

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту**

Шифр \_\_\_\_\_

Наказ ректора  
про затвердження теми

«До захисту допускається»  
завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І. Рекуненко

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*на тему*

***“Адміністрування фандрайзингових процесів у громадських організаціях (на прикладі Громадської організації «Батьки онкохворих дітей»)”***

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

Студента гр. АМ.мз-01с

Курило Яни Олексіївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело \_\_\_\_\_ Курило Я.О.  
(підпис)

**Науковий керівник:** \_\_\_\_\_ доц., к.е.н. Мирошніченко Ю.О.  
(підпис)

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА  
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування,  
освітньо-професійна програма  
«Адміністративний менеджмент»

студенту групи АМ.мз-01с

Курило Яні Олексіївна

1. Тема роботи “*Адміністрування фандрайзингових процесів у громадських організаціях (на прикладі Громадської організації «Батьки онкохворих дітей»*)»” затверджена наказом по СумДУ No \_\_\_\_\_ від „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 1 грудня 2021 року
3. Мета кваліфікаційної роботи: теоретичне та методологічне обґрунтування концептуальних основ і напрямів модернізації системи адміністрування фандрайзингових процесів громадських організацій.
4. Об’єкт дослідження: сукупність соціально-економічних відносин що виникають між громадськими організаціями та ключовими стейкхолдерами в процесі адміністрування фандрайзингових процесів.
5. Предмет дослідження: науково-методичні засади та організаційно-економічний інструментарій адміністрування фандрайзингових процесів.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, Наказах Міністерства освіти та науки України, рекомендаціях, статтях, наукових видання, документації громадської організації Батьки онкохворих дітей тощо.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

No пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Фандрайзинг як інструмент залучення коштів до громадських (або некомерційних) організацій соціального спрямування	10.11.2021
II	Методологія адміністрування фандрайзингових процесів у громадських організаціях	20.11.2021
III	Практичні аспекти управління фандрайзинговими процесами в громадській організації «батьки онкохворих дітей»	29.11.2021

7. Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент має дослідити загальну систему адміністрування процесами фандрайзингової діяльності в громадських організаціях, загальні проблеми організації фандрайзингу в Україні.

У розділі 2 студент має проаналізувати міжнародного досвіду а сфері адміністрування фандрайзинговими процесами, методології адміністрування залучення коштів у громадських організаціях, загальних принципів фандрайзингу.

У розділі 3 студент має запропонувати конкретні методи для покращення діяльності громадської організації Батьки онкохворих дітей у фандрайзинговій діяльності на основі проаналізованої діяльності організації

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Мирошніченко Ю.І.

Завдання до виконання одержав \_\_\_\_\_  
(підпис)

Курило Я.О.

## АНОТАЦІЯ

У роботі здійснено структурний аналіз механізмів адміністрування діяльності громадських організацій в процесі фандрайзингової діяльності. Узагальнено моделі та методології адміністрування залученням коштів до діяльності неприбуткових організацій на прикладі успішного зарубіжного досвіду та запропоновано імплементацію їх методів в Україні. Проведено комплексний аналіз сучасного стану адміністрування фандрайзинговою діяльністю в Україні. Виявлено загальні прогалини та запропоновано методи удосконалення діяльності у цій сфері. Запропоновано схему адміністративного управління фандрайзинговими процесами в громадській організації Батьки онкохворих дітей. Визначено напрями вдосконалення механізмів адміністрування діяльності громадської організації батьки онкохворих дітей.

*Ключові слова: адміністрування громадськими організаціями, фандрайзинг, адміністрування фандайзингових процесів, залучення коштів до роботи неприбуткових організацій.*

## РЕФЕРАТ

*Структура й обсяг роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 27 найменувань. Загальний обсяг магістерської роботи становить 53 с., у тому числі 5 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел - 4 сторінок.

*Мета роботи:* теоретичне та методологічне обґрунтування концептуальних основ і напрямів модернізації системи адміністрування фандрайзингових процесів громадських організацій. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати загальні принципи адміністративної діяльності в громадських організаціях;
- визначити фандрайзинг як ефективний адміністративний метод при залученні фінансів, а також особливості та загальні проблеми українських громадських організацій в адмініструванні фандрайзингу;
- проаналізувати ефективний міжнародний досвід у сфері адміністрування фандрайзингу;
- описати методології управління фандрайзинговими процесами;
- розгляд громадської організації батьки онкохворих дітей, аналіз організаційно-управлінської структури та досвід у залученні коштів;
- модернізація системи адміністрування фандрайзингових процесів громадської організації Батьки онкохворих дітей.

*Об'єкт дослідження:* сукупність соціально-економічних відносин що виникають між громадськими організаціями та ключовими стекхолдерами в процесі адміністрування фандрайзингових процесів.

*Предмет дослідження:* науково-методичні засади та організаційно-економічній інструментарій адміністрування фандрайзингових процесів.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові принципи пізнання, фундаментальні положення і принципи адміністративного менеджменту, методи узагальнення, порівняння, системного аналізу, методи моделювання і планування. Практичну основу роботи складає аналіз діяльності громадської організації Батьки онкохворих дітей, з точки зору адміністрування фандрайзингових процесів, створення рекомендацій щодо удосконалення процесів залучення коштів.

*Ключові слова:* АДМІНІСТРУВАННЯ ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ, ФАНДРАЙЗИНГ, АДМІНІСТРУВАННЯ ФАНДАЙЗИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ, АДМІНІСТРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДО ГРОМАДСЬКИХ (АБО НЕКОМЕРЦІЙНИХ) ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ</b> .....	10
1.1 Організація управління громадських організацій .....	10
1.2 Фандрайзинг як ефективний управлінський метод залучення ресурсів ...	13
1.3 Загальні проблеми організації фандрайзингової діяльності в Україні .....	16
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</b> .....	22
2.1 Міжнародний досвід управлінням залучення коштів .....	22
2.2 Методологія адміністрування фандрайзингу .....	25
2.3 Основні принципи фандрайзингу у громадських організаціях.....	31
<b>РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «БАТЬКИ ОНКОХВОРИХ ДІТЕЙ»</b> .....	33
3.1 Загальна характеристика управлінських процесів у ГО Батьки онкохворих дітей .....	33
3.2 Аналіз попереднього досвіду ГО Батьки онкохворих дітей в організації залучення коштів.....	37
3.3 Рекомендації з вдосконалення адміністрування фандрайзингових процесів в діяльності громадської організації Батьки онкохворих дітей .....	38
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Світові тенденції розвитку громадського суспільства та громадської грамотності будують необхідність об'єднуватися навколо загальних проблем задля їх вирішення та взаємодопомоги. Однією з форм таких об'єднань є громадські організації. Під впливом зарубіжних тенденцій українські неприбуткові організації також набувають популярності. Про це говорить динаміка збільшення їх кількості та якісного впливу на суспільне життя. Однією з частин роботи будь-якої неприбуткової організації є залучення коштів для своєї статутної діяльності. Цілком очевидно, що без коштів організація припинить своє існування або, принаймні, не зможе ефективно обслуговувати громади, для обслуговування яких вона була створена.

Тему управління фандрайзингом та загальну його організацію, а також розробили інноваційні методи роботи з процесом залучення коштів досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці: А.Дж. Дуглас, Дж.М. Брайсон, О.В. Комаровський, О.І. Корінцева, О.В. Башун, А.Л. Балашова, А.Н. Соколова, С. Куц та інші.

Складна соціально-економічна ситуація в Україні призводить до неможливості збільшення видатків у деяких сферах соціального життя. Така ситуація створює необхідність громадських об'єднань використовувати способи залучення коштів від недержавних установ. Одним з таких методів є фандрайзинг. Проте, важливо зазначити, що для ефективного залучення необхідно мати навички управління фандрайзинговими процесами, які проходять в організації [4].

Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства – це сукупність організаційних, правових, інформаційних, а також інших засобів, що спрямовані впливати на об'єкт фандрайзингової діяльності та його рішення стосовно направлення фінансових та інших ресурсів з метою досягнення організацією поставлених цілей з конкретного проєкту [4].

На даному етапі досить невелика кількість українських громадських організацій можуть продемонструвати ефективну роботу у сфері управління залученням коштів. Вітчизняні ГО нещодавно почали активно використовувати цей механізм покладаючись на досвід європейських колег.

У роботі буде розглянуто методи управління залученням коштів шляхом фандрайзингової діяльності, як ефективного способу залучення ресурсів для діяльності громадських організацій. Яким чином управління залучення коштів впливає на результат. Буде описано методи та механізми адміністрування фандрайзингової діяльності.

*Мета роботи та завдання дослідження.* Теоретичне та методологічне обґрунтування концептуальних основ і напрямів модернізації системи адміністрування фандрайзингових процесів громадських організацій.

*Реалізація поставленої мети дослідження зумовила необхідність вирішення таких завдань:*

- Проаналізувати загальні принципи адміністративної діяльності в громадських організаціях.
- Визначити фандрайзинг як ефективний адміністративний метод при залученні фінансів.
- Розглянути особливості та загальні проблеми українських громадських організацій в адмініструванні фандрайзингу.
- Проаналізувати ефективний міжнародний досвід у сфері адміністрування фандрайзингу.
- Описати методології управління фандрайзинговими процесами.
- Розгляд громадської організації Батьки онкохворих дітей, аналіз організаційно-управлінської структури та досвід у залученні коштів.
- Модернізація системи адміністрування фандрайзингових процесів громадської організації Батьки онкохворих дітей.

*Об'єктом дослідження є сукупність соціально-економічних відносин що виникають між громадськими організаціями та ключовими стейкхолдерами в процесі адміністрування фандрайзингових процесів.*



*Предметом дослідження є науково-методичні засади та організаційно-економічний інструментарій адміністрування фандрайзингових процесів.*

*Наукова новизна.* Результати, що відображають наукову новизну, полягають у такому:

Уперше:

- розроблено та запропоновано систему адміністрування діяльності громадської організації в процесі фандрайзингової діяльності;

Удосконалено:

- науково-методичні підходи до адміністрування фандрайзингової діяльності;
- методологію адміністративного управління громадською організацією Батьки онкохворих дітей;
- концептуальні основи і напрями модернізації системи адміністрування фандрайзингових процесів громадських організацій;

Набули подальшого розвитку:

- науково-методичні підходи до порівняльного аналізу програмного забезпечення з адміністрування проєктів громадськими організаціями.

Методи дослідження. У роботі було використано ретроспективний аналіз, структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення методів механізму адміністрування процесів фандрайзингової діяльності.

