою тенденцією сучасності у розвитку фандрайзингу є:

- а) використання інноваційних технологій та мережі Інтернет;
- б) відмова від принципу фінансування неприбуткових проєктів;
- в) перехід до фінансової підтримки проєктів тільки за наявності співфінансування;
- г) законодавче регулювання фандрайзингу через прийняття відповідного закону «Про фандрайзинг».

7. Отримання необхідних послуг шляхом вирішення суспільно значущих завдань силами безлічі добровольців, координація діяльності яких здійснюється за допомогою інформаційних технологій – це:

- а) краудсорсинг;
- б) суботник;
- в) мейлінг;
- г) інстаграминг.

8. Процес колективної співпраці людей (донорів), які добровільно об'єднують свої кошти або інші ресурси разом, щоб підтримати зусилля або надати допомогу у вирішенні певної суспільної проблеми інших людей або організацій (реципієнтів), що здійснюється, як правило, через Інтернет – це:

- а) краудфандинг;
- а) краудсорсинг;
- в) мейлінг;
- г) інстаграминг.

9. Перша краудфандингова платформа в Україні з'явилась у:

- а) 2013 році
- б) 2020 році;
- в) 1990 році;
- г) 1991 році.

10. Виберіть із переліку правильне твердження:

- а) на відміну від PR-кампанії, результати фандрайзингу вимірюються конкретними цифровими показниками;
- б) об'єктом фандрайзингу і PR-кампанії є конкретні особи, організації та фонди, а не групи громадськості;
- в) і фандрайзингова кампанія, і PR-кампанія завжди мають масовий характер;
- г) всі твердження вірні.

### ТЕМА 3. ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ФОРМИ ЇЇ ПІДТРИМКИ

1. Основними законодавчими актами у сфері фандрайзингу в Україні можна вважати:

- а) закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про громадські об'єднання», «Про гуманітарну допомогу»;
- б) закони України «Про акціонерні товариства», «Про добровільне об'єднання територіальних громад»;
- в) немає правильної відповіді;
- г) усі відповіді правильні

2. Основними джерелами фінансування фандрайзингової діяльності є:

- а) благодійні пожертвування, вкладення донорів, доходи від членських внесків;
- б) гранти, доходи від комерційної діяльності, цільові податки;
- в) поточні видатки бюджетних установ, соціальні трансфери;
- г) усі відповіді правильні

3. Сума коштів або вартість іншого майна, призначених для інвестування або капіталізації на визначений термін, та пасивні доходи від такого інвестування або капіталізації, призначені для використання у благодійній діяльності в порядку, визначеному благодійниками або уповноваженими ними особами – це:

- а) ендавмент;
- б) аутсорсинг;
- в) компаундинг;
- г) філантропія.

4. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» визначає:

- а) загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на розвиток благодійної діяльності, утвердження гуманізму і милосердя, забезпечує сприятливі умови для утворення і діяльності благодійних організацій;
- б) визначає правові, організаційні, соціальні засади отримання, надання, оформлення, розподілу і контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги та сприяє гласності і прозорості цього процесу;
- в) визначає правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань;

г) порядок оподаткування організацій, які надають або отримують благодійну допомогу, визначають об'єкти, базу та ставки оподаткування, перелік неоподатковуваних та звільнених від оподаткування операцій, особливості оподаткування благодійної допомоги тощо.

5. Закон України «Про гуманітарну допомогу» визначає:

- а) визначає правові, організаційні, соціальні засади отримання, надання, оформлення, розподілу і контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги та сприяє гласності і прозорості цього процесу;
- б) загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на розвиток благодійної діяльності, утвердження гуманізму і милосердя, забезпечує сприятливі умови для утворення і діяльності благодійних організацій;
- в) визначає правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань;
- г) порядок оподаткування організацій, які надають або отримують благодійну допомогу, визначають об'єкти, базу та ставки оподаткування, перелік неоподатковуваних та звільнених від оподаткування операцій, особливості оподаткування благодійної допомоги тощо.

6. Суб'єкти господарювання найчастіше використовують такі форми надання ресурсів, як:

- а) спонсорські внески в обмін на популяризацію, соціальне спонсорство, соціальний маркетинг, роялті;
- б) членські внески, волонтерство, заповіти;
- в) нічого із переліченого;
- г) усе перелічене.

7. Залучення додаткових ресурсів некомерційних організацій в рамках самофінансування передбачає:

- а) мобілізацію членський внесків, надання платних послуг, виконання договірних робіт;
- б) участь у державних цільових програмах, залучення грантів, пошук спонсора;
- в) нічого із переліченого;
- г) усе перелічене.

8. Право на обмежене платне або безоплатне користування земельною ділянкою чи іншим нерухомим майном, яке власник земельної ділянки чи

іншого нерухомого майна передає на користь благодійних організацій або інших бенефіціарів за умови їх використання для цілей благодійної діяльності – це:

- а) благодійний сервітут;
- б) благодійний поліс;
- в) благодійний ендавмент;
- г) благодійний краудсорсинг.

9. Найпоширенішими формами благодійництва є:

- а) проведення благодійних заходів та акцій по збору коштів;
- б) пожертвування та вкладення спонсорів меценатство та спонсорство;
- в) створення малих підприємств, кооперативів, акціонерних товариств з метою доходів від власної комерційної діяльності та участь у державних та регіональних цільових програмах;
- г) вірна відповідь відсутня.

10. До інструментів фандрайзингу не належать:

- а) жебрацтво;
- б) встановлення вуличних скриньок/скарбничок для пожертв у торговельних закладах та інших громадських місцях;
- в) розповсюдження сувенірів, значків, декоративних виробів з певною символікою;
- г) усі відповіді вірні.

#### **ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. Вкажіть, що із переліченого не належить до критеріїв вибору ефективних програм:

- а) назва програми та її гасло;
- б) вартість запланованих заходів за проєктом;
- в) аналіз інформації щодо вартості та ризику негативних наслідків невиконання проєкту, аналіз кожної з альтернатив вирішення проблеми;
- г) ретельний аналіз проблемних питань;

2. Зовнішнє середовище реалізації проєкту, яке підлягає оцінюванню в процесі його розробки, включає такі компоненти:

- а) населення, інфраструктура, матеріальні ресурси громади;
- б) рівень розвитку місцевої економіки, потреби та вподобання мешканців громади;
- в) нічого із переліченого;
- г) все перелічене.

3. Методи, які використовують для визначення потреб при плануванні фандрайзингу – це:

- а) опитування, фокус-групи, спостереження;
- б) робота з документами, інтерв'ю, імітація виборів;
- в) загальні збори мешканців, аналіз соціальних мереж, розміщення оголошень;
- г) все перелічене.

4. Форма опитування, під час якого респондент в усній формі відповідає на запитання особи, яка проводить опитування та фіксує відповіді має назву:

- а) інтерв'ю;
- б) анкетування;
- в) мозковий штурм;
- г) фокусування.

5. Яку кількість представників цільового групи зазвичай передбачає організація фокус-групи:

- а) від 6 до 12 осіб;
- б) не більше 5 осіб;
- в) не менше 20 осіб;
- г) не менше 1 особи на 10 тисяч населення громади

6. Які дії необхідно обов'язково здійснити після отримання інформації про надання гранту на виконання проєкту:

- а) підготувати коротку версію проєкту, яка є додатком до угоди про грант;
- б) скласти розпорядок виплат за грантом;
- в) відвідати спеціальний семінар з управління грантом;
- г) все вищезазначене.

7. До різновидів визнання донора належать:

- а) адекватне, благодійне, гнучке;
- б) витримане у визначених рамках, адекватне, волонтерське;
- в) адекватне, витримане у визначених рамках, віртуальне, не лімітоване;
- г) волонтерське, благодійне, гнучке.

