

Проект Європейського Союзу «Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України»

## МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ



Проект фінансується  
Європейським Союзом



Проект здійснюється Transtec  
у партнерстві з Єднання, ACE EUROPE,  
DRA за підтримки Міністерства України  
у справах сім'ї, дітей та молоді

УДК 338.246.027:061.2

ББК 65.290

М 54

ББК 65.290

© Transtec, 2004

© Р. Р. Краплич, 2004

Ця публікація підготовлена за сприяння Європейського Союзу. Відповідальність за зміст публікації несе Transtec, і його не можна вважати таким, що відображає погляди Європейського Союзу.

**Фото на обкладинці:** учасники тренінгу з місцевого фандрейзингу (Суми, березень 2004). В коробці – щойно зібрані благодійні кошти.

Київ – 2004

**Руслан Краплич**

**МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ  
НЕДЕРЖАВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**ЗМІСТ**

З чого розпочинається залучення фінансово-матеріальних ресурсів?.....	7
Дещо про планування роботи із залучення фінансування.....	11
Фінансове майбутнє організації.....	13
Фінансові цілі.....	14
Підходи до планів залучення коштів.....	16
Фандрейзинговий план.....	17
Джерела фінансування.....	20
Щоб почати збір, потрібно визначити кількість необхідних коштів.....	23
Чому люди дають кошти на благодійність?.....	28
Переговори з потенційними фінансовими партнерами.....	30
Деякі поради щодо переговорів зі спонсорами.....	33
Листи про допомогу.....	35
Представлення у листі.....	37
Анатомія листа.....	40
Зразки листів до спонсорів.....	41
Як зробити спонсорство престижним?.....	44
Громадські організації, що роблять бізнес.....	47
Хто нам допоможе у залученні коштів?.....	50
Розмова зі спонсором по телефону.....	52
Зустріч зі спонсором.....	53
Благодійник, меценат, спонсор: що почесніше?.....	56
Благодійні наміри.....	63
Коротко про етику.....	64
Етичний кодекс фандрейзера. Цінності та принципи.....	64
Професійно-етичні стандарти.....	65

Приклади успішного залучення коштів українськими недержавними організаціями.....	69
<b>ПРО АВТОРА.....</b>	<b>76</b>

## ПЕРЕДМОВА ПЕРША

Можна довго говорити про необхідність цієї книги для сектора громадських організацій і бізнесу, а також для суспільства в цілому. Однак це виглядатиме нескромно і звучатиме викликом для можливих опонентів. Насправді, готуючи до друку це видання, колектив Фондації імені князів-благодійників Острозьких намагався підкреслити досягнення та добрі справи, здійснені упродовж року окремими організаціями-учасниками Школи розвитку локальних ресурсів для НДО (недержавних організацій).

Крім того, ця книга є черговим кроком до створення методичної бази для допомоги українським соціальним інвесторам. Пояснюючи механізми ефективної благочинної діяльності потенційним благодійникам, ми одночасно спонукаємо громадські та благодійні організації стати відповідальнішими в процесі налагодження стабільної співпраці з соціально відповідальним бізнесом.

Ми також передбачаємо можливість використання цього видання як практичного знаряддя для розвитку професійної мережі фахівців із залучення фінансування для громадського сектора, на чий плечі лягає завдання пошуку партнерів для соціального інвестування.

Понад 60 громадських і благодійних організацій (не рахуючи тих, які є учасниками Школи розвитку локальних ресурсів) з різних регіонів України надіслали свої матеріали, що демонструють успішні приклади залучення та вкладення соціальних інвестицій у ефективне вирішення суспільних (переважно гострих соціальних) проблем і розвиток місцевих громад. Висловлюючи вдячність авторам, сподіваємося на розуміння того, що ми через обмеженість обсягу книги не змогли помістити тут увесь зібраний нашими спільними зусиллями позитивний досвід. Однак залишаємо можливість для наступних публікацій, корисних для широкого кола зацікавлених.

Поява цієї книги, напевно, спричинить чимало дискусій щодо здатності користюлюбних людей, котрі роблять бізнес (прошу не ототожнювати з цими поняттями всіх, хто успішно займається бізнесом), використати підказку для фінансових махінацій та зловживань і таким чином зіпсувати репутацію всьому громадському сектору.

До подібних дискусій маємо ставитися філософськи, розуміючи, що достойні та добродесні громадські й благодійні організації, які керуються правдивими цінностями, знайдуть у цій книзі вказівки на перевірені ефективні механізми вигідного партнерства між бізнесом і неприбутковими структурами.

Виданням цієї книги Фондація імені князів-благодійників Острозьких розпочинає новий етап своєї діяльності, спрямованої на розробку стратегій залучення соціальних інвестицій для розвитку місцевих громад, створюючи для досягнення цієї мети Міжрегіональну академію соціального інвестування та фандрейзерів (фахівців із залучення фінансування).

Користуючись нагодою, дякуємо добровольцям, персоналу та партнерам Фондації імені князів-благодійників Острозьких за їх неоціненну допомогу, завдяки якій ця книга готувалася до друку, а також міжнародним донорським і українським громадським і благодійним організаціям за інтерес до справи та субсидювання видання. Сподіваємося, що Ваші очікування будуть виправдані, і ми й надалі продовжуватимемо співпрацю.

Буду вдячний за коментарі, рецензії та відгуки на адресу видання, яке Ви тримаєте в руках. Радісно зустрінемо пропозиції стосовно наступних публікацій, корисних як для неприбуткових організацій, так і для тих, хто надає їм допомогу, розглядає можливості здійснення соціального інвестування, розвиває місцеві ресурси в громадах.