## **РОЗДІЛ 1 ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ ДО ГРОМАДСЬКИХ (АБО НЕКОМЕРЦІЙНИХ) ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОГО СПРЯМУВАННЯ**

### **1.1 Організація управління громадських організацій**

Фандрайзинг – цілеспрямований систематичний пошук спонсорських (чи інших) коштів для реалізації соціально значимих проєктів (програм, акцій) і підтримки соціально значущих інститутів. Фандрайзинг має на увазі залучення коштів із різних джерел. Виділяють механізми самофінансування та збирання коштів, а також залучення ресурсів із зовнішніх джерел [6].

На сьогоднішні громадські організації мають вагомий вплив на соціальну сферу. Таким чином вони створюють конкуренцію структурам державного рівня, вони впливають на них, і як наслідок підвищують ефективність роботи систем, що надають соціальні послуги загалом. Загалом підіймають рівень загального соціального клімату, забезпечують соціальну, а також політичну стабільність, що є важливим в на етапі економічного розвитку.

Роль такого впливу на життя суспільства можливо прослідкувати у різних функціях, які умовно можна розділити на великі групи: соціально-економічні і суспільно-політичні. Громадські об'єднання та організації створюють своєрідну контролюючу систему за діяльністю державних органів безпосередньо на місцях, підтримують його чи навпаки. Громадські організації ставлять за мету перед собою захистом прав людини через контроль роботи державних органів[8].

Громадські організації (також їх називають - неурядові організації) є самостійними, вони ставлять перед собою за мету не лише надання послуг цільовим аудиторіям, а ще й беруть на себе відповідальність за процес управління ресурсами організації (фінансові, матеріально-технічні, людські та іншими) та процесами, які існують всередині самої організації (кадрова політика, реалізація завдань, ідей ті різного рівня проєктів), окрім того ще намагаються здійснювати вплив на дотичні до своєї діяльності зовнішні процеси.

Основними управлінськими органами в організації є керівні, виконавчі і контролюючі органи. Діяльність громадських організацій в Україні регламентується наступними законодавчими актами:

1. Конституція України [9].

2. Закон України «Про громадські об'єднання». Даний Закон описує правові та організаційні засади функціонування об'єднання, а також порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань [1].

3. Закон України «Про соціальні послуги», у редакції від 17.01.2019. Який окреслює головні засади надання соціальних послуг, робота яких спрямована на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах [2].

4. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань». Головне завдання Закону регулювання відносини, що у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців [3].

5. Та іншими.

В залежності від масштабу громадської організації, а також від її чисельності, найвищим управлінським органом можуть бути загальні збори. За протіканням діяльності організації, як правило, загальні збори відбуваються один раз на рік. Мета таких зустрічей прийняти найважливіші рішення: створення/ліквідація діючої організації, затвердження нового/скасування минулого Статуту, прийняття/звільнення членів організації, обрання нових або відкликання членів Правління, Ревізійної комісії та інше.

Зважаючи на те, що світ потребує швидших реакцій на зміни, виникає необхідність мати органи управління, постійного характеру. Для своєчасної роботи організації, створюється орган, якому можливе делегування виконання своїх рішень. Правління періодично звітує вищому органу, проте може самостійно ухвалювати рішення від імені організації.

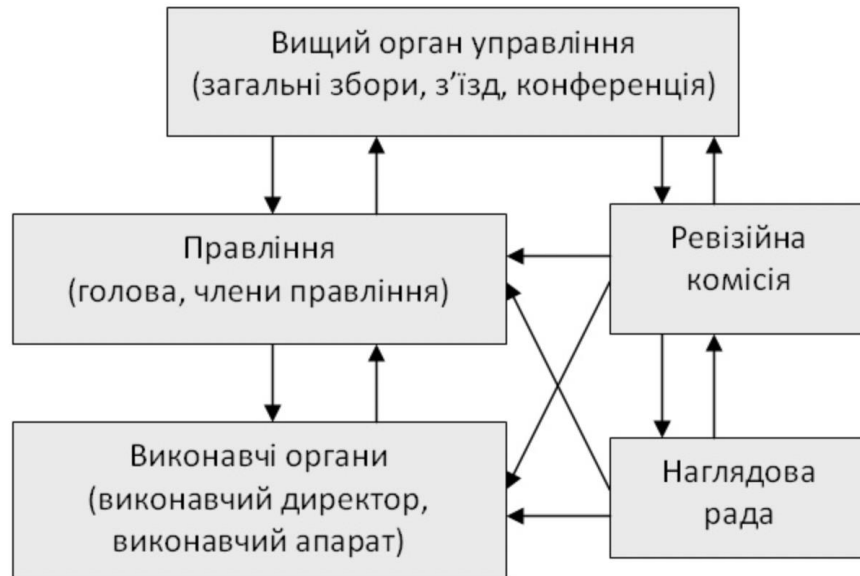


Рисунок 1.1 — Загальна структура управління громадською організацією

Не дивлячись на те, що загальне бачення управління організаціями передбачає сталість деяких елементів, структура громадських організацій може бути відкоригована залежно від потреб – класична (ієрархічна або вертикальна) можлива зміна на частково децентралізовану, що частіше зустрічається в організаціях з великим штатом, або коли організація реалізує одночасно велику кількість проєктів, відповідальність за які несуть різні люди [10].

Щодо стилів управління в громадських організаціях, то досить складно зробити один загальний висновок. Загалом, прийнято виділяти наступні стилі лідерства [11]:

- авторитарний (слово керівної особи є визначальним, вся діяльність під суворим контролем);
- демократичний (колегіально вирішуються завдань, розвинута довіра між учасниками в організації, підвищений рівень ініціативності, високий рівень самосвідомість, а також відповідальності);
- ліберальний (найчастіше низький рівень вимог, дисципліни та чіткий контроль за діями).

Відповідно до теорії психолога Курта Левіна, німецько-американського походження. Неможливо виділити конкретно, а який саме з видів управління кращий для діяльності громадської організації – залежить від рівня самодостатності, відповідальності, особливостей колективу, як давно і злагоджено вони працюють та інше. Досить часто з стиль управління може змінюватися, ставати змішаним. Але, з ціллю запобігти конфлікту інтересів, ключові моменти взаємодії визначають в цінностях і принципах організації, а також у нормативних документах (у Положенні, або Статуті).

Таким чином продуктивна діяльність громадської організації неможлива без ефективного управління її діяльністю. А гнучкість системи роботи громадських організацій надають змогу швидко підлаштовуватися під соціальні запити. Правильне використання механізмів адміністрування та дотримання принципів, а також цінностей роботи мають забезпечити злагоджену роботу колективу з метою досягнення поставлених цілей.

## **1.2 Фандрайзинг як ефективний управлінський метод залучення ресурсів**

Некомерційним організаціям потрібні ресурси для досягнення організаційних цілей і виконання своєї місії, а також для зростання та розвитку своєї діяльності. В літературі виділяють наступні необхідні ресурсу:

- фінансові ресурси (включаючи доходи від продуктів і послуг),
- людські ресурси (співробітники та волонтери) [28].

Фандрайзинг у своєму розвитку набув маркетингової орієнтації, і його вже можна розглядати не як прохання грошей з благодійних мотивів, а як обмін цінностями, що відповідає потребам донорів [12]. «Фандрайзинг – це професійна діяльність з метою мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора» [13, с. 12].

Суб'єкт фандрайзингової діяльності - це неприбуткові організації, що шукають джерела фінансування або інших ресурсів, що необхідні для реалізації проєктів згідно до своєї діяльності.

Відповідно до Податкового кодексу України до неприбуткових організацій відносяться [8, Роз-діл III, ст. 133, пп. 133.1.1]:

- бюджетні установи;
- громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб [14].

Об'єкт фандрайзингу - це різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури [13, с. 14]. На сьогодні, в умовах розвитку ринкової економіки, громадянського суспільства та соціальних ініціатив, благодійність набула вагомого значення, та може бути наданою у вигляді меценатства, через надання грантів, спонсорських пожертв, ресурсів матеріального, інформаційного характерів тощо. Розповсюдження благодійної діяльності та набуття форми організованої діяльності сприяло для створення терміну «фандрайзинг», як науки основна діяльність якої складається з планування та впорядкування дій, які організовано направлені впливати як на меценатів, так і бенефіціантів.

Здебільшого громадські організації займаються пошуком коштів на реалізацію наступних цілей [6]:

- Фінансування певних програм, проєктів, що відповідають їх статутній діяльності.
- Адміністративні потреби.
- Капітальні, що можуть бути пов'язані з придбанням або ремонтом приміщень, пошуком обладнання і тому подібне.
- Для вільного використання (на розсуд організації).

- З метою сформувати цільові довгострокові вклади (прибуток з депозитів, нерухомості і т.п.). На благодійну діяльність використовуються доходи з цих вкладів.

Результати очікувані від фандрайзингового процесу:

- фінанси;
- волонтери;
- новітні технології та партнери;
- необхідне обладнання, продукція (безкоштовно або за прийнятною для організації ціною);
- послуги.

Особливості фандрайзингу:

- це не просто пошук грошей, це пропозиція або робота з вирішення конкретних проблем, для виконання якої потрібні гроші;
- у фандрайзингу головне не гроші, а відносини (бажані довгострокові відносини між людьми);
- у центрі всього процесу фандрайзингу – людина, як головний інструмент взаємодії;
- у фандрайзингу не прийнято вимагати гроші, зазвичай пропонують щось натомість, найчастіше це стосується нематеріального характеру.

На підставі плану надходження коштів складається план заходів та комунікацій із донорами. Тобто прописується, яким саме чином буде досягнуто цільових показників. Необхідно вести щомісячний моніторинг надходження коштів за проєктами/каналами/джерелами (прописуються цільові та фактичні показники) [15].

Також важливо розуміти, для ефективного управління залучення коштів, різницю між пошуком інвесторів та фандрайзингом:

## Різниця між пошуком інвестицій та фандрайзингом

<b>Різниця</b>	<b>Пошук інвестицій</b>	<b>Фандрайзинг</b>
<b>Суб'єкт підтримки</b>	Інвестори	Донори
<b>Мотивація підтримки</b>	Отримання прибутку	Отримання вигоди
<b>Вид діяльності</b>	Комерційна	Некомерційна
<b>Необхідні ресурси</b>	Враховуючи основні фонди	Відсутні оборотні гроші
<b>Термін реалізації</b>	Довгостроково	Коротко- та середньостроково

Тобто, у сучасному становищі, фандрайзинг можливо назвати ефективним методом для залучення коштів. Світові тенденції підштовхують українські організації, до освоєння навичок залучення фінансів або інших матеріальних благ для реалізації своєї діяльності. Проте, важливо відмітити, що з виникненням потреб з'являються і ті, хто готовий їх задовільнити (донори, меценати, волонтери). Пожертвувачі також зацікавлені у власному вкладі в вирішення соціально значущих питань. Наразі можливо говорити про позитивну тенденцію у розвитку можливостей залучення недержавних коштів для допомоги громаді в світі.