8. Метод моніторингу, при якому експерт упродовж певного часу спостерігає за процесом впровадження проєкту, не контактуючи з його учасниками, нотує у довільній формі факти і явища, які спостерігав, і в описовому вигляді викладає свої враження стосовно побаченого має назву:

- а) неформалізоване спостереження;
- б) структуроване спостереження;

- в) імітаційне спостереження;
- г) гнучкий моніторинг.

9. Добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища – це:

- а) корпоративна соціальна відповідальність;
- б) соціальна філантропія;
- в) ендавмент;
- г) краудсорсинг.

10. При проведенні фандрайзингової діяльності важливо застосовувати менеджмент, орієнтований на:

- а) результат;
- б) прибуток;
- в) персонал;
- г) рентабельність.

## ТЕМА 5. ФОНДИ ТА ГРАНТИ

1. В законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» зазначено, що «благодійні організації можуть утворюватися в таких організаційно-правових формах:

- а) некомерційне підприємство
- б) благодійний фонд
- в) політична організація
- г) всі відповіді вірні

2. Вкажіть, що із переліченого не належить до сфер благодійної діяльності:

- а) запобігання природним і техногенним катастрофам та ліквідація їх наслідків;
- б) формування доходів державного бюджету;
- в) розвиток територіальних громад;
- г) права людини і громадянина та основоположні свободи;

3. Згідно Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності – це:

- а) благодійна пожертва;

- б) соціальний внесок;
- в) соціальний трансферт;
- г) пайовий грант

4. Грантова програма, коли до участі допускаються тільки неприбуткові установи, які відповідають особливим умовам має назву:

- а) закрита;
- б) нішева;
- в) разова;
- г) програмно-орієнтована

5. Грантові програми бувають:

- а) разові
- б) циклічні
- в) постійні
- г) всі відповіді вірні

6. Основними формами фінансування, які надають благодійні фонди є:

- а) грант, безвідсоткова фінансова допомога, оплата наданих послуг;
- б) грант, регресна виплата, дотація
- в) грант, субвенція, фінансова допомога з пільговим відсотком, регресна виплата
- г) пільговий кредит, грант, дотація, інвестиція

7. Міні-заявка обсягом 2-3 сторінки, яка містить інформацію про необхідну суму коштів, організацію-заявника, короткий опис проєкту, який претендує на фінансування, бюджет проєкту – це:

- а) лист-запит;
- б) реферат проєкту;
- в) лист-програма;
- г) експрес-звернення.

8. Форма благодійної допомоги, яка вимагає від одержувача обов'язкового залучення додаткових джерел фінансування має назву:

- а) підтримуючий грант;
- б) початковий грант;
- в) грант з частковим фінансуванням;
- г) прогресивний грант.

9. Фандрайзинговий фонд – це:

- а) організація, основною метою діяльності яких є пошук фінансування для реалізації грантових чи власних програм;

- б) частина чистого прибутку підприємства, яка спрямовується ним на фінансування соціальних проєктів;
- в) відокремлена частина державного бюджету, яка спрямовується на виконання цільової програми фінансової підтримки благодійних організацій;
- г) організація, яка забезпечує нарощування фінансових ресурсів благодійного фонду за рахунок інвестування благодійних внесків у фінансові активи

10. Благодійна допомога, яку надають на підтримання основної діяльності неприбуткової організації, забезпечення її фінансової стабільності й розвитку має назву:

- а) грант загальної підтримки;
- б) початковий грант;
- в) капітальний грант;
- г) корпоративний грант.

## **ТЕМА 6. ВИБІР СТРАТЕГІЇ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ЗВЕРНЕННЯ**

1. Метод прогнозування, який базується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, у якому об'єкт перебуває має назву:

- а) метод побудови сценарію;
- б) метод великих чисел;
- в) програмно-цільовий метод;
- г) стаціонарний метод/

2. Метод, який при розробці стратегії фандрайзингу дає можливість виявити слабкі та сильні сторони організації (проєкту), загрози та можливості має назву:

- а) SWOT-аналіз;
- б) дисперсний аналіз;
- в) аналіз середніх квадратів;
- г) метод «pros-cons».

3. Вихідним етапом підготовки сценарію реалізації проєкту є:

- а) вироблення уявлення про систему, у якій заплановано реалізувати проєкт (цілі, середовище, ресурси та ін.);
- б) вибір типу сценарію та методології його розробки;
- в) накопичення необхідної інформації для визначення стратегічних проблем;

г) розробка базових посилань та критеріїв.

4. Повний набір юридичних, творчих, програмних, фінансових та супровідних документів, який мотивує донора до співпраці та участі у реалізації проєкту – це:

- а) спонсорський пакет;
- б) ендавмент;
- в) аплікація;
- г) донорське досьє

5. Стислий опис проєкту обсягом до однієї сторінки тексту, який повторює усі частини повної заявки проєкту – це:

- а) вступ;
- б) супровідний лист;
- в) резюме;
- г) анотація.

6. Лист-запит надсилають:

- а) донору з метою пояснення вибору фонду, аргументації необхідності реалізації проєкту, відповідності його вимогам та меті програми та з'ясування зацікавленості донора в участі у реалізації проєкту;
- б) органам державної влади для з'ясування, чи відсутні правові чи організаційні перешкоди для реалізації проєкту;
- в) органам податкової служби для з'ясування, чи є організація-донор офіційно зареєстрованим платником податків та чи має достатньо фінансових ресурсів для фінансування проєкту;
- г) до Державного реєстру неприбуткових організацій для внесення проєкту, що буде реалізовуватись за кошти донора до Єдиного реєстру благодійних проєктів

7. Найбільшу частину листа-запиту займає:

- а) опис проєкту;
- б) постановка проблеми;
- в) інформація про організацію-виконавця;
- г) опис подяки донору.

8. Що виступає візитною карткою проєкту:

- а) титульний лист;
- б) анотація;
- в) презентація;
- г) місія проєкту.

9. Супровідна документація до заявки проєкту об'єднує:

- а) резюме, супровідний лист, листи підтримки
- б) анотацію, інформацію про доходи організації-заявника, опис попереднього досвіду;
- в) супровідний лист, листи підтримки, відео-презентацію проєкту, розрахунок бюджету;
- г) характеристику ризиків проєкту, розрахунок бюджету, перелік бенефіціарів

10. Документ, підготовлений сторонніми організаціями, який покликаний продемонструвати донору здатність організації-заявника реалізувати проєкт (виконати критерії) – це:

- а) лист підтримки;
- б) похвальний лист;
- в) резюме;
- г) рекомендація.

## **ТЕМА 7. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У РАМКАХ ФАНДРАЙЗИНГУ**

1. Набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми – це:

- а) проєкт;
- б) бюджет;
- в) силабус;
- г) шорт-лист.

2. Ключова відмінність програми від проєкту в тому, що програма:

- а) орієнтується на досягнення певної великомасштабної цілі, яка має міжвідомчий або міжгалузевий характер;
- б) програма потребує більшого обсягу фінансування;
- в) програма не може передбачати єдиного виконавця;
- г) програма не може передбачати співфінансування кількома донорськими структурами.

3. В чому полягає особливість проєктів у публічній сфері?

- а) вони передбачають розв'язання суспільних проблем, які формалізовані (описані) у державних та регіональних програмах, концепціях або стратегіях у формі стратегічних пріоритетів чи завдань;

- б) вони передбачають обов'язкове співфінансування з державного чи місцевих бюджетів;
- в) вони передбачають обов'язкове погодження з фіскальними органами та внесення до Єдиного реєстру публічних проєктів;
- г) вони передбачають спрямування не менш, як половини коштів на оплату праці та соціальні внески.

4. За характером предметної галузі проєкти поділяють на:

- а) науково-дослідницькі, бізнес-проєкти, проєкти у публічній сфері
- б) прибуткові, благодійні
- в) відкриті, закриті
- г) індивідуальні, корпоративні, ендавмент-проєкти

5. Проєкти, головною метою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає інвестицій мають назву:

- а) тверді;
- б) реноваційні;
- в) активні;
- г) фондові.