**ДОПОМАГАЮЧИ УКРАЇНЦЯМ – ДОПОМАГАЄМО УКРАЇНІ!**

*Руслан Краплич,  
Голова Ради Директорів  
Фондації імені князів-благодійників Острозьких*

## ПЕРЕДМОВА ДРУГА

Коли рукопис цієї книги вже був готовий до друку, сталася подія, що змінила моє ставлення до написаного та примусила повністю (практично на 80 відсотків) переробити зміст цього видання. І якщо спочатку матеріали книги були дуже теоретичними й трохи зарозумілими – їх могли використовувати переважно люди з економічною та менеджерською освітою, – то тепер усе значно спрощено, крім того, введено окремий розділ, присвячений безпосередньому практичному досвіду залучення фінансування з місцевих джерел цілою низкою громадських та благодійних організацій з різних регіонів України. Наведені також і особисті враження та узагальнення, що базуються на власному досвіді автора.

Історію такої різкої зміни у викладенні цієї тематики слід розповісти з самого початку. Тобто з моменту задуму книги. Сподіваюся, що ця історія не видасться надокучливою й обтяжливою, оскільки є дуже короткою.

Так сталося, що в жовтні 1997 року мене запросили прочитати курс лекцій для студентів бакалаврату і магістратури Міжрегіональної академії управління персоналом. Ці лекції, а згодом і семінари-тренінги були присвячені діяльності неприбуткових організацій та різним формам залучення фінансування від іноземних та міжнародних донорів. Потрібно зазначити, що зацікавленість та активність учасників тренінгів була великою, особливо серед тих, хто працює в неприбутковому секторі. Ось тут і постало питання, яке найчастіше ставлять собі не студенти, а насамперед представники громадських і благодійних організацій: “Як же залучати ресурси організаціям, що не мають змоги, досвіду чи інформації про міжнародні джерела? Наскільки можливо залучити фінансування на місці? Чи є якісь поради для неприбуткового сектора малих міст та сіл?” Відповідь очевидна! Залучати гроші для діяльності неприбуткової організації потрібно у тій місцевості, де вона працює. Але як це робити, ніхто в Україні, принаймні до 1998 року, на жаль, не навчав. Хоча досвід у цій галузі в українських НДО є вже досить багатим. Отут і виникла ідея створити посібник з питань залучення місцевого фінансування. До червня 2000 року було розроблено рукопис посібника, який включав у себе основні принципи планування (здебільшого стратегічного), теоретичні викладки понять фандрейзингу та оперування фінансами, а також коротенький poradnik щодо залучення ресурсів. Завдяки колегам з Ук-

раїни, Польщі, Росії та Великобританії, що надали дозвіл на використання їхнього досвіду і публікацій, було підготовлено близько 100 сторінок книги. Здавалося б, робота виконана і можна все здавати до друку. Однак ситуація склалася інакше. За підтримки Фонду імені Чарльза С. Мотта Фундація імені князів-благодійників Острозьких отримала чудову нагоду апробувати теоретичні матеріали, що були покладені в основу вже майже готової книги, під час роботи Школи розвитку локальних ресурсів для НДО.

3 серпня 1998 року тренери Фундації імені князів-благодійників Острозьких провели близько півсотні тренінгів з локального фандрейзингу для представників понад 1000 громадських і благодійних організацій з різних регіонів України й інших держав. Однак це не мало такого ефекту, як навчання команд 20 громадських і благодійних організацій у Школі розвитку локальних ресурсів.

Важко пояснити в книзі, наскільки успішними можуть бути тренінги. Так само нелегко описати успіхи організацій у питаннях залучення фінансування. Однозначно можна зробити висновок: організація, яка здійснює важливу та необхідну для місцевої громади діяльність і визнана громадою, – приречена на успіхи в залученні фінансування, якщо, звісно, займається цією справою цілеспрямовано.

Фундація імені князів-благодійників Острозьких у своїй діяльності керується гаслом, яке допомагає підтримувати громаду та залучати фінансування для того, щоб здійснювати цю підтримку:

**ДОПОМАГАЮЧИ УКРАЇНЦЯМ – ДОПОМАГАЄМО УКРАЇНІ!**

*Руслан Краплич*



## **З ЧОГО РОЗПОЧИНАЄТЬСЯ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСОВО-МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ?**

Відповідь на питання, з чого розпочинається залучення фінансово-матеріальних ресурсів, проста – з ресурсів! Тих ресурсів, які у нас є. І перший з них – люди.

На жаль, жоден із навчальних закладів України до 2002 року не готував спеціалістів у напрямку залучення коштів для неприбуткових організацій, хоча не виникає жодного сумніву в потребі мати фахівців такої категорії. **Отже, для того, щоб відбувалося стабільне залучення фінансування, необхідно призначити для ведення цієї нелегкої справи відповідальну особу.** Не дивно, що в більшості організацій проблема залучення фінансування виглядала малоістотною, оскільки не трактувалася системно. Просто не приділялося належної уваги тому, що окрема особа чи відділ зможуть суттєво вплинути на фінансове становище організації. Зазвичай залученням коштів займався той, хто почувався найвідповідальнішим за долю організації, наприклад, її керівник. Як особа, що представляє організацію, керівник прямо чи опосередковано сприяє й залученню фінансування під час своїх зустрічей чи ділових переговорів. Але, якщо поставитися до справи принципово, – чи повинен керівник організації займатися усім?

В українських організаціях третього сектора (громадських і благодійних) дуже часто залученням коштів займаються добровольці. Як правило, їхня робота є ефективною лише в тому випадку, коли групу добровольців (волонтерів) очолює координатор, що керує ними, готує та обговорює з ними плани залучення коштів для того чи іншого проекту, здійснюваного організацією, контролює надходження, а також набирає нових добровольців.

Таким чином, будь-яка кампанія чи систематична діяльність із залучення фінансово-матеріальних ресурсів розпочинається з призначення відповідальних осіб, а також з розподілу обов'язків між ними. Зокрема, хтось може займатися виключно контактами з міжнародними донорами й організувати роботу з написання проектів для залучення зовнішніх грантів. Інша особа працюватиме зі спонсорами, благодійниками та організуватиме кампанії місцевого залучення фінансів.

На жаль, часто наші дуже цінні ідеї, далекосяжні задуми, соціально важливі проекти вмирають, так ніколи й не реалізувавшись, через відсутність коштів та інших ресурсів, які потрібні для того, щоб наші мрії стали реальністю. Нерідко це стається внаслідок відсутності дій, спрямованих на залучення фінансування. Отже, мусимо зрозуміти – коли залученням коштів займатися нікому, їх і не буде.