### **1.3 Загальні проблеми організації фандрайзингової діяльності в Україні**

За останні роки громадська активність в Україні досить виросла. Збільшилась кількість різних об'єднань неприбуткового спрямування, у різноманітних галузях. Так відповідно до даних Служби статистики України з кожним роком мінімум на 5%. Так, наприклад, у 2020 році кількість громадських об'єднань була 88,1 тисяча, а вже на вересень 2021 на 5% більше 92,5 тисяч [16]. Така зростаюча динаміка говорить не тільки про збільшення кількості людей, які бажають змінювати ту чи іншу сферу, але й про необхідність тих самих змін. Тобто на державному рівні не всі соціальні проблеми покрито у достатній мірі.



Таблиця 1.2

Кількість зареєстрованих неприбуткових організацій в Україні 2019-2021 роки

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Громадська організація	84,6	88,1	92,5
Релігійна організація	26,1	26,3	26,6
Профспілка, об'єднання профспілок	28,0	28,5	28,7
Загалом	138,70	142,90	147,80

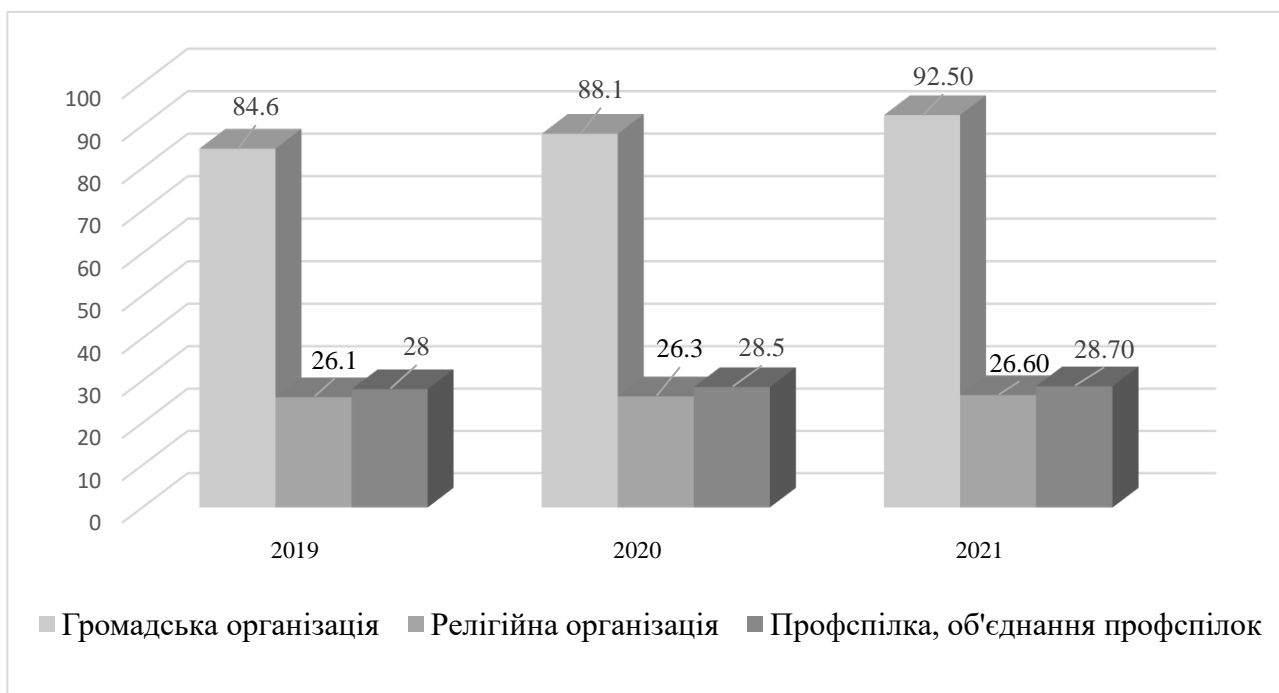


Рисунок 1.2 — Діаграма динаміки кількості неприбуткових організацій в Україні

Стосовно безпосередньо фінансової діяльності об'єднаннях, то спостерігається, що разом з кількістю організацій зростають і фінансові впливання в неприбуткові організації. Найбільші фінансові потоки спостерігаються саме від благодійної діяльності, тобто від безпосереднього фандрайзингу, пропозиції послуг від організацій. Особливо спостерігається позитивна динаміка у 2018 році, у порівнянні з 2017 року кількість фінансового надходження збільшилась на 10,2 [17].

## Фінансові потоки до неприбуткових організацій

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Усього</b>	<b>6211968</b>	<b>7271567</b>	<b>7354062</b>
надходження з Державного бюджету України	259550	194032	<b>273327,2</b>
надходження з місцевого бюджету	194231	249853	<b>293094,1</b>
членські внески	622971	720476	<b>795579,7</b>
надходження від благодійної діяльності	3523400	3805914	<b>4221758</b>
надходження від підприємств та організацій України	879676	1079590	<b>1286640</b>
надходження від громадян України	351588	340695	<b>430744,1</b>
надходження від нерезидентів	2292136	2385629	<b>2504374</b>
надходження від господарської діяльності	468783	1106304	<b>2504374</b>
надходження з інших джерел	1143034	1194988	<b>1006533</b>
кредити, отримані від банків та інших фінансових установ	506,3	294,6	81,8

Інтенсивний розвитком громадянського суспільства поширює збільшення кількості неприбуткових організацій. Даний сектор спонукає до розвитку різних галузей, переважно це соціальна сфера. Завданнями діяльності таких організацій найчастіше стає розповсюдження соціальних ідей, вирішення нагальних соціальних питань, створення соціальної системи в країні, поширення досвіду благодійності, соціального співробітництва та взаємодії, а також фандрайзингу. Можна сказати, що в нашій країні такі організації стають певним соціальним посередником, який реалізує соціальні ідеї та програми, діючи між комерційними та державними структурами, що дає високий рівень ефективності вирішення проблем.

Тобто, аналізуючи отриману інформацію, можна прослідкувати, що рівень фінансової підтримки з боку держави є досить низьким. Це можна побачити на діаграмі «Надходження коштів за джерелами» [18].



Рисунок 1.3 — Діаграма надходження коштів за джерелами

На даний момент в літературі виділяють наступні основні проблеми в українській фандрайзинговій діяльності:

1) Недовіра щодо прозорості роботи керівництва місцевих громадських об'єднань. Велика кількість донорів вважають, що на 80—90 % їх кошти можуть привласнити або витратити на особисті потреби. Це, в більшості своєму, викликано слабкою матеріальною базою і відсутністю достойного рівню соціального іміджу, відсутністю навичками налагодити контакти, низьким рівнем інформаційних зв'язків.

2) Низький рівень компетентності та професіоналізму в організаціях, через що потенційні донори віддають перевагу зарубіжним фондам та організаціям відсторонюючись від вітчизняними. Це пов'язано з тим, що іноземні фонди мають досить високий рівень іміджевої привабливості, мають можливість та компетенцію забезпечити високий рівень організаційної діяльності, різні форми роботи та види співпраць [19].

3) Відсутність сприятливого законодавства (податкові пільги, стимули), яке веде до розвитку благодійництва; нечітка система оподаткування; низький рівень врегулювання правових проблеми неприбуткових організацій; недостатня кількість інформації щодо соціальних проєктів та систем оцінки ефективності діяльності; відсутність прозорої фінансової звітності некомерційної організації.

4) Низький рівень соціальних стандартів, а також рівня матеріального забезпечення населення України, відсутність необхідних соціальних програм розвитку, що створює умови для соціальної дисфункції країни провокує процеси інтелектуальної міграції населення закордон, на умови більш вигідні для проживання та всебічного розвитку [20].



Рисунок 1.4 — Фактори впливу на розвиток фандрайзингу в Україні

На Рисунку 1.4 схематично пояснюються фактори впливу на розвиток фандрайзингу[5].

Розглянувши тенденції розвитку українського фандрайзингу та діяльності громадських об'єднань можливо зробити висновки, що на даному етапі дана сфера потребує підтримки зі сторони держави, а саме нормативної база. Деякі процедури отримання благодійних коштів ускладнюються у зв'язку з відсутністю певних законодавчих актів, або колізій у них. Проте, спостерігається і відносна динаміка зростання кількості громадських організацій в країні. З одного боку це говорить про зростання рівня громадської свідомості та самостійне бажання людей вирішити соціально значущі питання. А іншої сторони, це може свідчити про те, що держава не має можливості чинно підтримати ті верстви населення, які цього потребують.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

### 2.1 Міжнародний досвід управління залучення коштів

Неможливо працювати над розвитком управлінських процесів українського фандрайзингу, попередньо не проаналізувавши міжнародний досвід роботи у сфері. Світові тенденції знаходяться далеко по переду вітчизняних. Проте, й розвиток західний фандрайзинг розпочав раніше. Світовий досвід говорить про важливість введення механізмів збору коштів на державному рівні, що надасть можливість швидшого розвитку та оперативних реакцій на запити суспільства. У підрозділі буде ознайомлення з загальними світовими тенденціями у сфері управління залученням коштів найбільш прогресивних країн-представників.

Сполучені штати Америка. Країна є одним з найяскравіших представників прогресивного розвитку залучення коштів. Це пов'язано з високим рівнем розвитку держави її економіки ринкової та внутрішньої, а також демократичних цінностей загалом. Громадяни держави свідомо вважають, що кожен несе відповідальність та розвиток свого суспільства та національний добробут. Устрій країни побудований на заохоченні до благодійного діяльності, що підкріплюється на законодавчому рівні. Башун О. В. у своїх роботах описує, що американці в середньому кожного року вносять пожертви близько 129 млрд. дол.,. До них входять: внески індивідуальних осіб – 105 млрд. дол. (близько 81,3% від загальних пожертв), благодійні внески, заповіти – 8 млрд. дол., корпоративні пожертви – 6 млрд. дол., фондів різних сфер – 10 млрд. дол.