6. Модель, яка відображає хід виконання проєкту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики від початку проєкту до його завершення – це:

- а) життєвий цикл проєкту;
- б) хронометраж проєкту;
- в) біографія проєкту;
- г) архітектура проєкту.

7. Первинною фазою життєвого циклу проєкту є:

- а) ініціювання проєкту;
- б) проведення переговорів з донором;
- в) експертиза проєкту;
- г) оцінювання середовища проєкту.

8. Вкажіть, для яких цілей не використовують план проєкту:

- а) внесення проєкту до Єдиного реєстру проєктів у публічному секторі;
- б) регламентування взаємодії учасників проєкту;
- в) управління втіленням проєкту;
- г) створення бази для оцінювання й контролю за процесом виконання проєкту.

9. Фаза життєвого циклу проєкту, яка передбачає оцінювання необхідних матеріальних та фінансових ресурсів для його втілення має назву:

- а) ресурсне забезпечення;
- б) фондування;
- в) фандрайзинг;
- г) краудфандинг.

10. Процес безперервної взаємодії усіх учасників (партнерів) проєкту від його початку до завершення, а з деякими із партнерів і після реалізації проєкту – це:

- а) територіальне співробітництво;
- б) корпоратизація;
- в) фондування;
- г) аутсорсинг

## **ТЕМА 8. СКЛАДАННЯ БЮДЖЕТУ ПРОЄКТУ ТА ПІДГОТОВКА ПРОЄКТНОЇ ЗАЯВКИ. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ**

1. Формулювання проблем та потреб у вигляді твердження загального типу про бажаний стан об'єкта, якого необхідно досягти як кінцевий результат реалізації проєкту – це:

- а) мета проєкту;
- б) клопотання проєкту;
- в) резюме проєкту;
- г) код проєкту.

2. Мета проєкту за обсягом має становити:

- а) не більше одного-двох речень;
- б) не більше одного-двох абзаців;
- в) до однієї сторінки;
- г) не більше п'яти слів.

3. Вкажіть, на які за питання не має відповідати мета проєкту:

- а) розмір організації, яка реалізує проєкт;
- б) відповідність мети та засобів її досягнення;
- в) логічний зв'язок між метою та етапами її реалізації;
- г) реальність мети та її відповідність потенціалу організації-виконавця.

4. Вкажіть, що не належить до вимог при формулюванні завдань проєкту:

- а) використання фахової термінології;
- б) відповідність проєкту потребам громади;
- в) вагомість завдань, уникнення дріб'язковості;
- г) чіткість викладення.

5. При плануванні фандрайзингової кампанії важливо до римуватись логічного ланцюга:

- а) проблема – мета – завдання – метод;
- б) організація – звернення – кошти – проєкт;
- в) бажання – потреби – проблема – проєкт;
- г) проблема – ініціювання – звернення – кошти.

6. Зазвичай, бюджет проєкту складається з таких розділів:

- а) «оплата праці або індивідуальна фінансова підтримка»; «основні прямі витрати»; «непрямі витрати»;
- б) «основні прямі витрати»; «основні непрямі витрати»; «загальновиробничі витрати»;
- в) «оплата праці або індивідуальна фінансова підтримка»; «основні прямі витрати»; «загальновиробничі витрати»;
- г) «пряма заробітна плата», «загальновиробничі витрати», «інші прямі витрати».

7. Заключним етапом планування фандрайзингової діяльності є:

- а) оцінювання результатів та моніторинг проєкту;
- б) складання бюджету та розрахунку показників ефективності виконання бюджету;
- в) оцінювання якості складання проєкту;
- г) формулювання висновків та пропозицій до проєкту.

8. Вкажіть, у якому часовому періоді розробляють розділ «Бюджет»:

- а) під час написання проєкту;
- б) до початку написання проєкту;
- в) після написання проєкту;
- г) розділ «Бюджет» можна скласти будь-коли, а окремих випадках взагалі не розробляти.

9. Звітність про виконання проєкту об'єднує:

- а) аналітичну частину та фінансовий звіт;
- б) експертну довідку про проміжні результати та остаточний звіт;
- в) поточний бюджет та капітальний бюджет;
- г) резюме, бухгалтерські розрахунки та резолюцію.

10. Інструментом оцінювання ефективності реалізації проєкту є:

- а) краудсорсинг;
- б) ендавмент;
- в) моніторинг;

г) таргетинг.

## **ТЕМА 9. ФАНДРАЙЗИНГ ЯК МЕТОД МОБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

1. Основною умовою відбору для фінансування за рахунок коштів ДФРР проєктів, які передбачають будівництво, є:

- а) наявність затвердженої проєктної документації;
- б) обсяг понад 10 млн грн;
- в) співфінансування з місцевого бюджету на рівні 30%;
- г) наявність не менше трьох листів підтримки з боку закладів соціальної сфери.

2. Термін, у який Мінрегіон має надати зауваження для усунення виявлених недоліків проєкту, поданого на фінансування за рахунок ДФРР:

- а) 30 днів;
- б) 5 днів;
- в) 15 днів;
- г) до визначеного проєктом часу початку реалізації.

3. За якою системою відбувається оцінювання проєктів, поданих на фінансування за рахунок ДФРР:

- а) бальною;
- в) порівняльною;
- в) процентною;
- г) шляхом проведення соціологічного дослідження;

4. Розгляд та погодження проєктних заявок на отримання фінансування з ДФРР здійснює:

- а) спеціалізована комісія при Мінрегіон;
- б) Кабінет міністрів України;
- в) обласні державні адміністрації;
- г) Правління ДФРР.

5. Вкажіть, за яким із критеріїв не оцінюються проєкти, подані на фінансування з ДФРР:

- а) рівень прогнозованої рентабельності проєкту;
- б) конкретність результатів проєкту;
- в) обґрунтованість вартості проєкту;
- г) інноваційність підходу до вирішення проблеми та інноваційний потенціал проєкту.

6. Оцінювання проєктів розвитку передбачає визначення сталості його результатів у таких ракурсах:

- а) фінансова, інституційна, політична сталість;
- б) економічна, політична, соціальна сталість;
- в) довгострокова фінансова незалежність, інклюзивність, інноваційність;
- г) рівень охоплення проєктом, фінансова сталість, інклюзивність.

7. При визначенні розміру субвенції на підтримку розвитку об'єднаних територіальних громад враховують такі чинники:

- а) кількість сільського населення та площу громади;
- б) кількість дітей шкільного віку та осіб, які втратили працездатність;
- в) наявність у територіальній громаді статусу гірської території;
- г) чисельність населення та обсяг власних доходів місцевого бюджету.

8. До умов надання субвенції на підтримання розвитку об'єднаних територіальних громад не належать:

- а) власні доходи об'єднаної територіальної громади в розрахунку на одного мешканця нижчі, ніж 80% від середнього значення цього показника по Україні;
- б) спрямування субвенції на фінансування проєктів згідно з планом соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади, календарний план реалізації яких становить не більш як три роки;
- в) погодження поданого виконавчими комітетами рад об'єднаних територіальних громад переліку проєктів спеціально утвореною для їх розгляду при Мінрегіоні комісією;
- г) врахування потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення під час розроблення проєктної документації.

9. Частка представників органів місцевого самоврядування, територіальних органів, центральних органів виконавчої влади, громадських об'єднань у складі регіональної комісії, яка здійснює оцінювання проєктів для їх фінансування з ДФРР має становити:

- а) не менше 1/3 загальної кількості;
- б) не більше 10% від загальної кількості;
- в) половину складу регіональної комісії;
- г) представники цих структур не можуть бути членами регіональної комісії.

10. Одним із критеріїв попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проєктів для їх фінансування з ДФРР є їх співфінансування з місцевих бюджетів на рівні:

- а) не менше 10% від вартості проєкту;
- б) не менше 50% від вартості проєктно-кошторисної документації;
- в) не менше половини вартості проєкту;
- г) не менше 1/3 від вартості проєкту.