Перед тим, як призначити відповідальну особу, варто провести попередній конкурсний відбір. Адже робота зі збору фінансування вимагає від людини, що цим займається, доброго знання і розуміння місії, історії діяльності організації, уміння планувати, демократично керувати іншими людьми (добровольцями, які не отримують плати за свою роботу, спрямовану на користь організації), ввічливо спілкуватися та вести переговори. До того ж, координатор цього напрямку повинен бути переконаний у тому, що систематичний пошук фінансово-матеріальних ресурсів для реалізації суспільно важливих проектів неодмінно матиме успішний результат. Іншими словами, успішність залучення коштів на 90% залежить від того, наскільки ми самі впевнені, що допомога нашої організації принесе користь тим, хто її від нас очікує.

Здається трохи нереальним, особливо для щойно створених громадських і благодійних організацій, знайти людину, що є одночасно патріотом справи і поєднує в собі стільки ділових якостей. Як і те, що ці люди будуть зовсім безкоштовно працювати в організації, залучаючи при цьому гроші. Насправді, не так вже й нереально. Успіх будь-якої справи залежить від того, наскільки люди хочуть досягти результату. Це означає, що якщо ми дійсно хочемо допомогти іншим і робимо для цього все, що в наших силах, так чи інакше ми опиняємося серед наших союзників, які теж бажають творити добро. Серед них неодмінно знайдеться людина, яка здатна очолити напрямок залучення фінансування хоча б тимчасово, допоки в нашій організації справи не підуть на краще. Заробітна платня керівника напрямку залучення ресурсів може і повинна бути нормальним явищем. І рівень її величини безпосередньо залежить від матеріального стану організації в цілому, а відтак, і від кількості залучених коштів.

Важко зрозуміти стратегію окремих організацій, які мають багато членів і навіть штатний персонал, забезпечені власним приміщенням, і при цьому безвідповідально ставляться до призначення координатора напрямку залучення коштів. Такі організації через якийсь час втрачають все,

навіть якщо їхня діяльність вкрай потрібна багатьом. Адже не зробивши першого кроку, ми ніколи не дійдемо до фінішу.

Щоб цього не сталося, варто подумати про координатора напрямку залучення ресурсів. Зібравши разом партнерів, волонтерів, друзів і союзників, можемо запропонувати їм намалювати індивідуально, або в групах з 3-5 осіб портрет людини, яка, на їхню думку, має займатися залученням фінансування для організації. А потім прокоментувати намальоване, доповнивши його описом рис характеру чи ділових якостей. В результаті отримаємо певний перелік кваліфікаційно-етичних вимог до особи директора відділу залучення ресурсів. Якщо після цього звернутися до учасників з проханням визначити людину, яка відповідає більшості з обговорених рис – отримаємо першого кандидата!

Ось як, наприклад, описували потенційного претендента на посаду координатора напрямку залучення фінансування добровольці нашої організації: *“Особистість, незалежно від віку і статі, що нагадує виглядом успішного підприємця, який (яка) постійно спілкується за допомогою сучасних засобів, завжди має валізу різних пропозицій для наших потенційних фінансових партнерів і швидко пересувається, щоб усюди встигати”*.

Коли в організації з'являється відповідальний за залучення ресурсів, його першим обов'язковим завданням є **написання плану роботи**. Разом з цим, перед початком його розробки важливо дуже чітко визначити й описати у протоколі чи положенні про роботу цього напрямку **відносини між керівником організації, бухгалтером і постійним (штатним) “збирачем” коштів**. Такий крок дозволить уникнути багатьох можливих непорозумінь та конфліктів. В іншому разі, не виключені ситуації, які можуть призвести до відмови відповідального за залучення ресурсів займатися цією справою. Тож, така людина повинна мати в організації всі необхідні повноваження, щоб зробити роботу свого напрямку максимально успішною.

Згідно з міжнародною практикою фандрейзери (“збирачі” фінансування) мають можливість отримувати невеликі відсотки від залучених ними коштів. В українських рекламних та страхових компаніях за аналогічним принципом працюють агенти, отримуючи до 10% виручених від клієнтів грошей.

Існує одне суттєве застереження: якщо хтось із благодійників чи спонсорів надає кошти, то, напевно, не для того, щоб забезпечити зарплатню для когось в організації, навіть якщо його праця дуже потрібна; кошти направлені на допомогу у вирішенні проблеми, що й забезпечує організація.

У такому випадку потенційного спонсора переконує праця добровольців, які збирають кошти для організації, не очікуючи жодної винагороди. Саме вони найчастіше спілкуються з благодійниками. Якщо ж питання про заробітну платню постає, це означає, що громада дуже мало знає про суспільну чи благодійну діяльність. Тому потрібно більше уваги приділяти просвітній роботі серед громади, зокрема, щодо благочинного законодавства в Україні, яке регламентує витрачання отриманих коштів у співвідношенні: 80% на благодійні справи та допомогу, 20% на адміністративні витрати (оплата зв'язку, офісні та канцелярські витрати, а також заробітна платня персоналу).

Дуже важливою рисою фандрейзера є оптимізм і відсутність страху отримати відмову. Будуть відмовляти, але відмова – це не кінець життя чи організації... Ми все одно будемо звертатися по допомогу, адже збираємо її не для себе чи керівника організації, а для тих, хто потребує нашої підтримки. Ми досягнемо успіху, адже успіх збирача пожертв на 90% залежить від його впевненості у необхідності діяльності організації.

## ДЕЩО ПРО ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Про планування нерідко думають як про щось нудне, малопродатне й безрезультатне, що лише забирає багато часу та зусиль. Це твердження абсолютно справедливе для тих, хто тільки думає, що планує, проте насправді не до кінця розуміє, для чого потрібне планування і як воно відбувається. Більшість громадських лідерів погано сприймають стратегічне планування. Однак, саме стратегічне планування у поєднанні з оперативним (поточним) є елементом, який здатен перетворити наші мрії на реальність.