Декілька останніх років США і в Канаді налічуються біля 26 тис. фандрайзерів [23, с. 9]. Діяльність фандрайзерів в Америці базують на декларації принципів етики - «Заява з питань етики Ради з розвитку і підтримки освіти», а також Кодексом етики та Стандартами професійної практики, що були прийняті Асоціацією професійних фандрайзерів.

Одним з європейських представників може бути Великобританія. На сьогодні в країні налічують близько 9000 грантодавчих структур, у розподілах

яких близько 1,5 млн. фунтів стерлінгів, 35% діяльності з яких забезпечується завдяки двом найбільшим фондам країни: Wellcom Foundation та The National Lottery Charities Board. Братанія одна з країн де досить розвинуто правове поле для роботи грантодавців та тих, хто шукає кошти. Відповідно до податкової системи бізнесу та корпорація, той, хто здійснює спонсорство або приймають участь у пожертвах, після того, як сплатили податки мають в результатах однаковий прибуток порівняно з тими, хто цього не робив. Така схема стимулює спонсорство як формат взаємодії бізнесу з благодійністю, бо таким чином можливо отримати ще й комерційну вигоду.

Законодавчі акти передбачають обов'язкові умови для фандрайзингу:

- Формат складання угод між благодійними установами та фандрайзинговими установами.
- Формат складання угод між благодійними установами та комерційними підприємствами.
- Форми подання звітності щодо заходів з фандрайзингу та витрат.
- Опис статусу зареєстрованих благодійних організацій.
- Телефонний фандрайзинг.
- Права та правила доступу до документацій та звітності.
- Правил, що регулюють передачу коштів від фандрайзерів на рахунок благодійності.
- Штрафи.
- Система запобігання несанкціонованого фандрайзингу.

Окрім вище переліченого, Інститут фандрайзингу (IOF) створив кодекс, що тримає в собі комплекс кодексів практики фандрайзингу і Хартію донорів. Даний кодекс визначає детальну інформацію з практики для різних форм залучення коштів за допомогою фандрайзингу, а також кодекс поведінки та етики, якої всі, хто працює у даному полі, мають дотримуватися.

Кодекси для фандрайзинговоих практиків має наступне спрямування [13]:

1. Фандрайзингова колекція (найуспішніші практики збору коштів від громадськості методами «обличчям до обличчя»; «дім для дому»; практичні рекомендації та правила з обробки всіх форм пожертвувань).

2. Директ-маркетинг (рекомендації стосовно приближення до громадськості за допомоги прямої поштової розсилки; через засоби електронної інформації; по телефону; благодійних розсилок; електронної пошти).

3. Донори і прибічники (побудова відносин з донорами стосовно прийняття або відмови від пожертв; навички спілкування та взаємодії з основними донорами; отримання грантів; робота з коштами отриманими у спадщину).

4. Фандрайзингові заходи (успішні практики та приклади для організації заходів з фандрайзингу).

5. Фандрайзинг і волонтери (приклади управління волонтерським фандрайзингом).

6. Фандрайзинг і бізнес (рекомендації щодо збору коштів на робочих місцях; процес створення та оформлення фандрайзингових договорів; благодійна робота з бізнесом).

7. Правові вимоги фандрайзингу (рекомендації стосовно вимог законодавства, що стосуються збору коштів).

8. Загальні питання (кодекс прозорості роботи у фандрайзингу; Кодекс, що описує оплату роботи фандрайзерів; Кодекс фандрайзингових консультантів).

Європейська фандрайзингова асоціація (The European Fundraising Association / EFA) є мережевою організацією провідних асоціацій, спостерігачів та експертів у сфері фандрайзингу, що сприяють зміцненню та розвитку даного сегменту діяльності в Європі.

Зростання популярності онлайн-пожертвувань. Згідно з дослідженням «Charitable Giving Report» Blackbaud Institute онлайн-пожертвування в США зросли у 2019 році на 6,8 % порівняно з 2018 роком [22]. Загалом за останні три роки зростання склало 9,8 %. При цьому зберігається тенденція значного зростання онлайн-пожертвувань у маленьких організацій (річний обсяг залучених коштів менший за 1 млн. доларів США) — 8,3 %, у великих (понад 10



млн. доларів США) — 4,9 %. У спільній частці джерел надходження коштів онлайн-пожертви у 2019 році у маленьких організацій становили 14,1 %, у великих — 4 %.

Соціальний сектор отримав вагомі складнощі у 2020 році: навіть ретельне планування не може вберегти нас від необхідності бути гнучкими та адаптуватися до нових умов. Пандемія показала, що ГО необхідно швидко реагувати на зовнішній порядок, диверсифікувати джерела надходження коштів. Основні тенденції, які роками рухали некомерційний сектор, суттєво змінилися, а очікувані тренди майбутнього трансформувалися або стали неактуальними на найближчі кілька років.

Згідно зі звітом «Ефективний фандрайзинг» за другий квартал 2020 року великі пожертвування (1000 доларів США і більше) збільшилися у річному обчисленні на 6,4 % порівняно з даними за 2019 рік. Таким чином, тренд на зростання пожертв від великих донорів зберігається, але робота з ними зазнала значних змін. The 2020 Global Trends in Giving Report [21].

Таким чином, західні приклади демонструють позитивні тенденції розвитку у сфері фандрайзингу та благодійності загалом. Високий рівень соціальної відповідальності населення, а також розвинута державна підтримка с кожним роком сприяють покращенню умов для розвитку галузі та збільшення донацій.

## **2.2 Методологія адміністрування фандрайзингу**

Як і будь-який процес в публічній діяльності, процес залучення коштів потребує управлінських навичок та впливу.

Процес управління безпосередньо грантовими програмами пропонують переглядати у чотирьох етапах [6]:

- планування та підготовка
- проходження конкурсу по відбору проектних заявок
- реалізація проекту

- оцінка результативності та впливу програми на цільову аудиторію (корекція стратегічного плану за необхідності)

Для бізнесу чи фонду, який прийняв рішення здійснювати благодійність через надання грантових коштів, існують різні моделі організації управління грантами:

- 1) Реалізація та організація грантового конкурсу самою компанією.
- 2) Надання грантових коштів через існуючі організації (фонди) – посередники.
- 3) Формування власного фонду, для ефективного адміністрування благодійними й соціальними програмами [24].

Збір та пошук ресурсів в рамках фандрайзингових діяльностей може проходити двома видами діяльності: через самофінансування і за рахунок пошуку фінансових джерел зовнішньої підтримки.

Самофінансування – це процес вкладення власних коштів, які передбачені на реалізацію власного проєкта. Може відбуватися за рахунок членських внесків. Видом самофінансування може бути організаційний внесок, що, наприклад, вводяться для тих, хто приймає участь у певній конференції. Завдяки чому, внески, що є повного роду акціями на регулярній або точковій основі, можуть ставати інструментами фандрайзингу, і будуть використані на реалізацію соціальнозначущих цілей.

Створення благодійних заходів теж можливо класифікувати як фандрайзингову діяльність (концертні програми, марафони, лотереї, розпродаж товарів або атрибутики і так далі). Другий вид забезпечення неприбуткових організацій коштами може бути фандрайзинг, як метод залучення зовнішньої підтримки у вигляді грантів. Матеріальну допомогу можливо залучити від іноземних фондів. Такий вид є непростим форматом залучення, бо конкуренція досить висока. Проте і розмір грошового залучення може бути більшим. Виділення грошей проходить на основі конкурсу через багатоетапний відбір, а отримані кошти можливо витратити лише на поставлені цілі проєкту [24].

Існують організаційні принципи методології проєктного управління:

1) селективне управління – підтримка проєктної діяльності за пріоритетними напрямками розвитку суспільного життя (у грантовій діяльності – управління грантами, які відповідають пріоритетному організації, яка надає та яка просить кошти);

2) орієнтація проєктів на забезпечення кінцевих цілей – створення взаємозв'язку між потребами та інноваціями, які пропонуються, а також віднесенням можливостей їх реалізації;

3) забезпечення повного циклу управління проєктами – створення повного циклу процесу управління, що містить в собі рішення: від виявлення потреби/проблеми до створення процесу управління отриманими результатами;

4) створення етапів інноваційності процесів і процесу управління проєктами – створення опису всього циклу на кожному етапі при формуванні та реалізації проєкту;

5) забезпечення організації інноваційних процесів і процесів управління ними у відповідності до ієрархії – опис процесів з різноманітним ступенем детальності; всі рівні мають бути співвіднесеними один з одним;

6) багатоваріантність при генерації управлінського рішення – облік при управліннях процесами; для того, щоб знизити ступень невизначеності потрібно перейти до різноманітних видів підготовки альтернативних рішень, альтернативність способів їх досягнення;

7) системність – розробка заходів на кожному етапі, що потрібні для реалізації проєкту. Пріоритетним має бути погляд на загальну стратегічну орієнтацію країни, для ефективності;

8) комплексність – розробка кожного елемента, що має бути пов'язаним між собою у структурі проєкту, таких підхід забезпечить реалізацію підцілей, відповідно до загальної метою поставленої проєктом;

9) забезпечення збалансованості – створення балансу між всіма заходами, які були передбачені у проєкті, за допомогою ресурсів, які необхідні: фінансові, інформаційні, матеріальні, трудові [24].

Однією з особливостей проєкту при його управлінні є початок і закінчення проєкту, тобто існування проєкту в конкретних рамках життєвого циклу. Життєвий цикл проєкту – це конкретизований період часу від початку ідеї проєкту до його безпосереднього завершення, що може бути розділеним на певні фази або етапи.

В літературі та на практиці використовують наступний життєвий цикл проєкту, який складається з 4 фаз:

- ініціація - постановка цілі, збір вимог, концептуальна розробка проєкту (пошук фандрайзенгового ресурсу);
- розробка - планування та деталізація проєкту;
- реалізація - поетапний процес виконання прописаного проєкту;
- завершення - вихід з проєкту (завершення грантової діяльності по проєкту).

Для досягнення ефективності у виконанні перерахованих процесів можливо досягти лише маючи менеджера з наступними компетенціями та знаннями:

1) Управління людськими ресурсами (Project Human Resource Management) – процеси, який забезпечує організацію команди проєкту, а також безпосереднє управління нею в процесі роботи. Команда має складатися з людей, які мають певні ролі та відповідальність за процес протягом часу виконання проєкту.

2) Знання в управлінні витратами (Project Cost Management) - процес, який виконується в ході планування бюджетних витрат та їх контролю, а також забезпечення завершення проєктних робіт в рамках затвердженого бюджету.

3) Навички управління управління змістом робіт (Project Scope Management) – знання та можливості у плануванні змісту, а саме створення плану відповідного управління проєктом, який має документувати процеси, верифікувати та контролювати зміст.