## ТЕМА 10. ОСОБЛИВОСТІ ФАНДРАЙЗИНГУ У ГАЛУЗЯХ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

1. До ключових ознак соціального підприємництва належать:

- а) чітка та зрозуміла соціальна місія діяльності, яка передбачає створення певної соціальної цінності; інноваційний підхід до вирішення соціальної проблеми чи реалізації соціальної місії;
- б) використання бізнес-методів управління, застосування підприємницьких навиків для отримання прибутку; високий рівень відкритості і відповідальності за результати діяльності перед суспільством;
- в) усе перелічене
- г) нічого із переліченого

2. Суб'єкт господарювання, для якого соціальний ефект є прямим цілеспрямованим результатом, а не побічним продуктом діяльності – це:

- а) соціальне підприємство;
- б) благодійне підприємство;
- в) філантропічне підприємство;
- г) публічне підприємство.

3. Організація управління великими ендавмент-фондами у закладах вищої освіти передбачає:

- а) створення власних органів з управління активами фонду;
- б) покладання відповідальності за управління активами на професійну кампанію на умовах угоди;
- в) укладання угоди про управління активами фонду з державним регулятором фінансового ринку;
- г) реструктуризацію активів та передачу в довірче управління тільки пасивних доходів фонду.

4. Особливістю використання цільового капіталу (тіла) ендавмент-фонду є те, що:

- а) він є недоторканим, його зменшення заборонене;
- б) кошти цільового капіталу можуть використовуватись тільки на капітальні видатки;

- в) кошти цільового капіталу можуть бути інвестовані тільки у банківські депозити;
- г) цільовий капітал може спрямовуватись тільки на покриття витрат з оплати праці.

5. Діяльність, базована на угоді між сторонами – організаторами соціального проєкту, з одного боку, та комерційною структурою, з іншого боку, що передбачає фінансову чи матеріальну допомогу комерційної структури в обмін за зустрічну послугу нематеріального характеру – це:

- а) спонсорство;
- б) філантропія;
- в) альтруїзм;
- г) соціальне підприємництво.

6. Різновид спонсорства, який передбачає надання стабільної довгострокової організаційної та фінансової підтримки комерційною структурою закладу соціальної сфери має назву:

- а) патронаж;
- б) опікунство;
- в) соціальний ендавмент;
- в) немає правильної відповіді.

7. Основними завданнями структурного підрозділу з фандрайзингу в закладах вищої освіти є:

- а) залучення і акумулювання позабюджетних джерел фінансування, необхідних для реалізації наукових проєктів і програм;
- б) зміцнення і розвиток академічного, підприємницького і творчого потенціалів випускників, встановлення довготривалих і взаємовигідних партнерських відносин з підприємствами і організаціями реального сектора економіки;
- в) обґрунтування потреб закладу вищої освіти відповідно до інтересів потенційних партнерів і рівнем їх залучення до досліджуваної тематики;
- г) усе перелічене.

8. Найбільшого поширення ендавмент фонди у закладах вищої освіти отримали у:

- а) США;
- б) Франції;
- в) Бразилії;
- г) Німеччині.

9. Основними джерелами доходів ендавмент-фондів у зарубіжній практиці є:

- а) благодійні внески випускників та пасивні доходи від інвестування активів;
- б) міжнародна технічна допомога, пасивні доходи від інвестування активів;
- в) благодійні внески випускників, цільові трансферти з бюджету;
- г) цільові ендавмент-податки, доходи від реалізації наукової продукції.

10. До основних моделей соціального підприємництва зараховують:

- а) моделі підтримки підприємців, працевлаштування, фінансування послуг, посередника на ринку;
- б) моделі визнання, працевлаштування, соціальної філантропії, посередництва;
- в) донорська, благодійницька, спонсорська моделі;
- г) усі відповіді правильні

## СИТУАЦІЙНІ ВПРАВИ З ДИСЦИПЛІНИ

### Ситуаційна вправа 1 «Оцінювання потреб»

Завдання: після закінчення вправи учасники зможуть пояснити, чому оцінка потреб є важливою частиною проєкту.

Роздатковий матеріал:

Приклади невдалої оцінки потреб. Викладач пояснює, чому оцінка потреб є важливою частиною проєкту. Загальна дискусія, відкриті і закриті питання.

Крок 1. Викладач просить студентів навести приклади будь-яких невдалих проєктів, про які вони знають. Наприклад, державні проєкти або проєкти міжнародних організацій, які були не успішними. Студенти міркують над причинами неуспішності цих проєктів. Відповіді фіксуються на фліпі; як тільки причиною буде названа неправильне оцінювання потреб, переходимо до наступного кроку.

Крок 2. Студенти намагаються дати відповіді на запитання:

Що допомагає з'ясувати процес вивчення потреб?

Що дозволяє зробити оцінка потреб?

Для чого ми проводимо оцінку потреб?

Дискусія в малих групах.

Крок 3. Роздати роздатковий матеріал і задати завдання учасникам визначити причини невдач проєктів, описаних в роздаткових матеріалах. Обговорення того, чи доводять приклади невдалих проєктів необхідність проведення оцінки потреби, якщо так, то як? Презентація та обговорення.

Крок 4. Разом з студентами робимо висновки про важливість правильної оцінки потреб. Висновок (15 хв.).

Один із студентів коротко презентує підсумки виконання вправи.

### Ситуаційна вправа 2 «Цілі та завдання проєкту»

Завдання: після закінчення вправи учасники зможуть:

- Написати мету і завдання свого проєкту відповідно до критеріїв SMART.
- Скласти робочий план свого проєкту.

Роздатковий матеріал:

Завдання проєкту. Підготувати мети і завдання свого проєкту відповідно до критеріїв SMART. Відкриті та закриті питання, загальна дискусія.

Крок 1. Загальне обговорення питань:

Що таке мета? Результат, до якого прагнеш для вирішення проблеми.

Що таке завдання? Дії по досягненню мети, розділені на етапи по досягненню мети.

Крок 2. Даємо завдання кожному учаснику графічно зобразити співвідношення понять «Мета» і «завдання». Учасники ситуаційної вправи презентують свої напрацювання із загальним обговоренням.

Крок 3. Обговорення конкретної проблеми, визначення, яка може бути мета і завдання Проєкту з її вирішення. Разом з учасниками на цьому прикладі визначаємо різницю між метою та завданнями.

Крок 4. Розкриваємо суть аббревіатури «SMART» та критеріїв формулювання мети проєкту.

Specific – конкретність

Measurable – вимірність

Area- specific – територіальність

Realistic – реалістичність

Time-bound – визначеність у часі.

Наводимо приклади завдань, застосувавши критерії SMART. Використовуємо роздатковий матеріал.

Робота у групах.

Крок 5. Розбиваємо аудиторію на групи. Кожна група формулює мету і завдання свого проєкту відповідно до критеріїв SMART. Підкреслюємо необхідність використання дієслів активної дії, тільки доконаного виду. Робимо висновки, чому SMART є корисним інструментом при написанні цілей і завдань

Крок 6. Складання плану конкретних заходів за зразком (на конкретному прикладі):

| Заходи | Терміни | Виконавець |
|--------|---------|------------|
|--------|---------|------------|

Крок 7. Кожна із груп презентує результати своєї роботи. Після кожної презентації проведення розбору та обговорення робочого плану.

### Ситуаційна вправа 3 «Пошук донорів»

Завдання: після закінчення вправи учасники зможуть провести роботу з пошуку донорів з різних джерел.

Крок 1. Обговорення теми: Яким чином можна знайти донора? Які існують способи знаходження донорів?

Пряме звернення; банки даних НУО, фондів; списки великих компаній на конкретній території; посольства; особисті зв'язки; звернення до посередників; пошук і обробка інформації; робота із засобами масової інформації; фермери.

Робота у групах

Крок 2. Розділюємо учасників на групи і даємо завдання:

Завдання:

Переглянути газети і знайти реальних спонсорів.

Питання: Скільки можливостей Ви знайшли? На яку суму можна подати заявку? На які напрямки діяльності даються кошти і ким? Скільки часу в середньому потрібно на «розкрутку» знайдених джерел?