Громадські та благодійні організації створюються для того, щоб виконувати певне завдання – допомагати нужденним, здійснювати просвіту серед громадян, розважати їх, надихати на певні дії, лікувати тощо. У цьому розділі мова йтиме про важливість планування задля досягнення поставленої перед організацією мети й ефективного задоволення суспільних потреб.

Ефективні організації використовують у своїй роботі два види планування. Перший, відомий як **стратегічне планування**, визначає загальні напрямки діяльності організації або ж її стратегію. Так капітан корабля перед морською подорожжю, визначає загальну стратегію: місце призначення судна, дату його прибуття, основний маршрут. Після цього капітан та його помічники вивчають мапи морських течій, аналізують прогноз погоди, що допомагає їм виробити детальний маршрут подорожі.

Етап планування окремих частин і деталей називають **тактичним (оперативним, поточним) плануванням**. Звичайно, тактичні плани можуть часто змінюватися й доповнюватися в ході повсякденної роботи. Капітан може прийняти рішення про зміну курсу, щоб позбутися ризику потрапити в несприятливі погодні умови або навпаки – скористатися попутним вітром. Незмінною залишається загальна стратегія, оскільки капітан прагне привести судно до точки призначення точно в запланований час.

Люди говорять про стратегічне планування як про загальноприйнятий термін, тому рідко пов'язують його із залученням ресурсів і фінансуванням зокрема. Стратегічне планування – це процес оцінки нинішнього становища організації й активного визначення її місця в майбутньому.

Воно складається з трьох частин: ціль (мета, завдання), стратегія та планування.

*Ціль* – це загальне положення, що визначає, якою організація повинна стати.

*Стратегія* – це цілісний підхід (система дій організації), розроблений для руху організації в напрямку досягнення мети. Стратегія включає межу можливих компромісів, необхідних для досягнення мети в середовищі, що постійно змінюється.

Коли мова йде про залучення ресурсів, маємо розуміти, що без стратегічного бачення ми нездатні не лише прогнозувати кількість надходжень, але й визначити реальну потребу в них. Стратегічне бачення має бути викладене в **стратегічному плані**, що є письмово оформленим документом, керівництвом для дії організації протягом наступних 3-5 років і дає відповіді на питання:

*Для чого існує організація?*

*Чим вона займається?*

*Яких цілей вона прагне досягти?*

*Якими шляхами має досягати визначених цілей?*

Не вдаючись у деталі процесу стратегічного планування як визначення місії на основі цінностей, якими керується організація, а також в аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для розвитку організації, сконцентруємо свою увагу на баченні майбутнього, постановці стратегічних фінансових цілей та методах їх досягнення.

## ФІНАНСОВЕ МАЙБУТНЄ ОРГАНІЗАЦІЇ

Яскраво пам'ятаю момент, коли на першому році діяльності моєї організації (фондації Острозьких) в маленькій кімнатці, орендованій в робітничому гуртожитку, зібралися всі 9 волонтерів, які хотіли допомогти в її розвитку. Ми тоді ще не мали штатного персоналу, належної офісної техніки, коштів для поточної діяльності. Але мали бажання працювати для суспільства та вміли мріяти про майбутнє. Ці мрії стали одним із найперших етапів стратегічного планування і початком руху до фінансової стабільності.

Будь-яка організація, що має кілька членів, може без зайвих зусиль чи витрат провести 20-ти хвилинну сесію “бачення майбутнього”. Для цього потрібно роздати кожному учаснику по три картки (аркуші паперу), на кожній з яких будуть запитання на зразок: “Якою ти уявляєш нашу організацію через 3 роки? 2 роки? 1 рік?” Кожен повинен максимально “відпустити” свою уяву та помріяти про те, яким має бути майбутній офіс чи його персональне робоче місце, яким обладнанням має бути забезпечена організація, скільки оплачуваних працівників і яких спеціальностей мають працювати в штаті організації, якою має бути кількість волонтерів, що працюватимуть без оплати, якими мають бути досягнення організації, її фінансовий стан, які перспективи відкриватимуться щороку... Коли відповіді на запитання будуть записані на кожній з карток, що відповідатиме баченню перспектив на перший, другий та третій роки, а можливо й далі, учасники по черзі діляться своїми баченнями майбутнього організації. Після того, як усі висловляться, можна буде домалювати ті деталі, яких не вистачає.

Ці мрії не марні й ми не витратимо час надаремне. Швидше навпаки, знатимемо напевне, чого хочемо досягти, якого рівня розвитку повинна сягнути наша організація. Якщо ми разом малюватимемо образ майбутнього, то кожен учасник почуватиме себе творцем цього шедевру. Якщо спільно плануватимемо і діятимемо задля досягнення саме такого майбутнього – маємо великий шанс швидко прийти до своєї мрії. Всі, хто разом мріють, планують та діють, починають відчувати себе вагомою частиною єдиного організму або родини, починають ідентифікувати себе з організацією.

Отже те, чого ми прагнемо досягти, повинно мати завершений вигляд з описом усіх необхідних компонентів та деталей. Над баченням майбутнього повинні попрацювати всі: керівництво, персонал, волонтери, прихильники організації, а також, якщо є можливість, й інші організації-партнери, донори чи спонсори.

## ФІНАНСОВІ ЦІЛІ

Маючи бачення майбутнього, можемо сміливо перейти до наступного етапу планування – постановки фінансових цілей. Не слід думати, що це дріб'язкова та легка справа. Найкраще, коли формулюванням цілей займаються всі ті, хто визначає бачення майбутнього, – у цьому разі матимемо команду однодумців, якщо, звісно, досягнемо консенсусу.

Як правило, організація повинна визначити для себе як далекосяжні, так і короткострокові цілі. У більшості випадків реально їх можна визначити на термін від одного до двох років. Найголовнішими стратегічними цілями є ті, що безпосередньо стосуються структури фінансування.