4) Управління часовими термінами роботи (Project Time Management) – склад необхідних операцій, постановка взаємозв'язків між цими операціями, оцінка ресурсів кожної складової проєкту, оцінка тривалості виконання поставлених операцій, управління змінами розкладу проєкту при необхідності.

5) Управління якістю робіт (Project Quality Management) - об'єднання всі здійснюваних в організації операції, що визначають цілі та розподіл відповідальних ролей в таким чином, аби проєкт задовільнив потреби передбачені його основними завданнями.

6) Управління комунікаціями та взаємодією (Project Communication Management) –забезпечить організацію взаємодії в середині проєктної команди, надасть можливість проведення ефективних взаємодій з зовнішніми представниками для досягнення цілей передбачених завдання.

7) Вміння в управлінні ризиками (Project Risk Management) - планування управління ризиками, їх розпізнання та подальший аналізу, вчасну реакцію, моніторинг та управління ризиками на протязі усього проєкту.

8) Досвід управління поставками і контрактами (Project Procurement And Contracts Management) – якісне придбання потрібних продуктів, послуг або результатів, що будуть необхідними протягом реалізації проєкту та передбачені бюджетом.

Рисунок 2.1 добре демонструє схематичне зображення механізмів управління фандрайзинговими процесами у ГО. Ефективне функціонування таких механізмів забезпечить результативну діяльність організації [4].

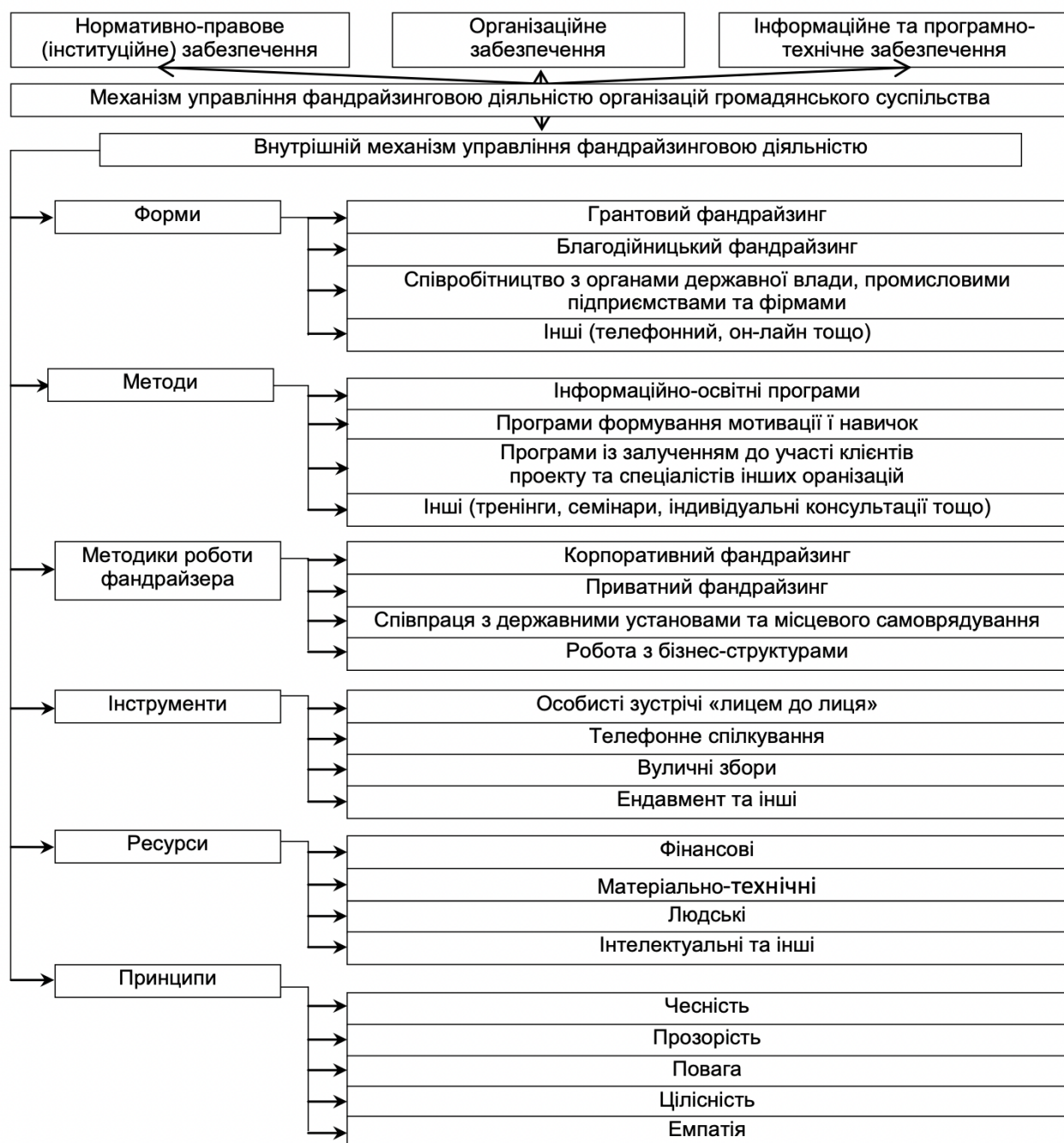


Рисунок 2.1— Структура механізму управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства

Тобто, для досягнення результатів в фандрайзинговій діяльності, необхідним стає задіяння ефективного процесу управління. Таке адміністрування має здійснюватися на всіх рівнях діяльності організації. Управлінець повинен мати високий рівень soft skills для продуктивної взаємодії з командою, знання у галузі діяльності організації, вміння аналізувати фінансові ресурси та можливості на етапі створення та безпосередньо у ході проекту.

Управління фандрайзинговими процесами має здійснюватися з допомогою нових технічних технологій, програмного забезпечення роботи з командою, базуватися на моральних принципах та бути орієнтованим на роботу з відповідними соціальними групами.

### **2.3 Основні принципи фандрайзингу у громадських організаціях**

Незважаючи на те, що робота фандрайзерів реалізується у різноманітних сферах, країнах та за різних обставин, всі вони об'єднані загальними фундаментальними цінностями та принципами: їхня праця спрямована на зміни, допомогу іншим та збереження цінностей, дотримуючись спільної мети – змінити світ на краще.

При застосуванні фандрайзингу в обставинах різних культур етика може стати базисом, керівництвом для того, щоб визначити принципи правильного ведення діяльності в країнах, де фандрайзинг є технологією, що розвивається. Дотримуючись етичних принципів, можливе сприяння спільної мети завоювання довіри до неприбуткового сектору у громадськості, а також запобігання випадкам особистого прибутку за рахунок донорів та інтересантів.

Базовими етичними принципами можна назвати такі:

- принцип чесності – всі дії фандрайзерів мають бути чесними та правдивими для того, щоб зберегти суспільну довіру та не вводити донорів та клієнтів в оману;

- принцип поваги – фандрайзерам необхідно дотримуватись основ поваги та збереження честі своєї професії та організацій, які вони представляють;

- принцип цілісності – фандрайзерам необхідно діяти відкрито, розуміти всю відповідальність довіру соціуму. Фандрайзер повинен виявити існуючі та можливі конфлікти поглядів та переваг, а також не допускати будь-яких проявів негідної поведінки у професійній діяльності чи гуманній взаємодії;

- принцип емпатії – фандрайзерам необхідно працювати, досягаючи своєї мети, надихаючи інших слідувати таким самим професійним стандартам.

Фандрайзер повинен гідно цінувати право на особисте життя, свободу вибору та культурні особливості різноманіття;

- принцип прозорості – фандрайзер заохочує відкриту звітність про виконану роботу, способи управління благодійними пожертвуваннями, їх подальшим розподілом та застосуванням[25].

Основні етапи фандрайзингу:

#### 1. Планування:

- розробка змістовної програми залучення коштів;
- визначення витрат го на рік;
- вибір видів фандрайзингу.

#### 2. Реалізація:

- вибір методів проведення фандрайзингу;
- встановлення відповідальності за проведення фандрайзингу;
- виділення коштів на реалізацію фандрайзингу.

#### 3. Контроль:

- здійснення контролю за реалізацією фандрайзингу;
- коригування планів з урахуванням змін.

#### 4. Аналіз:

- визначення ефективності планування;
- аналіз ефективності етапу реалізації;
- оцінка ефективності кінцевих результатів [6].

Таким чином основні принципи фандрайзингу у громадських організаціях базуються на дотриманні етичних засад фандрайзингової діяльності. Також важливим аспектом є розуміння команди, яка цінність їх проєкту для публіки, яка їх особиста цінність для донорів. Розуміння основних принципів роботи з грантодавцями та дотримання їх встановлених правил, допоможуть створити позитивну репутацію, що надасть можливість подальшого розвитку. Основні принципи в управлінні фандрайзинговою діяльністю регламентують роботу ГО: плануй, реалізуй, контролуй та аналізуй.



### РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ В ГРОМАДСЬКІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ «БАТЬКИ ОНКОХВОРИХ ДІТЕЙ»

#### 3.1 Загальна характеристика управлінських процесів у ГО Батьки онкохворих дітей

Громадська організація «Батьки онкохворих дітей» (далі – ГО «БОД») є громадською організацією, створеною для здійснення діяльності, спрямованої на задоволення та захист законних соціальних, економічних, творчих, духовних, вікових, національно – культурних та інших прав та інтересів членів організації. Діяльність організації не є прибутковою.

Відповідно до статуту ГО «БОД» створена та діє на основі добровільності, рівноправності її членів, самоврядування, законності та гласності. Діяльність ГО поширюється на території України.

Основні правові документи на які спирається робота ГО:

1. Конституція України.
2. Закон України «Про громадські об'єднання», у редакції від 22.05.2021. Даний Закон описує правові та організаційні засади функціонування об'єднання, а також описує порядок утворення, реєстрації, діяльності та припинення громадських об'єднань [1].
3. Закон України «Про соціальні послуги», у редакції від 17.01.2019. Який окреслює головні засади надання соціальних послуг, робота яких спрямована на профілактику складних життєвих обставин, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків, особам/сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах [2].
4. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань». Головне завдання Закону регулювання відносини, що у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців [3].

5. Постанова Кабінету міністрів України «Деякі питання надання соціальних послуг шляхом соціального замовлення». Яка описує механізм залучення на договірній основі надавачів соціальних послуг для задоволення потреб осіб/сімей у соціальних послугах за рахунок бюджетних коштів та компенсації надавачам вартості соціальних послуг [4].