Крок 3. Кожна із груп презентує свої напрацювання, давши можливість іншим після кожної презентації задати питання і прокоментувати напрацювання.

Загальна дискусія.

Крок 4. Підсумки ситуаційної вправи. Корисність вправи та висновки з її проведення. Відкривши газету, можна знайти потенційних донорів з найменшими витратами. При пошуку спонсорів або донорів потрібно виходити з реальних можливостей.

### Ситуаційна вправа 4 «Складання бюджету проєкту»

Завдання: Після закінчення завдання учасники зможуть:

- Оцінити всі ресурси, необхідні для здійснення проєкту.
- Підготувати бюджет, що включає всі статті витрат і джерела фінансування.

Роздатковий матеріал:

8.1. Керівництво зі складанням бюджету.

8.2. Бюджетні категорії

8.3. Вправа на складання бюджету.

8.4. Робочий семінар з підготовки менеджерів.

Крок 1. Розділюємо учасників вправи на кілька груп і задаємо завдання: поміркувати та описати перелік ресурсів, які формують собівартість проведення одного заняття з дисципліни. Кожна із команд презентує свої напрацювання.

Крок 2. Загальне обговорення: Чи всі необхідні ресурси були враховані? Якщо ні, то до чого може привести?

Крок 3. У сформованих групах даємо завдання написати перелік ресурсів, які необхідні для вирішення певної важливої для сучасної молоді проблеми. Перелік необхідно сформулювати у відповідності до вимог підготовки бюджету проєкту.

Крок 4. На підставі сформованого переліку ресурсів даємо завдання розрахувати конкретні суми витрат у розрізі статей бюджету проєкту. Кілька представників з групи презентують свої напрацювання із загальним обговоренням.

Крок 5. Разом з учасниками робимо висновки, наскільки правильне складання бюджету важливо для проєкту.

## ЗАВДАННЯ ДЛЯ РЕКТОРСЬКОЇ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Економічний зміст та принципи проведення фандрайзингової діяльності. Види фандрайзингу.
2. Напрямки застосування та завдання фандрайзингу. Суб'єкти та об'єкти фандрайзингу.
3. Сутність та основні мотиви донорства. Види донорів. Критерії вибору потенційного донора. Цикл роботи з донором.
4. Міжнародна технічна допомога: зміст, механізми та форми надання.
5. Правила успішного та причини невдалого фандрайзингу. Методи виявлення проблем та потреб для проектування фандрайзингової діяльності.
6. Історичні етапи та сучасний стан фандрайзингу в Україні.
7. Зарубіжний досвід фандрайзингової діяльності.
8. Застосування ІТ-технологій та роль PR-технологій в фандрайзинговій діяльності.
9. Основні етапи розвитку та проблеми благодійності в Україні.
10. Перспективи розвитку фандрайзингу в Україні. Інноваційні інструменти фандрайзингу, перспективи та сфери їх застосування в Україні.
11. Нормативно-правові основи фандрайзингу.
12. Поняття некомерційної організації. Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.
13. Види ресурсів, необхідних для розвитку фандрайзингової діяльності. Основні та додаткові джерела фінансування фандрайзингової діяльності.
14. Форми підтримки проєктів в Україні. Благодійні організації. Філантропія. Меценатство. Спонсорство.
15. Інструменти фандрайзингу.
16. Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.
17. Планування фандрайзингової кампанії: етапи та матеріально-технічне забезпечення. Модель планування фандрайзингу.
18. Результат фандрайзингової кампанії. Оцінювання ефективності фандрайзингової діяльності.
19. Подяка. Види подяки. Заходи, направлені на подяку донору.
20. Розвиток проєкту після закінчення фінансування.
21. Визначення фонду. Види фондів в Україні. Зарубіжні фонди. Попереднє оцінювання фондів, його критерії. Вибір фонду.
22. Поняття та види грантів. Призначення гранту. Грантодавчі установи.
23. Пошук гранту. Характеристика грантових конкурсів. інтернет-ресурси, інститути, наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів.

24. Стратегія фандрайзингу та її елементи. Алгоритм вироблення стратегії фандрайзингу. Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.
25. Внутрішній та зовнішній аналіз даних. Пошук джерел коштів, їх визначення, визначення їх потенціалу. Вивчення можливостей підтримки власної ідеї.
26. Спонсорський пакет. Звернення. Типи заявок. Заявка-запит. Проектна заявка та її структура.
27. Супровідна документація: автобіографія, резюме, супровідний та рекомендаційний листи тощо.
28. Поняття проекту та його особливості.
29. Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами.
30. Технології розробки та реалізації проекту. Передпроектна стадія. Визначення проблем і потреб.
31. Визначення цільової групи проекту. Матриця оцінювання стейкхолдерів.
32. Визначення шляхів розв'язання проблем.
33. Територіальне співробітництво. Складові успішного партнерства.
34. Поняття мети та завдань проекту. Дерево проблем та Дерево цілей. Визначення методів та етапів досягнення мети і завдань проекту, очікуваних результатів.
35. Концепція та карта проекту. Життєвий цикл проекту. Інтеграція проекту.
36. Учасники й оточення проекту. Принципи формування проектної команди. Вибір показників роботи.
37. Визначення ресурсів проекту та зацікавлених сторін.
38. Логічна схема проекту. Часові рамки проекту. План реалізації.
39. Інструменти оцінки проектів: система SMART, NAOMIE, метод MoSCoW.
40. Складання плану проекту. Діаграма Ганта. Оцінка ризиків.
41. Поняття бюджету проекту та принципи його розробки. Типові помилки при складанні бюджету.
42. Звітність про виконання проекту, її види.

## САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Самостійна робота студента (СРС) – це діяльність, яку студенти виконують самостійно за завданнями та під методичним керівництвом і контролем викладача без його прямої участі. Самостійна робота спрямована на більш глибоке ознайомлення студентом з проблемами, які розглядаються навчальним курсом «Фандрайзинг у публічному секторі». Під час вивчення навчальної дисципліни «Фандрайзинг у публічному секторі» застосовуються такі види самостійної роботи:

- підготовка додаткових питань (2 на вибір) до кожної теми навчальної дисципліни;

- робота з додатковою літературою та ін.

Обов'язкові вимоги до наукової роботи:

- оптимальний обсяг розкриття додаткового питання – 3-4 сторінки. За ініціативою студента додаткові питання можуть бути представлені на практичному занятті чи круглому столі у формі презентації;

- поєднання теоретичного і практичного аспектів досліджуваної проблеми. Подання суто описових робіт, які не містять цифрового матеріалу не допускається;

- наявність висновків та рекомендацій практичного характеру. Наведені пропозиції, представлені в рамках викладення змісту питань самостійної роботи, мають бути належним чином аргументовані, наявність у тексті голослівних, нічим не підкріплених висновків та пропозицій небажана.