У постановці цілей можна користуватися відомими з проектного менеджменту критеріями **SMART** (конкретність, реалістичність, обчислюваність, територіальність, визначеність у часі), **QQTTL** (кількість, якість, час, місце) або способом декларування. В останньому випадку необхідно відповісти на питання: що, хто, до якого часу, скільки?

### Приклади стратегічних фінансових цілей:

- протягом наступних 3 років диференціювати фінансові надходження в організацію таким чином, щоб сума залучених з одного джерела коштів не перевищувала 42% річного бюджету;
- упродовж наступних 5 років щорічно збирати до резервного фонду організації не менше 3000 гривень;
- починаючи з наступного року скоротити адміністративні витрати (на приміщення, оплату персоналу, канцелярське забезпечення та зв'язок) до 20% від усіх інших витрат організації;
- до кінця цього року створити систему внутрішнього фінансового обліку та звітності, а також розробити бюджет витрат та прогнози надходжень від кожного з напрямків діяльності організації;
- щомісяця залучати від місцевих бізнес-установ не менше 1500 гривень на допомогу малозабезпеченим громадянам нашого міста.

Наведені вище фінансові цілі торкаються 4 базових напрямків:

- структури доходів,
- структури витрат;
- процедур і системи фінансового управління,
- створення фінансового резерву (чи недоторканого капіталу).



Організація без мети як пліт у морі без вітрила та весел: він не рухається, тому що немає імпульсу – це просто дрова, які плавають у воді. Якщо є ціль, мусимо визначитися зі стратегією її досягнення. Організація з метою, але без стратегії нагадує човен без стерна – повітря може надувати вітрило, і цей човен рухається залежно від напрямку вітру чи течії, але точка призначення такого човна залежить від фортуни чи природних стихій.

У дійсності формулювання цілей – це засіб залучити енергію та ентузіазм членів організації та ефективно використовувати їх для досягнення цих цілей. Ціль – це те, чого хочемо досягти. Стратегія, в свою чергу, допомагає всім в організації чітко зрозуміти напрямок, у якому потрібно рухатися. Коли всі члени організації розуміють ці дві речі, їм буде набагато легше співпрацювати та разом долати труднощі.

## ПІДХОДИ ДО ПЛАНІВ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ

Зосереджуючись на плануванні роботи групи із залучення ресурсів, варто наголосити на тому, що нерідко ми плутаємо процес діяльності із діями, спрямованими на досягнення мети. Щоб цього не сталося, у нашій організації маємо ознайомитися з різними способами планування. Однією з найпоширеніших технік опрацювання плану роботи групи (відділу) із залучення фінансування є **розробка річного календаря:**

Січень	
Лютий	
Березень	
Квітень	
Травень	
Червень	
Липень	

Планування заходів у такому календарі краще всього розпочинати з подій, які не залежать від нас чи нашої організації, проте тією чи іншою мірою впливають на її діяльність. Наприклад, специфічні вихідні: день Конституції, день Незалежності, вибори, релігійні свята тощо. Тільки після цього до річного плану варто вносити програмні заходи групи із залучення ресурсів (фінансування).

## ФАНДРЕЙЗИНГОВИЙ ПЛАН

План залучення фінансування є складовою частиною загального стратегічного плану всієї організації. Фандрейзинговий план може складатися для кожного заходу чи проекту організації. Існує багато теорій планування, і кожна організація має право самостійно вирішувати, який зі способів планування обрати для ефективного залучення фінансів. Практика успішних організацій показує, що у фандрейзинговому плануванні слід враховувати наступні складові.

### **Керівник напрямку залучення фінансування**

Можна по-різному ставитися до ролі особистості в історії суспільства. Проте від особи, що керуватиме напрямком залучення фінансування в організації, залежить дуже багато. Коли ми говоримо про керівника, то розуміємо під цим не лише фахово підготовленого спеціаліста, але й маємо на увазі особисті риси: етичні та моральні принципи, комунікативні здібності, організованість, компетентність, ентузіазм тощо. Обираючи (або призначаючи) керівника напрямку залучення фінансування, ми підтверджуємо необхідність такої діяльності в організації та визначаємо відповідального за її проведення.

### **Мета**

Мета фандрейзингу не є метою чи місією всієї організації. Вона більш конкретна та прагматична. Метою залучення фінансування є **КІЛЬКІСТЬ** коштів, необхідних для ефективної діяльності організації і забезпечення її фінансової стабільності. Формулюючи мету фандрейзингу, ми спочатку визначаємо кількість потрібних нам грошей, а після того визначаємо джерела їх надходжень.

### **Методи**

Знаючи, скільки саме нам потрібно коштів, маємо чітко визначитися з усіма можливими методами залучення фінансів (листи-прохання, вичинний збір, “з дверей у двері”, скриньки для пожертв і т.д.).

### **Цільова група донорів**

Складаємо список потенційних донорів, який включає їхні адреси, телефони, імена працівників. Можна завести на кожного з них окрему картку, до якої разом спільно вносити нові дані про ймовірних або реальних фінансових партнерів. Дуже важливо пам'ятати, що наші донори – це не мішки з грошима, а люди, які мають певні мотиви для того, щоб ста-

ти благодійниками. Варто добре обміркувати, чому вони мають віддати свої гроші, що ми їм запропонуємо натомість.

### **Бюджет фандрейзингу**

Слід пам'ятати, що перед тим, як залучити кошти, обов'язково потрібно дещо витратити. Потрібно точно прорахувати, скільки грошей або інших ресурсів нашої організації буде витрачено, щоб залучити фінансування. Практика показує, що недосвідчені НДО часом більше витрачають на фандрейзинг, ніж отримують на діяльність. (Це особливо стосується тих НДО, що намагаються скористатися коштами міжнародних грантів для залучення додаткових місцевих ресурсів.) Варто обрати лише ті методи фандрейзингу, які зможуть бути реалізовані з якнайменшими витратами і водночас із найбільшим ефектом.