6. Та іншими законодавчими актами України а також Статутом організації. Відповідно до Статуту ГО «БОД» є юридичною особою з моменту її реєстрації, має самостійний баланс, відокремлене майно, всі не заборонені законом види рахунків в установах банків, штампи і печатки встановленого зразка. Емблема, символіка та інша атрибутика затверджується Правлінням і реєструється у встановленому законом порядку.

ГО «БОД» має право:

- На укладення угод з метою виконання завдань статуту;
- може мати у власності необхідне майно для своєї діяльності;
- бути позивачем або відповідачем у суді, представляючи і захищаючи права членів організації.

До основних завдань Голови ГО можна віднести:

- робити заяви та виступи від імені організації»;
- є головою на х зборах організації та засіданнях Правління;
- організовувати роботу Правління;
- здійснення керівництва організацією;
- підпис документів від імені організації;
- здійснення управління майном і коштами організації»;
- відкриття та закриття рахунків в установах банків, укладання договорів та угоди;
- відповідальна за звітність.

Структура управління ГО представлена на Рисунку 3.1:



Рисунок 3.1— Структура управління ГО Батьки онкохворих дітей

Ключові стейкхолдери ГО представлені на Рисунок 3.2.

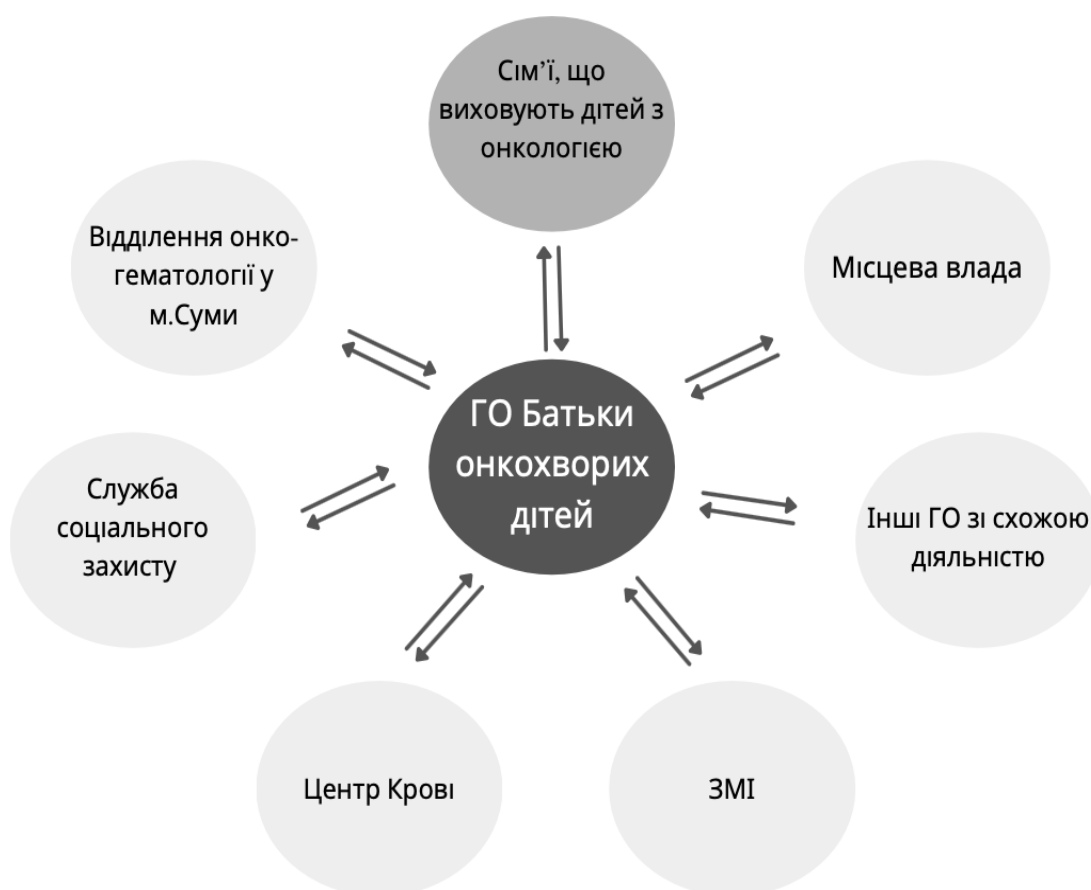


Рисунок 3.2 — Ключові стейкхолдери ГО Батьки онкохворих дітей

Основні завдання ГО «БОД»:

- захист прав дітей, які мають діагноз пов'язаний з онкопатологією, допомога їх сім'ям;

- інформаційна підтримка батьків онкохворих, з метою інформування з питань можливих процесів лікування;
- підтримка на етапі забезпечення ліками та медичною технікою;
- пропозиції до змін в законодавстві з питань проблем дітей з онкологією;
- інформування суспільства з питань дитячої онкології;
- організація заходів спрямованих на реабілітацію;
- просвітницька діяльність серед жінок, що знаходяться у процесі виховання дітей з інвалідністю;
- психологічна підтримка дітей, що хворі на рак та їх сім'ї;
- взаємодія та взаємодопомога з іншими громадськими організаціями схожого та дотичних профілів;
- підтримка та участь у громадській діяльності, мети яких - покращення життя;
- підтримка розповсюдження здорового образу життя поміж жителів;
- створення громадських акцій;
- проведення культурних заходів;

ГО «БОД» може мати у власності кошти та інше майно необхідне для здійснення його Статутної діяльності.

Джерелами надходження коштів та майна є :

- кошти або майно, що були подані до організації;
- пасивні доходи;
- кошти або майно, які організація отримала в процесі проведення своєї основної діяльності;
- дотації чи субсидії, які було отримано від взаємодії з державними органами влади, гуманітарна допомога;

Окремі функції щодо господарського управління майном загальні збори можуть делегувати правлінню. ГО «БОД» використовує свої кошти на здійснення статутної діяльності та утримання апарату.

### **3.2 Аналіз попереднього досвіду ГО Батьки онкохворих дітей в організації залучення коштів**

ГО «Батьки онкохворих дітей» офіційно була створена у 2011 році. Головними діячами організації стали три мами, діти яких на той момент, або в минулому проходили лікування в гематологічному відділенні Сумської обласної дитячої клінічної лікарні. Головна мета на етапі створення – це можливість офіційно представляти права сімей, діти яких мають онкологічні захворювання. Одним з перших вагомих введень у місті Суми, стала соціальна програма, яка спрямована на допомогу сім'ям, які виховують дітей з онкозахворюваннями. Однією зі складових стала можливість отримання 50% знижки на використання комунальних послуг, а також отримання фінансової допомоги від місцевої влади. Дані можливості для родин діють і по цей час.

Така діяльність дала змогу показати батькам та іншим діячам, що отримати додаткову допомогу від місцевого управління можливо. Просто є необхідність у взаємодії з ними та виявлення своїх потреб. Протягом певного часу та взаємодії ГО з австрійськими фондами, завдяки допомозі європейців, було повністю відремонтовано дитяче гематологічне відділення у місті Суми. Постійна комунікація та підтримка дала змогу учасникам організації отримати для відділення необхідне матеріальне оснащення у вигляді обладнання палат та місць тривалого перебування дітей. Оснащення всім необхідним кухню, дитячу ігрову кімнату, а також лікувальні бокси.

Така діяльність допомогла створити комфортні умови для дітей та батьків, які перебувають на протязі лікування, що сприяє покращенню морально-психологічного настрою тих, хто там знаходяться. Постійна активна промо діяльність дала змогу іншим організаціям, діячам чи просто звичайним людям отримати інформацію, про потреби таких сімей, про їх проблеми. У 2018 році було проведено масштабний захід «Радій життю». Захід передбачав концерт, благодійну виставку-продаж творчих сімей, які виховують онкохворих дітей, фотосесію, анімаційні розваги та інше. Формат заходу дав можливість

відволіктись родинам та дітям, а головну – це можливість організації заявити про проблематику питання підтримки родин, які виховують онкохворих дітей.

Протягом всієї діяльності, на регулярній основі організація проводить творчі майстер-класи для прибуваючих у відділенні. Запрошує спеціалістів різних галузей для проведення лекцій, консультацій чи просто бесід з питань, які турбують батьків відділення, а також тих, хто пройшов лікування або знаходиться на перерві у лікуванні. За допомоги управління широким колом контактів громадської організації на постійній основі допомагає відділенню в різних матеріальних аспектах. По різних потребах заучуються кошти, або безпосередня матеріальна допомога шляхом фандрайзингової діяльності. Швидке адміністрування цих процесів надає можливість організації вчасно реагувати на запит вирішувати питання.

### **3.3 Рекомендації з вдосконалення адміністрування фандрайзингових процесів в діяльності громадської організації Батьки онкохворих дітей**

Метою збору коштів має бути забезпечення достатніх ресурсів, щоб організація могла досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі. Для цього потрібен спланований і структурований підхід, який дозволить організації ефективно діяти і досягати своєї місії. Погоня за фінансуванням без розбору є негативною практикою і може призвести до того, що організація відхилиться від своєї місії та цілей, щоб отримати прибуток. Це можна назвати стратегічною злочинністю або дрейфом місії.

Очевидно, що ті організації з сильним керівництвом, лідерством та інфраструктурою (системи та процеси управління та управління) матимуть більш чітку, привабливішу та аргументацію для донорів та фінансувальників для їх підтримки.



Рисунок 3.3 — Управління залученням коштів в ГО Батьки онкохворих дітей

Хороше лідерство та потужна інфраструктура є особливо важливими в економічному кліматі, в якому очікується, що ГО Батьки онкохворих дітей отримає додаткових поштовх для розвитку [26]. Після проходження практики, та аналізу діяльності, для більш ефективного розвитку організації Батьки онкохворих дітей в управлінні фандрайзинговими процесами пропоную наступні рекомендації:

1. Проаналізувати можливих партнерів, які будуть вагомими для донорів. Запропонувати їм вигідні умови, що задовільняють потреби організації благодійника.
2. Проаналізувати свою репутації на полі діяльності серед громадських організацій у схожій тематиці. Що про нас кажуть інші? Як ми про себе розповідаємо? Як звітуємо за зібрані кошти та їх використання? Як ми виглядаємо і як чисто у нас у приміщенні? Хто у складі наших керівних органів та хто нам жертвує?
3. Дають не організаціям, а людям. Частіше транслювати інформацію безпосередньо про відділення дитячої онкогематології, розповідати про

історії. Не завжди це можуть бути розповіді про тяжкість хвороби, це можуть бути бажання дітей, їх захоплення, думки батьків, очікування та сподівання.