### Перелік тем для розкриття додаткових питань:

| № з/п            | Тематика                                                                     |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Заняття 1</b> |                                                                              |
| 1                | Сутність фандрайзингу, його роль та сфери застосування в публічному секторі. |
| 2                | Благодійництво та основні його форми.                                        |
| 3                | Етичні стандарти фандрайзингової діяльності.                                 |
| 4                | Риси професійного фандрайзера та їх характеристика.                          |
| 5                | Піраміда фандрайзингу.                                                       |
| 6                | Правила успішного фандрайзингу.                                              |
| 7                | Помилки фандрайзингу.                                                        |
| <b>Заняття 2</b> |                                                                              |
| 8                | Становлення благодійності в Україні.                                         |
| 9                | Фандрайзинг у країнах ринкової економіки.                                    |
| 10               | Особливості фандрайзингу в соціальній сфері.                                 |

|                  |                                                                                                                     |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11               | Світовий рейтинг благодійності. Фандрайзингова діяльність у публічному секторі країн ЄС.                            |
| 12               | Перспективи та можливості фандрайзингу в мережі Інтернет.                                                           |
| 13               | PR технології в фандрайзинговій діяльності.                                                                         |
| 14               | Інноваційні інструменти фандрайзингу.                                                                               |
| <b>Заняття 3</b> |                                                                                                                     |
| 15               | Нормативно-правове забезпечення фандрайзингу в Україні.                                                             |
| 16               | Фандрайзинг як основа розвитку некомерційних та громадських організацій.                                            |
| 17               | Джерела фінансування фандрайзингової діяльності.                                                                    |
| 18               | Меценатство в Україні: історичні традиції, реалії та перспективи.                                                   |
| 19               | Головні форми фандрайзингової діяльності.                                                                           |
| 20               | Інструменти фандрайзингу.                                                                                           |
| <b>Заняття 4</b> |                                                                                                                     |
| 21               | Організаційне забезпечення фандрайзингової діяльності.                                                              |
| 22               | Методика планування фандрайзингової кампанії.                                                                       |
| 23               | Роль комунікацій у фандрайзинговій діяльності.                                                                      |
| 24               | Дискусійні підходи до оцінювання результатів фандрайзингової діяльності.                                            |
| <b>Заняття 5</b> |                                                                                                                     |
| 25               | Благодійні фонди в Україні: реалії та перспективи.                                                                  |
| 26               | Алгоритм вибору благодійного фонду в рамках фандрайзингової діяльності.                                             |
| 27               | Грант як інструмент фандрайзингу.                                                                                   |
| 28               | Інформаційні джерела пошуку грантів.                                                                                |
| 29               | Наукові центри як інформаційні джерела на пошук грантів.                                                            |
| 30               | Перспективи використання грантів як інструмента фінансування соціально-економічного розвитку територіальних громад. |
| <b>Заняття 6</b> |                                                                                                                     |
| 31               | Стратегії поліпшення самодостатності неприбуткових організацій.                                                     |
| 32               | Спонсорський пакет у фандрайзингу: призначення та характеристика складових.                                         |
| 33               | Методичні підходи до складання заявки на отримання фінансування.                                                    |
| 34               | Стратегія фандрайзингу та її елементи.                                                                              |
| 35               | Організаційна місія і завдання стратегії фандрайзингу.                                                              |
| 36               | Внутрішній та зовнішній аналіз даних у фандрайзингу: необхідність та підходи до проведення.                         |

|                             |                                                                                                                               |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Заняття 7</b>            |                                                                                                                               |
| 37                          | Поняття проєкту та його особливості.                                                                                          |
| 38                          | Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проєктами.                                     |
| 39                          | Технології розробки та реалізації проєкту.                                                                                    |
| 40                          | Складові успішного партнерства.                                                                                               |
| 41                          | Передпроєктна стадія фандрайзингу.                                                                                            |
| 42                          | Стейкхолдери у фандрайзингу: склад та методика оцінювання.                                                                    |
| <b>Заняття 8</b>            |                                                                                                                               |
| 43                          | Прийоми фандрайзингу.                                                                                                         |
| 44                          | Принципи формування проєктної команди.                                                                                        |
| 45                          | Очікувані результати проєкту та формування їх рівнів.                                                                         |
| 46                          | Інструменти оцінки проєктів: система SMART, NAOMIE, метод MoSCoW.                                                             |
| 47                          | Оцінка ризиків у фандрайзингу.                                                                                                |
| 48                          | Дерево проблем та Дерево цілей у фандрайзингу: суть та методика складання.                                                    |
| <b>Заняття 9</b>            |                                                                                                                               |
| 49                          | Міжнародна технічна допомога: призначення, форми підтримки та перспективи залучення.                                          |
| 50                          | Перспективи активізації фандрайзингу в зміцненні фінансової основи місцевого самоврядування.                                  |
| 51                          | Державний фонд регіонального розвитку: призначення, напрями діяльності та роль у фінансуванні розвитку територіальних громад. |
| 52                          | Субвенція на формування інфраструктури як джерело ресурсів для територіальних громад.                                         |
| <b>Заняття 10</b>           |                                                                                                                               |
| 53                          | Перспективи розвитку ендаумент-фондів в закладах вищої освіти.                                                                |
| 54                          | Особливості фандрайзингу у бібліотеках.                                                                                       |
| 55                          | Корпоративна соціальна відповідальність в Україні.                                                                            |
| 56                          | Розвиток соціального підприємництва як перспективний інструмент фандрайзингу в Україні.                                       |
| 57                          | Краудфандинг: поняття, реалії та перспективи.                                                                                 |
| <b>Тренінг з дисципліни</b> |                                                                                                                               |

Усі аналітичні і статистичні дані, використані студентом при виконанні питань самостійної роботи, мають бути підтверджені ксерокопіями оригіналів першоджерел або роздрукованими сторінками з інтернет-ресурсів.

## ТРЕНІНГ З ДИСЦИПЛІНИ

**Тематика:** пошук потенційного донора, проведення переговорів про залучення фінансування.

**Порядок проведення:**

1. Провести моніторинг ЗМІ та інших відкритих джерел інформації для пошуку потенційних донорів. Виявити у ЗМІ структури, які могли б виступити спонсором проєкту; оцінити, проєкти якої тематики можуть зацікавити потенційного донора, які вигоди він від цього матиме та в яких обсягах можна залучити кошти.

2. Сформулювати концептуальну ідею проєкту та підготувати звернення до потенційного донора.

3. Провести переговори (у формі ситуаційного завдання) з потенційним донором на предмет отримання фінансування проєкту. Завдання цього етапу – переконати потенційного донора погодитись на фінансування проєкту.

Завершенням тренінгу є проведення групового аналізу недоліків у формулюванні концептуальної ідеї проєкту, підготовці звернення та проведення переговорів із донорською організацією.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ТА МЕТОДИ ДЕМОНСТРУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

В процесі вивчення дисципліни «Фандрайзинг у публічному секторі» використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студента:

- поточне опитування, тестування, виконання самостійної роботи;
- залікове модульне тестування та опитування;
- ректорська контрольна робота;
- оцінювання виконання КПІЗ студента;
- екзамен.

### КРИТЕРІЇ, ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Фандрайзинг у публічному секторі» визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

| Види оцінювання                                                 | % від остаточної оцінки |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Модуль 1 (теми 1-4) – тестування, опитування, самостійна робота | 20                      |
| Модуль 2 (теми 5-10) – ректорська контрольна робота             | 20                      |
| КПІЗ (теми 1-10)                                                | 20                      |
| Екзамен (теми 1-10) – питання, тести, завдання                  | 40                      |
| <b>Разом</b>                                                    | <b>100</b>              |

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) за **модуль 1** визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової:

| Види оцінювання                                                                                       | % від остаточної оцінки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Усне опитування (студент повинен отримати не менше однієї оцінки за відповідь на практичному занятті) | 10                      |
| Тестування на практичному занятті                                                                     | 10                      |
| Самостійна робота                                                                                     | 20                      |
| Усний колоквіум за темами Змістового модуля 1                                                         | 60                      |
| <b>Разом</b>                                                                                          | <b>100</b>              |

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) за **модуль 2** визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової:

| Види оцінювання                                                                                       | % від остаточної оцінки |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Усне опитування (студент повинен отримати не менше однієї оцінки за відповідь на практичному занятті) | 10                      |
| Тестування на практичному занятті                                                                     | 10                      |
| Самостійна робота                                                                                     | 10                      |
| Ректорська контрольна робота за усіма темами навчального курсу                                        | 70                      |
| <b>Разом</b>                                                                                          | <b>100</b>              |

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) за **модуль 3** визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової:

| Види оцінювання | % від остаточної оцінки |
|-----------------|-------------------------|
| Завдання 1      | 20                      |
| Завдання 2      | 10                      |
| Завдання 3      | 20                      |
| Завдання 4      | 50                      |
| <b>Разом</b>    | <b>100</b>              |