### **Кількість задіяних (залучених) волонтерів**

Волонтери є надзвичайно важливим ресурсом для будь-якої неприбуткової організації. Працюючи без отримання заробітної платні, ці люди допомагають організації залучити кошти чи безкоштовні товари або послуги. Для того, щоб діяльність волонтерів у залученні фінансування була максимально ефективною, слід добре врахувати їх мотиви щодо безкоштовної праці (що їм запропонувати натомість). Разом з цим, робота волонтерів у такій важливій і тонкій справі як фандрейзинг має бути достатньо професійною. А відтак слід подбати про навчання та детальні інструкції для задіяних в акції, особливо – нових волонтерів.

### **Прогнозування успішності кампаній**

Коли мова йде про план фандрейзингу, необхідно розробити прогноз щодо залучених коштів у відповідності до обраних методів та джерел. Тобто потрібно передбачити щонайменше дві основні позиції: максимум (чого б ми хотіли досягти) та мінімум (чого буде достатньо для здійснення певного проєкту).

### **Оцінка ефективності фандрейзингу**

У даному випадку слід оцінювати співвідношення задіяних нами ресурсів та результати фандрейзингу. Прогнозуючи суми залучених коштів від кожного з джерел, якими ми збираємося скористатися, потрібно точно запланувати етапи, на яких керівництво і члени організації аналізуватимуть, наскільки успішною є застосована тактика. Для аналізу доцільні відповіді на такі питання: які фактори (зовнішні та внутрішні) сприяли чи заважали залученню прогнозованих коштів, яких ми зазнали

витрат, скільки коштів залучено, якого додаткового (окрім фінансового) ефекту нами досягнуто тощо. Така оцінка дозволить не лише впливати на хід поточних фандрейзингових акцій, але й стане частиною досвіду, який ми враховуватимемо при плануванні нових кампаній.

### **Графік фандрейзингової кампанії**

Як і в будь-якому іншому плані, потрібно передбачити чітку хронологію конкретних етапів діяльності, визначити відповідального за кожен з цих кроків та термін їх реалізації (дату початку та завершення). Усі задіяні у фандрейзинговій кампанії волонтери (й штатні працівники) організації повинні щодня коротко звітувати керівникові напрямку про виконання графіку та результати (суми залучених коштів) і, в разі потреби, вносити необхідні зміни до плану кампанії.

## ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ

Безперечно, кожна організація має свої засоби та джерела, з яких вона залучає фінансування. Разом з тим величезна кількість неприбуткових організацій відчують постійний брак коштів для повноцінної діяльності. Найчастіше це трапляється через бездіяльність у пошуку необхідних ресурсів або через невинуваті сподівання забезпечити свій бюджет з одного чи двох джерел.

Насправді ж, можливостей залучення додаткових матеріально-фінансових ресурсів є набагато більше. Щоб обговорити ці можливості, варто скористатися методом “**мозкового штурму**”, який допоможе зосередити увагу на найдоступніших способах залучення потрібних організації коштів.

Проводячи тренінги з локального фандрейзінгу (залучення фінансування з місцевих джерел), ми часто задаємо учасникам питання: “Де взяти гроші?” і просимо їх швидко, не обдумуючи, по черзі висловити свої версії. Впродовж 5 хвилин ми отримуємо список, який складається не менше ніж зі 100 пунктів. Навіть після прискіпливого обговорення під час сесії – критичного осмислення – залишається близько 40-50 пунктів, які можна реально використати для будь-якої неприбуткової організації.

Звісно, можна прокласифікувати чи прорангувати можливі, доступні організації джерела фінансування. Тоді список значно скоротиться, він включатиме, наприклад, такі пункти:

- членські внески та добровільні пожертви громадян;
- фінансово-матеріальні дарунки від місцевих підприємств (бізнесу);
- кошти, отримані за надані організацією послуги (соціальні замовлення чи державні контракти);
- субсидії від державних установ і організацій;
- гранти від іноземних і міжнародних організацій-донорів;
- банківські депозити;
- імпрези, на які гості запрошуються для сплати організаційного внеску чи пожертви в обмін на перепустку чи благодійний квиток (кошти, які підуть на благодійність чи підтримку організації);
- збір пожертв від приятелів, родичів, знайомих;
- публічні акції для залучення пожертв від громадян: “з дверей у двері”, збір на вулиці, встановлення скриньок для пожертв у багатолюдних місцях, лотереї тощо;

- використовуються найрідше – доходи від комерційної чи іншої господарської діяльності.

Навіть цей малий список наочно демонструє, що залучати фінансування необхідно з усіх перерахованих вище джерел. А метод „мозкового штурму” дозволяє не тільки розширити список потенційних джерел надходжень, але й нерідко підказує цікаві способи роботи із благодійниками чи несподівані підходи до залучення ресурсів.

Молодіжне мистецьке об'єднання з Рівного у 1994 році активно використовувало можливості Палацу культури, де знаходився офіс організації. Його члени не пропускали жодного концерту, попередньо домовившись з організаторами про введення в структуру концертів “рекламних пауз”, під час яких конференсьє від ММО виносив на сцену великий чорний ящик та зачитував текст, що рекламував невідомий предмет. Потім він просив глядачів зробити ставки, підкреслюючи, що всі отримані від цього імпровізованого аукціону кошти будуть зараховані як благодійні внески для неприбуткової організації, що допомагає творчим дітям розвивати таланти. Іноді траплялося так, що чудовий кухонний комбайн діставався щасливому жертводавцю за 42 гривні. А іноді пляшка звичайного пива йшла за 200 гривень. І ніхто з благодійників ображеним себе не почував.

Інший приклад оригінального підходу до залучення фінансування, що народився під час “мозкового штурму”, показало Дитяче козацьке товариство Володимиреччини “Пагін”. Так, висловлена жартома відповідь на питання, де взяти гроші, – “надрукувати”, виявилася добрим інструментом для залучення волонтерів та грошей. Надрукувавши свої гроші – “Дякую”, “Велике Дякую”, “Дякую, аж підскакую”, “Козачок”, “Турчик”, “Оселедець”, товариство “Пагін” виплачує їх своїм членам за виконані добрі справи. А діти, маючи чесно зароблені “гроші” від своєї організації, можуть купити на них гру на автоматах чи комп'ютерах, літній наметовий похід, участь у семінарі, тобто те, що продукує організація. Ті, хто не є членами товариства, можуть обміняти реальні гроші на внутрішню валюту “Пагона”.