#### 4. Частіше аналізувати свою діяльність.

Для цього є безліч управлінських методів:

- SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування. Він використовується, щоб допомогти людині чи організації визначити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов'язані з конкуренцією чи плануванням проєкту.
  - GAP-аналіз - GAP-аналіз може застосовуватися як у повсякденній практиці з метою підвищення ефективності роботи окремих напрямів організації, і у процесі стратегічного планування. В останньому випадку застосування ГЕП-аналізу найефективніше, оскільки дозволяє реально оцінити досяжність та ефективність планованих цілей та завдань до того, як вони будуть узгоджені, затверджені.
  - Визначення критерію, за яким відбуватиметься розгляд.
  - Визначення поточного значення.
  - Набір планів (ініціатив) для досягнення.
  - Визначення максимально доступного значення.
5. Переглянути та відформатовати свою статутну діяльність у відповідності до нових законодавчих актів та сучасних тенденцій.
6. Додати у свою діяльність використання можливих софтів для планування діяльності, ведення проєктної, а також фандрайзингової діяльності. Проаналізувавши можливе програмне забезпечення, було створено наступну таблицю, в якій було порівняно можливості деяких доступних програм:



Порівняльна таблиця програмного забезпечення управління проєктами в ГО  
Батьки онкохворих дітей

Програмне забезпечення	Переваги	Недоліки
Пакет MS Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>● простий для інтуїтивного використання інтерфейс; можливість інтеграції іншими програмними продуктами Microsoft;</li> <li>● можливість обміну інформацією паралельно з Microsoft Outlook;</li> <li>● інструменти для роботи з командою, можливо залишити завдання, дати зворотній зв'язок, інформування команди про зміни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● програма дає можливість лише на мінімальному рівні планувати і управляти ресурсами.</li> <li>● пакет не перекладено коректно на українську мову, тому аби мати можливість використовувати його ефективного необхідно мати знання англійської мови, а саме термінів пов'язаних з управління проєктами.</li> </ul>
Трелло	<ul style="list-style-type: none"> <li>● є безкоштовна версія для невеликих команд</li> <li>● можливість інтегрувати з девайсами на різних операційних системах (Android, iOS, Windows)</li> <li>● можливість запрошення незареєстрованих гостей, наприклад партнерів проєкт, до конкретних пунктів роботи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● недосконалість інтерфейсу, що призводить до плутання при веденні великої кількості проєктів</li> <li>● відсутня можливість модифікації підзадач</li> <li>● відсутня можливість відстеження часу.</li> </ul>

Worksection	<ul style="list-style-type: none"> <li>•сайт створений українськими розробниками, підтримка українською мовою</li> <li>•є безкоштовний тариф для ведення 2х проєктів</li> <li>•відповідно до відгуків користувачів, даний веб-інструмент найкраще реалізує діаграму Ганта</li> <li>•можливе зручне відстеження пріоритетних завдань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•складний інтерфейс, не досить зручне інтуїтивне використання</li> <li>•версії для мобільних пристроїв не досить допрацьовані, тому обмежують у можливостях доступу</li> </ul>
Asana	<ul style="list-style-type: none"> <li>•зручний у використанні календар</li> <li>•зручний мобільний додаток для iOS та Android</li> <li>•додаткові інтеграції з додатками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•неможливість призначити одне завдання декільком виконавцям</li> <li>•відсутня можливість відстеження часу</li> </ul>
FreeMind	<ul style="list-style-type: none"> <li>•безкоштовне програмне забезпечення</li> <li>•можливість створення діаграм-зав'язків, що надає можливість структурувати інформацію про проєкт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Вузькі можливості використання програми, лише з метою створення розумних карт. Без можливостей планування та залучення до діяльності команду дистанційно.</li> </ul>
ToDoList	<ul style="list-style-type: none"> <li>•інтерфейс розрахований на роботу конкретно з задачами</li> <li>•можливе встановлення строків</li> <li>•досить простий у використанні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•відсутня можливість для командної роботи. Скоріше зручніше використовувати тим управлінцям, хто самостійно контролює кожен етап, та вносити зміни</li> <li>•відсутнє стандартна візуалізація діаграми Ганта.</li> </ul>

Web2Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>● повністю безкоштовний програмний софт</li> <li>● широкі можливості для роботи всередині додатку (діаграма Ганта, створення ролей, календар, можливість завантаження різного виду звітів)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● складний інтерфейс</li> <li>● необхідність проходження попереднього навчання перед використанням</li> </ul>
-------------	--	--

7. Для ефективного майбутнього управління залученням коштів, сформувати наступну базу для відображення ресурсів інформації:

Таблиця 3.2

Перелік необхідної інформація для забезпечення ефективного управління фандрайзинговими процесами в ГО Батьки онкохворих дітей

Пункт	Що може містити
Ділові контакти	Створити свою базу контактів, до яких можливо звернутися за підтримкою, постійно поповнюючи її.
База контактів потенційних донорів	У разі виникнення нових знайомств чи інформації, одразу фіксувати це, щоб мати потенційних нових донорів
База контактів поточних донорів	Це надасть можливість чітко мати уявлення про ті ресурси, якими вже володіє організація
Контакти ЗМІ	Один з факторів, який надає можливість не тільки швидко розповсюдити інформацію, а й вплинути на швидкість прийняття деяких рішень
Експертність співробітників	Саме від них залежить більша частину успіху роботи. Адмініструвати роботу групи, яка розуміє яка мета стоїть перед організацією легше
Елементи бренду	Розповідати про себе, про успіхи своєї організації, її партнерів та проекти. Організація з позитивним брендом є більше привабливою для донорів
Управління репутацією та лідери думок	Більше залучати до роботи лідерів думок, які можуть поширювати корисну для організації інформацію.



Рисунок 3.4 — Методи управління залученням фінансових ресурсів

Для ефективного залучення коштів дотримуватися методів управління коштами зображеного на Рисунку 3.4.

- Адміністративні методи управління залученням фінансових ресурсів включають формування внутрішніх регламентуючих документів, що відбивають його політику, правила та норми.
- Аналітичні методи (метод угруповань, структурного аналізу, коефіцієнтного та факторного аналізу) використовуються для оцінки ситуації, виявлення поточних проблем та тенденцій.
- Маркетингові методи управління пов'язані як з цільовою аудиторією організації, так і з донорами (у тому числі потенційними) – їх вивченням, діагностикою, стимулюванням.
- Економічні методи мають на увазі використання інструментів управління пов'язаних з дотриманням правил стосовно коректності роботи з коштами, формування звітів, доцільності використання, розмірами залучень і так далі [27].

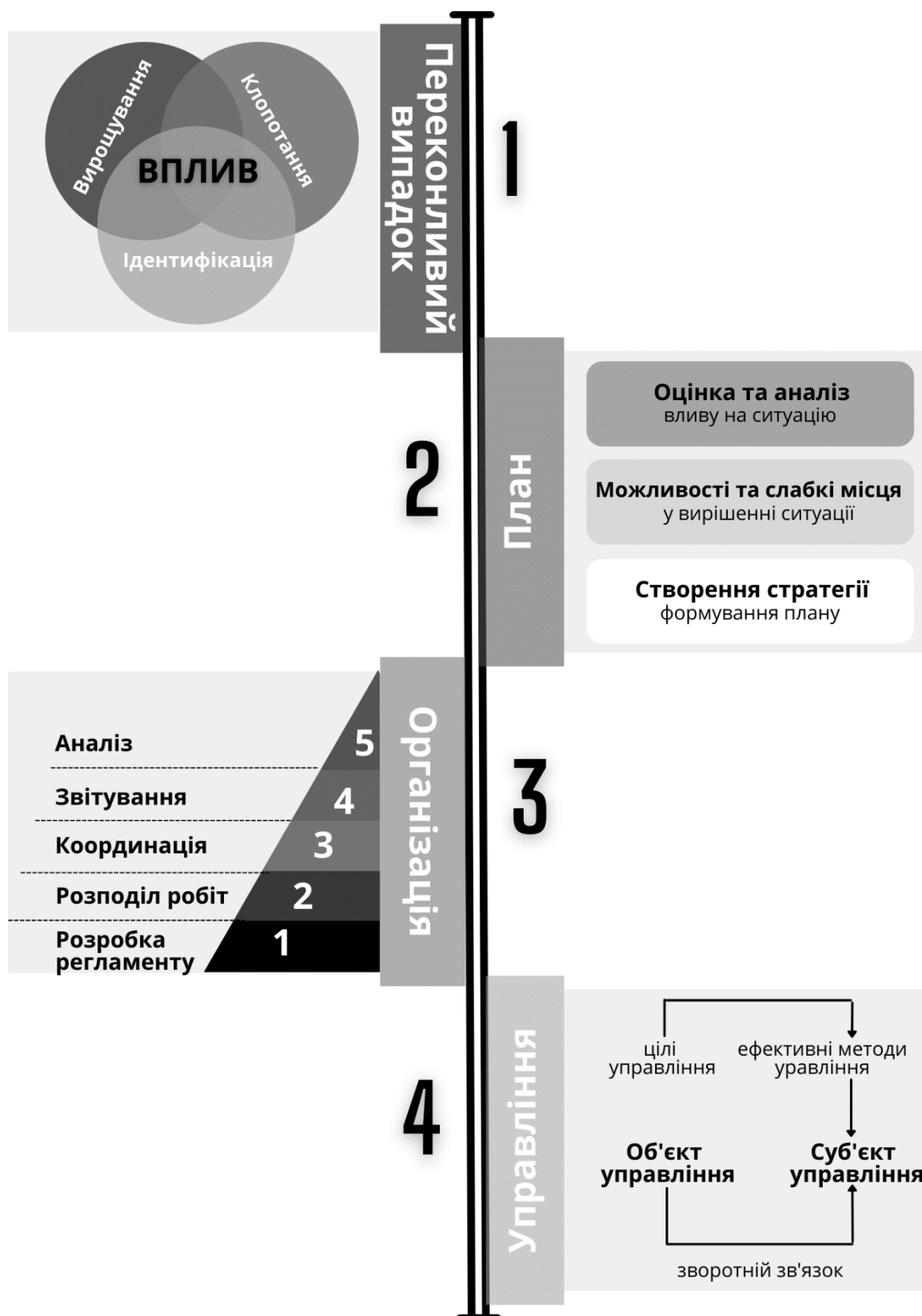


Рисунок 3.5 — Етапи адміністрування процесу фандрайзингової діяльності для громадської організації Батьки онкохворих дітей

Основою на вище сформованій інформації, нами було створено загальну схему, що зображує етапи ефективного адміністративного процесу фандрайзингової діяльності для громадської організації Батьки онкохворих дітей. Схема, що зображена на Рисунку 3.5, допомагає конкретизувати та візуалізувати загальні етапи адміністрування діяльністю залученні коштів до функціонування організації. Опираючись на заганоуправльнські методи роботи, нами було сформовано рекомендаційну поетапну схему взаємодії в середині громадської організації Батьки онкохворих дітей, що на нашу думку дасть можливість покращити адміністративно-проектну діяльність.