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) за **екзамен** визначається як середньозважена величина в залежності від питомої ваги кожної складової:

| Види оцінювання      | % від остаточної оцінки |
|----------------------|-------------------------|
| Теоретичне питання 1 | 30                      |
| Теоретичне питання 2 | 30                      |
| Тести (10 тестів)    | 10                      |
| Практичне завдання   | 30                      |

#### Шкала оцінювання:

| За шкалою університету | За шкалою ECTS | За національною шкалою |                                                                                                                                                                                              |
|------------------------|----------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90-100                 | A (відмінно)   | зараховано (Відмінно)  | студент володіє глибокими знаннями теоретичного матеріалу, глибоко і всебічно знає зміст навчальної дисципліни, основні положення наукових першоджерел та рекомендованої літератури, логічно |

|       |                                                     |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|-----------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                     |                              | мислить і грамотно будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок                                                                                                                                                                                                         |
| 85-89 | В (дуже добре)                                      | зараховано (Добре)           | студент ґрунтовно засвоїв теоретичний матеріал, володіє основними аспектами з першоджерел та рекомендованої літератури, аргументовано викладає його; має практичні навички, висловлює свої міркування з приводу тих чи інших проблем, але припускається незначних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту, при відповіді на додаткові запитання або при аналізі практичного матеріалу                             |
| 75-84 | С (добре)                                           |                              | студент добре засвоїв теоретичний матеріал, переважно володіє аспектами з першоджерел і рекомендованої літератури, аргументовано викладає його, але дає неповні відповіді на запитання; має практичні навички, висловлює свої міркування щодо основних проблем, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного матеріалу                                            |
| 65-74 | D (задовільно)                                      | зараховано (Задовільно)      | студент в основному опанував теоретичними знаннями навчальної дисципліни, орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або вказують на відсутність стабільних знань; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю |
| 60-64 | E (достатньо)                                       |                              | студент володіє поверховими знаннями теоретичного матеріалу навчальної дисципліни, слабо орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання переважно залишаються без відповіді; відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє суттєві неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю                |
| 35-59 | FX (незадовільно з можливістю повторного складання) | Не зараховано (незадовільно) | студент не опанував навчальний матеріал дисципліни, не знає наукових фактів, визначень, майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|      |                                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------|--------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      |                                                              |  | літературі, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані                                                                                                                                                                                                          |
| 1-34 | F<br>(незадовільно з<br>обов'язковим<br>повторним<br>курсом) |  | студент практично не володіє навчальним матеріалом дисципліни, не знає наукових фактів, визначень, не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, відсутні наукове мислення, практичні навички не сформовані. Обов'язковий повторний курс навчання по дисципліні |

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Borst I., Moser C., Ferguson J. From friendfunding to crowdfunding: Relevance of relationships, social media, and platform activities to crowdfunding performance. *New Media & Society*. 2017. No 1-19.
2. Breeze B. The new fundraisers: Who organises charitable giving in contemporary society? Bristol, UK: Policy Press, 2017.
3. Buys M., du Plessis P., Mestry R. The resourcefulness of school governing bodies in fundraising: Implications for the provision of quality education. *South African Journal of Education*. 2020. Vol. 40. No 4. URL: <https://www.ajol.info/index.php/saje/article/view/204970>
4. Core Principles of Fundraising for Matt Talbot Community Trust. URL: <http://www.matttalbot.org/wpcontent/uploads/2017/11/CorePrinciplesofFundraisingforMattTalbotCommunityTrust.pdf>.
5. Davis M., Cartwright L. *Financing for Society: Assessing the Suitability of Crowdfunding for the Public Sector*. Report. Leeds, UK: University of Leeds, 2019. URL: <https://eprints.whiterose.ac.uk/145481/1/Financing%20For%20Society%20-%20DAVIS%20Report%20v.final%20%28small%29.pdf>
6. Digital and Mobile Fundraising. URL: <https://knowhownonprofit.org/funding/fundraising/individual-giving/digital-fundraising>.
7. Filo K., Fechner D., Inoue Yu. Charity sport event participants and fundraising: An examination of constraints and negotiation strategies. *Sport Management Review*. 2020. Vol. 23. Issue 3. pp. 387-400.
8. Good R. M., Nelson K. L. With a little help from our friends: private fundraising and public schools in Philadelphia. *Journal of Education Policy*. 2021. Vol. 36. Issue 4. pp. 480-503
9. Hart J. Online vs. Offline Fundraising. URL: <https://www.slideshare.net/LightedCandle/online-vs-offline-fundraising>.
10. Hartmann F., Grottolo G., Wang X., Lunesu M. I. Alternative Fundraising: Success Factors for Blockchain-Based vs. Conventional Crowdfunding. *2019 IEEE International Workshop on Blockchain Oriented Software Engineering (IWBOSE)*, 2019, pp. 38-43. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8666515>
11. Hommerová D., Severová L. Fundraising of Non-profit Organizations: Specifics and New Possibilities. *Journal of Social Service Research*. 2019. Vol. 45. Issue 2. pp. 181-192.
12. Hong S., Ryu J. Crowdfunding public projects: Collaborative governance for achieving citizen co-funding of public goods. *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. Issue 1. pp. 145-153. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-12-2019-0179/full/html>
13. Jepson T. Innovative Online Fundraising Ideas for Nonprofits & Charities. URL: <https://www.causevox.com/blog/online-fundraising-ideas-nonprofits-charities/>.
14. Kaplan A. Voluntary support of education. New York, NY: Council for Aid to Education, 2017.
15. Kim M., Mason D. P. Government funding and fundraising: an online experiment of non-profit leader preferences and personality. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2020. Vol. 32. No 4. pp. 605-622.

16. Li Yu-M., Wu J. D., Hsieh Ch. Yu., Liou J. H. A social fundraising mechanism for charity crowdfunding. *Decision Support Systems*. 2020. Vol. 129. pp. 113-170.
17. Liang X., Hong C. Social funding of higher education in Western developed countries: Experience, characteristics and trends. *International and Comparative Education [China]*, 2018. Vol. 40 (3). pp. 98-105.
18. MacQuillin I., Sargeant A. Fundraising Ethics: A Rights-Balancing Approach. *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 160. pp. 239-250. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-018-3872-8>
19. Mancera R. T., Perdosa C. d H., Maldonado C. J., Sanchez P. I. Public Relations and the Fundraising professional in the Cultural Heritage Industry: a study of Spain and Mexico. *Revista internacional de relaciones publicas*. 2021. No 21. Vol. XI. pp. 27-48. URL: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/698/407>
20. McClure K. R., Eppenstein Anderson P. N. An Uneven Playing Field: Fundraising at Regional Public Universities in the Aftermath of the Great Recession. *Philanthropy & Education*. 2020. Vol. 3. No 2. pp. 1-26
21. Nageswarakurukkal K., Gonçalves P., Moshtari M. Improving Fundraising Efficiency in Small and Medium Sized Non-profit Organizations Using Online Solutions, *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*. 2020. Vol. 32. Issue 3. pp. 286-311. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10495142.2019.1589627>
22. Norton M. The Worldwide Fundraiser's Handbook. London: Directory of Social Change, 2009.
23. Offline Vs Online Fundraising – Which Option Is Better? URL: <https://news.leetchi.com/offline-vs-online-fundraising-option-better/>.
24. Principles of Practice: Fundraising Standards in European Educational Institutions. URL: [http://www.case.org/Samples\\_Research\\_and\\_Tools/Principles\\_of\\_Practice/CASEEuropeFundraisingStandards.html](http://www.case.org/Samples_Research_and_Tools/Principles_of_Practice/CASEEuropeFundraisingStandards.html).
25. Rebetak F., Bartosova V. Theoretical background of fundraising for non-profit organizations. *45-th International Scientific Conference on Economic and Social Development – XIX International Social Congress (ISC 2019): Book of Proceedings*. pp. 257-265.
26. Saboury P. Strategic Fundraising for Public Goods and Services. Doctoral dissertation, Texas A&M University, 2020. URL: <https://hdl.handle.net/1969.1/192586>.
27. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice, 2nd edition. Wiley, New York, 2017. 712 p.
28. Schaller S., Nisbet E. Regulating private support for public goods: de-clubbing public schools. *Journal of Education Policy*. 2020. Vol. 35. Issue 3. pp. 287-314.
29. Skinner N. A. The Rise and Professionalization of the American Fundraising Model in Higher Education. *Philanthropy & Education*. 2019. Vol. 3. No 1. pp. 23-46.
30. Tooker L., Clarke C. Experiments in Relational Finance: Harnessing the Social in Everyday Debt and Credit. *Theory, Culture and Society*. 2018. Vol. 35. Issue 3. pp. 57-76.
31. Wilkinson J. What Type of Fundraising is Superior-Online or Offline? URL: <http://nonprofithub.org/fundraising/type-fundraising-superior-online-offline/>.
32. Yeomans M., Al-Ubaydli O. How does fundraising affect volunteering? Evidence from a natural field experiment. *Journal of economic psychology*. 2018. No 64. pp. 57-72.