Такий підхід до залучення ресурсів є не лише демонстрацією творчого підходу до збирання коштів, але й добрим знаряддям для економічної освіти дітей та молоді, які зі шкільної лави починають розуміти процеси фінансового обігу та конвертації грошової одиниці.

До виборів громадські та благодійні організації ставляться по-різному. Одні сподіваються “підзаробити” на зборі підписів чи допомозі в просуванні котрогось з кандидатів або партій, таким чином роблячи організацію дещо залежною від політичного джерела фінансування, інші залучають до спонсорства одночасно кілька партій чи кандидатів, переслідуючи прагматичні (заробітчанські) цілі, виконуючи при цьому статутні завдання організації. Набагато ефективніший підхід до залучення коштів на перспективу застосували під час виборів 2002 року 11 громадських та благодійних організацій Рівненщини, підтримавши ініціативу Волинського ресурсного центру та Фондації імені князів-благодійників Острозьких. (Цей спосіб, як і інші, був визначений внаслідок „мозкового штурму”). Об’єднавшись в коаліцію, згадані НДО звернулися до політичних партій та кандидатів у депутати різних рівнів з пропозицією включити до їхніх передвиборчих програм положення про підтримку діяльності (в тому числі й фінансову) громадських і благодійних організацій. В результаті на національному рівні три політичні партії, а на місцевому – понад 20 кандидатів, що пізніше були обрані депутатами, задекларували підтримку й намагаються виконати свої передвиборчі обіцянки.

Іншим способом використання виборів для покращення фінансового стану організації стало отримання Фондацією Острозьких після виборів урн для голосування, що були перетворені на скриньки для благодійних пожертв, які розміщено у публічних місцях (церквах, магазинах, кінотеатрах тощо).

Наведені приклади – лише декілька ілюстрацій того, що творчий підхід до залучення фінансування дозволяє нам отримати значну кількість коштів із різних джерел. І це може статися лише в тому випадку, коли ми подумавемо і дамо відповідь на питання: “Де взяти гроші для ефективної роботи нашої організації?”. Також істотним є те, що справою залучення коштів повинні займатися всі, хто ідентифікує себе з організацією. Тільки разом визначаючи потенційні джерела, ми можемо розраховувати на допомогу наших членів у зборі необхідної нам суми.



## **ЩОБ ПОЧАТИ ЗБІР, ПОТРІБНО ВИЗНАЧИТИ КІЛЬКІСТЬ НЕОБХІДНИХ КОШТІВ**

Іноді причиною того, чому громадські та благодійні організації не залучають фінансування для своєї діяльності, є невизначеність кількості необхідних коштів. Іншими словами: не знаючи скільки нам потрібно, ризикуємо не отримати нічого. Отже, потрібно завжди пам'ятати про бюджет. І не лише про витрати на виконання проєктів чи програм, але й на роботу із залучення ресурсів, зокрема фінансових.

Зазвичай підставою для розмови про фінансування є саме бюджет (кошторис витрат за кожною зі статей). Бюджет є останнім елементом планування. Однак у неприбуткових організаціях, які рідко планують свою роботу, питання складання бюджету, на жаль, часто взагалі не виникає. А відтак говорити про фінансову стабільність чи ефективне залучення фінансування не доводиться. Адже, не знаючи скільки і для чого нам потрібно грошей, ми ризикуємо не отримати нічого (якщо, звісно, взагалі звертаємось за фінансовою чи матеріальною допомогою до наших потенційних партнерів, жертводавців). Саме тому потрібно складати бюджет по завершенню планування дій, що дозволить нам врахувати всі потреби організації і необхідні витрати для успішної реалізації задуму.

Враховуючи те, що 50% праці в організаціях – це залучення фінансування, а решта 50% – виконання того, на що вже залучено кошти, треба розраховувати витрати таким чином, аби скромні можливості залучення не розходилися із запланованими потребами. Коли йдеться про бюджет, першим правилом може стати планування не лише необхідних витрат, але й дій, спрямованих на залучення коштів або інших засобів, яких ще не має організація.

Враховуючи те, що більшості неприбуткових організацій майже завжди не вистачає коштів на реалізацію власних програм і проєктів, не слід керуватися принципом: немає грошей – не будемо робити. Це дуже недалекоглядна політика. Якщо нам не вистачає ресурсів, не потрібно згортати роботу організації – набагато розумніше знайти зацікавленого партнера, разом з яким можна провести спільну акцію і покрити частину витрат засобами один одного.

Кожен член нашої організації бачить бюджет по-своєму. Це природньо, оскільки кожен з нас має свої ідеї, думки, досвід. Одні уявляють лише

суму грошей, яку потрібно витратити чи виплатити як заробітну платню, інші хотіли б зробити ремонт в приміщенні організації чи придбати комп'ютер. Але найефективнішим підходом до бюджету буде визначення реальних потреб, які впливають із запланованої діяльності та реальних можливостей щодо залучення необхідних ресурсів. Потрібно також розрізняти бюджет організації та бюджет проекту (програми). Перший складається для внутрішнього користування, другий повинен містити лише ті статті витрат, які має покрити спонсор (донор), щоб забезпечити максимально ефективну реалізацію проекту.

Залежно від структури організації існує щонайменше 2 підходи до складання бюджету:

- “метод знизу”, коли відповідальний за кожен напрямок роботи організації спільно з іншими членами організації (волонтерами) готує пропозиції стосовно витрат, необхідних для ефективно роботи;
- “метод зверху”, коли бюджет складається бухгалтером і керівником організації.