Зображено 4 етапи передфандрайзингової адміністративної діяльності:

1. Переконливий випадок (тобто безпосередня соціальна проблема, яка потребує вирішення). Діяльність на цьому етапі має бути спрямована на майбутній вплив на донора:
  - ідентифікація (знайти ту саму проблему);
  - вирощування (проаналізувати її, описати її масштаби);
  - клопотання (створити опис, який буде демонструвати проблему загалом на різних рівнях, та матиме вагоме значення при представлінні).
2. План (на етапі має бути створено безпосередній план робіт, які будуть направлені на залучення коштів):
  - оцінити та проаналізувати ситуацію, рівень впливу на неї за допомогою своїх заходів;
  - можливості та слабкі місця. продумати можливі ризики у плані, зробити аналіз тих аспектів, які можуть виникнути у ході роботи організації.
  - створити загальну стратегію та план.
3. Організація (безпосередня робота над реалізацією з групою однокомандців):
  - розробка регламенту (опис дій, які необхідно виконати по крокам);
  - розподіл робіт (розподілити задачі між командою);
  - координація (контроль та перевірка етапів виконання завдань);

– звітування (прийняття звіту про виконану роботу від учасників команди, вирішення подальшого шляху у роботі з тим, чи іншим пунктом).

4. Управління (представляє собою роботу безпосереднього адміністратора, вибір процесів його роботи та взаємодії з командою, підбір необхідних методів).

Підсумовуючі вище перелічені рекомендації можливо узагальнити, що для покращення управлінської діяльності у залученні коштів для роботи громадської організації було створено перелік необхідних завдань, на основі проаналізованих програмних забезпечень створено порівняльну таблицю, яка надасть можливість обрати зручний метод планування, реалізації та контролю діяльності команди безпосередньо під час поточної роботи, а також на етапах ведення проєктів. Для цього було розглянуто та проаналізовано програмне забезпечення, яке створено для управління проєктною діяльністю та роботи командою. Було виділено головні переваги та недоліки додатків, що дасть можливість організаціям обрати відповідне електронне забезпечення.

Також на основі вивченого матеріалу нами було розроблено загальну схему, що зображує етапи ефективного адміністративного процесу фандрайзингової діяльності для громадської організації Батьки онкохворих дітей. Така візуалізація надасть можливість організації дотримуватися конкретних кроків роботи, які допоможуть отримати результати в залученні коштів до діяльності та загалом адмініструванні проєктів.

## ВИСНОВКИ

Для досягнення мети поставленої перед організацією важливо мати чітку політику управління. Адміністрування залученням ресурсів, це окрема важлива складова діяльності будь-якої неприбуткової громадської організації. В сучасному економічному становищі вона стає обов'язковою для вирішення проблем у багатьох соціальних сферах життя громад.

Розгляд статистичних даних по роботі громадських організацій в Україні показав, що найбільшу кількість фінансів ГО отримують від пожертв а благодійних внесків.

При аналізі загального стану управління фандрайзинговою діяльністю в Україні було зроблено висновок, що дана сфера потребує подальшого розвитку та підтримки з боку держави шляхом розробки та доповнення нормативних документів, які регламентують діяльність у сфері благодійних внесків. Позитивний досвід розвитку демонструють західні країни, які діляться конкретними кроками та механізмами управління сферою фандрайзингу у громадських організаціях.

Відповідно до поставлених завдань у дипломній магістерській роботі було відображено:

1. Аналіз загальних принципів управлінської діяльності в громадських організаціях.
2. Визначенно фандрайзинг, як ефективного управлінського методу при залученні фінансів.
3. Розглянуто особливості та загальні проблеми українських громадських організацій при роботі з фандрайзингом.
4. Аналіз ефективного міжнародного досвіду у сфері фандрайзингу.
5. Описано методології управління фандрайзинговими процесами.
6. Розглянуто громадської організації Батьки онкохворих дітей, аналіз організаційно-управлінської структури та досвід у залученні коштів.



7. Узагальнено та створено рекомендацій для покращення управління фандрайзинговою діяльністю у громадській організації БОД.

З метою практичного аналізу управління залученням коштів на основі взаємодії та проходження практики у громадській організації «Батьки онкохворих дітей», діяльність якої є некомерційною та передбачає підтримку родин, які опинились у складних життєвих обставинах на фоні онкологічного захворювання дитини, у роботі було створено рекомендації направлені на покращення адміністрування фандрайзинговою діяльністю в організації.

Окремою частиною став порівняльний розгляд програмного забезпечення, яке допомагає створити ефективне управління командною роботою. Було проаналізовано деякі web-ресурси а також програми, за рівнем доступності та зручністю користування. Завдяки такому аналізу спрощується вибір електронного забезпечення для громадської організації Батьки онкохворих дітей.

На вивченого матеріалу нами було розроблено загальну схему, що зображує етапи ефективного адміністративного процесу фандрайзингової діяльності для громадської організації Батьки онкохворих дітей. Візуалізація допоможе організації дотримуватися конкретних кроків роботи, які нададуть можливість отримати результати в залученні коштів до діяльності та загалом адмініструванні проєктів.

Наведені висновки і пропозиції є методологічною основою для практичної реалізації модернізаційних змін в діяльності інших громадських організацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про громадські об'єднання [Електронний ресурс] // Закон України. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
2. Про соціальні послуги [Електронний ресурс] // Закон України. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] // Закон України. – 2003. – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
4. А. М. Соколова. Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства: сутність та структура [Електронний ресурс] / А. М. Соколова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 2 (74).. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/300241402.pdf>.
5. І. Й. Круп'як. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні [Електронний ресурс] / І. Й. Круп'як, Л. Б. Круп'як // Тернопільський національний економічний університет. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/36938/1/ОСОБЛИВОСТІ%20РОЗВИТКУ%20ФАНДРАЙЗИНГУ%20В%20УКРАЇНІ.pdf>.
6. Краудфандинг і фандрайзинг як способи успішного залучення ресурсів для стійкої роботи організації – Белгород, 2017. – 38 с. – (Центр соціальних ініціатив «Віра») – Режим доступу до ресурсу: <https://belnko.ru/catalog/files/Kraudfanding%20i%20fandrajzing.pdf>
7. С.А. Іванов. Соціальне партнерство як феномен цивілізації / С.А. Іванов. // Журнал соціології та соціальної антропології. – 2005. – №3. – С. 79–99.
8. Д.А. Заруцький. Можливості впливу громадських організацій на державне управління [Електронний ресурс] / Д.А. Заруцький. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/5/economic\\_theory/Zarutskiy.pdf](http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/5/economic_theory/Zarutskiy.pdf).

9. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2015. 98 с.
10. «Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с. Режим доступу до ресурсу: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/МО\\_2017.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/МО_2017.pdf)
11. Фененко Ю.В. Соціологія управління: Навчальний посібник / Ю.В. Фененко. – М.: ПКЦ Альтекс, 2005. – 236 с. - ISBN 5-93121-140-3
12. Ліляна Наєв Чація. Збір коштів в контексті стратегічного маркетингу некомерційних: до концептуальної моделі [Електронний ресурс] / Ліляна Наєв Чація // Core. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/14467554.pdf>.
13. О. В. Чернявська. Фандрайзинг Навч. посіб. – 2-е вид., з доопрац. та допов / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – Київ: Алерта, 2015. – 272 с. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.academia.edu/30783967/Fundraising>
14. Податковий кодекс України : Закон України від 01.07.2021 р. № 1617-IX. Відомості Верховної Ради України. 2011. Ст. 536.
15. Ложкіна А. Залучення коштів [Електронний ресурс] / А. Ложкіна. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://wse-wmeste.ru/wp-content/uploads/2021/03/PRIVLECHENIE-SREDSTV.pdf>.
16. Діяльність громадських організацій в Україні у 2018 році [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_go\\_2017.pdf](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_go_2017.pdf).
17. Діяльність громадських організацій в Україні у 2017 році [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_go\\_bl.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_go_bl.htm)

18. Діяльність громадських організацій в Україні у 2016 році [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_go\\_bl.htm](http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_go_bl.htm)
19. А. М. Соколова. ФАНДРАЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: СУТНІСТЬ, [Електронний ресурс] / А. М. Соколова // Економіка та держава No 1. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2013/5.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2013/5.pdf).
20. В. В. Соколовська. СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ ФАНДРАЙЗИНГУ [Електронний ресурс] / В. В. Соколовська // Ефективна економіка № 9. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4453>.
21. Звіт про глобальні тенденції надання послуг за 2020 рік [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.funraise.org/giving-report>.
22. «Доповідь про благодійність» Інститут Блекбода [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://institute.blackbaud.com/charitable-giving-report/>.
23. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С. Куц.– К.: Центр філантропії, 2008.– 92 с.
24. М.М. Деліні. Концепція управління грантами : навчально-методичний комплекс для магістрів [Електронний ресурс] / М.М. Деліні // аціональний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/dielini\\_konc\\_upravl\\_grantami.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/dielini_konc_upravl_grantami.pdf).
25. Бареев В.А. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. СПб., 2005. 179 с.
26. Аджай Мехта. Сбор средств для успеха [Електронний ресурс] / Аджай Мехта // INTRAC – Режим доступу до ресурсу: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/Fundraising-A-PLP-Toolkit-INTRAC-1.pdf>.

27. Н. Є. Павленко. Методика управління залученням фінансових ресурсів [Електронний ресурс] / Н. Є. Павленко, Є. О. Цимбал // Проблеми науки. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-upravleniya-privlecheniem-finansovyh-resursov>.

28. Н.Я. Бойчук. Фандрайзинг як сучасний метод реалізації соціально важливих ініціатив [Електронний ресурс] / Н.Я. Бойчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_27/3/3.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_27/3/3.pdf).

29. А. Соколова. Модель фандрайзингової діяльності в Україні [Електронний ресурс] / А. Соколова, В. Клименко // Журнал Європейської Економіки Том 14 (№ 1). – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10416/1/Соколова%20А..pdf>.