33. Yoon E. S., Young J., Livingston E. From bake sales to million-dollar school fundraising campaigns: the new inequity. *Journal of Educational Administration and History*. 2020. Vol. 52. Issue 1. pp. 25-38.
34. Башлай С. В., Салата Г. В. Технологія фандрайзингу для стимулювання розвитку об'єднання територіальних громад. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка». Острог: Вид-во НаУОА, березень 2021. № 20(48). С. 96-101.
35. Белов О. Ендавмент як нова форма забезпечення стабільності фінансування наукових досліджень в Україні. *Вісник ТНЕУ*. 2017. № 4. С. 50-62.
36. Білявська О. Диверсифікація джерел надходжень як умова фінансової автономії закладів вищої освіти. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 2 (21). С. 57-66.
37. Головня О. Інноваційні технології фінансування соціального розвитку національної економіки. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 2 (20). С. 93-102.
38. Горин В. П. До питання про перспективи розвитку ендавмент-фондів в Україні. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права в умовах сучасних викликів: збірник тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Полтава, 25 серпня 2021 р.)*. Полтава: ЦФЕНД, 2021. С. 28-29.
39. Горин В. П. Імпакт-інвестування як інструмент залучення зовнішніх ресурсів для фінансування суспільних потреб. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути: тези доп. III Міжнар. наук.-практ. інт.-конф. (11-12 серпня 2021 р., м. Дніпро)*. Дніпро, 2021. С. 286-288.
40. Горин В. П. Інноваційні механізми фінансування проєктів енергоефективності на рівні територіальних громад. *Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірн. наук. праць (м. Тернопіль, 15 листопада 2022 року) / за ред. д. е. н., проф. О. П. Кириленко*. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 50-55.
41. Горин В. П. Перспективи застосування моделі PFI у реалізації проєктів поствоєнного відновлення соціальної сфери. *Десяті ювілейні всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія: збірник наукових праць (м. Тернопіль, 12 листопада 2024 року)*. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 38-41.
42. Горин В. П. Фандрайзинг у публічному секторі як інструмент соціального партнерства. *Розвиток економіки країни в аспекті міжнародних відносин: Збірн. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (14 серпня 2021 р., м. Київ)*. К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2021. С. 83-87.
43. Горин В. П., Булавинець В. М. Соціальне підприємництво як інструмент диверсифікації фінансування соціальної політики. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 29-35.
44. Горин В. П., Карпишин Н. І. Інвестиційні субвенції як джерело надходжень до місцевих бюджетів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. №8/1. С. 31-34. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.8\(1\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2021.8(1).6)
45. Горин В. П., Карпишин Н. І. Особливості фандрайзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 13-19.
46. Горин В. П., Коваль С. Л. Проблеми бюджетного фінансування та перспективи застосування інструментів фандрайзингу у системі вищої освіти України. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 42-46.

47. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. *Бізнес інформ*. 2025. № 1. С. 256-266. <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/54340>
48. Данилова Л. Застосування інструментів фандрайзингу для реалізації проєктів місцевого значення об'єднаних територіальних громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 20. С. 32-37.
49. Демуз І. Фандрайзинг і грантрайтинг як особливий фінансовий механізм міжнародної підтримки наукових проєктів в Україні. *Економічний вісник університету*. 2019. № 43. С. 12-20.
50. Демченко О.П. Інструментарій фінансової підтримки територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/327/312>
51. Демченко О. Фінансові інструменти розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/414/401>
52. Дурман М. О., Дурман О. Л. Субвенція на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад як інструмент впровадження нової регіональної політики. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 37-42. URL: [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/15.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/15.pdf)
53. Єгоричева С., Соколова А. Фандрайзинг у забезпеченні діяльності університетів третього віку. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3. С. 26-32.
54. Кобушко І., Котенко Н., Бойко К. Використання інформаційних технологій у фандрайзингу для соціальних проєктів та стартапів. *Соціальна економіка*. 2017. Вип. 54 (2). С. 93-99.
55. Кобушко Я., Майборода О. Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. *Вісник СумДУ*. Серія: Економіка. 2020. № 1. С. 132-140.
56. Козак В. Фандрайзинг як інструмент розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 3 (38). С. 131-141.
57. Косович Б. Соціальне підприємництво в Україні: актуальні питання становлення. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 77-81.
58. Круп'як І. Й., Круп'як Л. Б. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7323>
59. Крупка М. І., Горин В. П. Напрями застосування механізму ДПП у сфері вищої освіти у контексті подолання наслідків збройної агресії проти України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 5-12.
60. Лисяк Л., Зюзін В., Петрова Я. Розширення джерел фінансування реалізації державних програм людського розвитку: залучення соціально відповідального бізнесу та використання інноваційних технологій. *Науковий вісник Полісся*. 2021. № 2 (21). С. 6-16.
61. Літкевич А. Фандрайзинг як складова частина ресурсного забезпечення конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. *Педагогіка формування творчої особливості у вищій і загальноосвітній школі*. 2019. № 66. Т. 1. С. 108-112.

62. Ловінська Л. Г., Левицька С. О., Осадча О. О. Ендаумент в діяльності вітчизняних закладів вищої освіти: практика застосування та обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 119–128.
63. Лункіна Т., Іваненко Г. Особливості розвитку соціального підприємництва: закордонний досвід. *Modern Economics*. 2019. № 1 (5). С. 142-147.
64. Марущин Ю. В. Інструменти бюджетної підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад. *Університетські наукові записки*. 2018. № 66. С. 200–210.
65. Насібова О. Діджитал-технології фінансового забезпечення соціальної сфери. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 49. С. 200-208. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/784/792>
66. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / В. В. Белявцева та ін.; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
67. Офіційний сайт Fundraising INFO.com. URL: <http://www.fundraisinginfo.com/>.
68. Пеліванова Н. І. Розвиток благодійності в Україні: Аналітична записка. К.: НІСД, 2019. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gromadyanske-suspilstvo/rozvitok-blagodiynosti-v-ukraini>
69. Полянська А., Запужляк І., Вербовська Л. Управління розвитком територіальних громад на засадах проектного підходу: досвід, інструменти та фінансування. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1 (23). С. 75-88.
70. Розробка концептуальної ноти проекту: Практичний посібник. Проект Європейського Союзу. Підтримка регіонального розвитку в Україні. URL: [http://surdp.eu/uploads/files/SURDP\\_Manuals/Project\\_Concept\\_Development\\_Manual\\_UA.pdf](http://surdp.eu/uploads/files/SURDP_Manuals/Project_Concept_Development_Manual_UA.pdf).
71. Тимошенко О., Буцька О. Ендаумент як джерело фінансового забезпечення вищого навчального закладу. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5965>
72. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч. посіб. 2-е вид., з доопрац. та допов. К.: Алерта, 2015. 272 с.
73. Шулюк Б. С., Горин В. П. Банківське проєктне фінансування державно-приватного партнерства і його роль у забезпеченні суспільного добробуту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 2 (43). С. 17-23. DOI: 10.55643/fcaptr.2.43.2022.3695