Не аналізуючи глибоко жоден з методів, варто одразу зазначити, що кожен з них має свої переваги і недоліки. Сконцентруємося більше на компонентах бюджету, які потрібно враховувати під час його складання:

термін (річний, квартальний, щомісячний);  
відомості про фінанси за минулі періоди (роки);  
актуальні ціни на необхідні товари та послуги;  
формат (таблиця, текст, графічна схема).

Найчастіше серед статей бюджету в неприбуткових організаціях зазначаються:

- оплата праці персоналу (якщо є кошти),
- оренда приміщень та комунальні послуги,
- зв'язок (пошта, телефон, електронна пошта),
- обладнання,
- канцелярське забезпечення,
- відрядження,
- необхідні заходи,
- публікації,

- проживання та харчування учасників заходів,
- інше.

### **Поради для підготовки річного бюджету:**

1. визначте фінансові цілі (див. розділ, присвячений плануванню);
2. зберіть фінансову інформацію та виробіть основу бюджету,
3. складіть калькуляцію витрат, згрупованих відповідно до їх виду (оплата праці, офіс, заходи тощо), а також складіть річний бюджет постійно;
4. розділіть усі витрати на витрати окремих проектів або заходів (щоб визначити, на які проекти/заходи потрібно залучати фінансування);
5. підготуйте сторінку надходжень до бюджету (потенційні джерела фінансування, а також види чи методи фінансування окремих груп чи статей витрат).

Професійно скласти бюджет можна за допомогою досвідченого бухгалтера. Далі будуть висвітлені окремі аспекти діяльності організацій, які стосуються бухгалтерських та законодавчих норм, що суттєво може допомогти зорієнтуватися в питаннях фіскальної діяльності неприбуткового сектора.

Щойно ми зупинились на питанні, якому було приділено найменше уваги – на прогнозуванні надходжень. Його складання не потребує багато часу і є нескладним процесом, однак дуже добре структурує уявлення про потенційні надходження й примушує замислитися над диференціацією джерел надходжень, а також над їх кількістю, що в результаті сприяє виробленню нових підходів до залучення фінансування. Ось як може виглядати таблиця прогнозу надходжень:

**ПРОГНОЗ НАДХОДЖЕНЬ ФУНДАЦІЇ НА 2003 РІК**  
(підготовано в липні-серпні 2002 року)

ДОНОРИ / НАЗВА	СУМА / МІСЯЦЬ												Всього	Відповідальний	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Залишок	92500													62600	
МОВ	2500													2600	О. Краплич
Євразія								55000						86000	Р. Краплич
Внесок уч.	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400	0. Молявич	
Акція "Різдво"	2500									200	450	800	3560	В. Солощук	
Акція "Літо"					100	400	300						300	З. Салоник	
Посольство США		35000				8100							431 00	0. Краплич	
Mott	1 920 00												162000	Р. Краплич	
Реалізація "Вісника"	45	15	190	45	45	45		90	45	15	45	45	696	Р. Краплич / О. Краплич	
підручник				150	150	100	100	100	100	100	100	100	1000	Р. Краплич / О. Краплич	
Внески із з/п	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2040	О. Молявич	
Пасивні прибутки	1100		1113	530	530	530							3303	О. Молявич	
ВРЦ / МЕР									8420				6420	Р. Краплич	
іменні фонди банків										1000			1000	Р. Краплич	
Збір на видавн. програми			200	800	100					300	150		1360	Л. Марчук / Р. Краплич	
Ділимося тим, що маємо				200		200			200	400			1000	Р. Краплич / В. Солощук	
Всього	231016	35335	1943	1896	1296	9746	770	65660	7136	2336	1116	1316	349463		

Іншим різновидом плану залучення коштів є таблиця, яка використовується вже багатьма громадськими та благодійними організаціями України, і яка вперше була використана добровольцями Фондації Острозьких у 1995 році, одразу після її створення.

Кожна організація має право сама визначити систему, яку буде використовувати для прогнозування і планування надходжень. У цьому процесі важливо пам'ятати, що неспланована діяльність, як і несплановані надходження, є прямим шляхом до відсутності фінансування.

Велика кількість організацій, які через тиск обставин змушені шукати кошти для реалізації своїх програм, нерідко маючи фантастично цікаві й необхідні суспільству проекти, не знаходять у собі сміливості звертатися за допомогою до іноземних і міжнародних спонсорів. Більш реальним і доступним здається допомога з місцевих джерел. Перші спроби, які у більшості випадків є невдалими, примушують іноді відмовитись від своєї мрії та відкласти її втілення на довгий час. Основною причиною виникнення такої ситуації є відсутність систематичності та більш уважного підходу до питання пошуку коштів.

**ПРОГНОЗ ВИТРАТ НА 2003 РІК**  
(підготовано у липні-серпні 2002 року)

НАЗВА СТАТТІ	ЛОКАЛЬНИЙ	КЕРІВНИК	МЦМГЗ	МІЖНАРОДНИЙ	МУНІЦИПАЛЬНИЙ	ВИДАВНИЧИЙ	ПРИЙМАЛЬНЯ	ФІНАНСОВИЙ	ТРЕННГОВИЙ	СУМА
ОПЛАТА ПРАЦІ										
координатор	6000	18000	6000	9600	5184		2736			47520
тренер			4800							4800
бухгалтер			3600					4939	8742	17281
перекладач			3600							3600
юрист			3600							3600
редактор						2500				2500
верстальник						500				1500
дизайнер						300				300
редагув. публікацій						000				1000
верстка обклад.						800				800
фінансовий дир.								9600		9600
всього	6000	18000	21600	9600	5184	6100	2736	14539	8742	92301
АДМІН. ВИТРАТИ										
періодичні видання								1600		1600
канцтовари	1020	360	1200	522	1944	1200	540	360	441	7587
клієнт-банк								1560		1560
відрадженья						1200		1500		2700
заправка принтера						300		100		400
комунікації	340	1440	6240	3120	3888	2400	684	720	3120	21952
оренда	1900	1800	3000		1944	1800	624	1776		12744
реклама							400			400
технічне обслуговування						300				300
транспортні послуги	1200		1800							3000
Розмнож. преса			360							360
представ. витр.			2400							2400
всього	4360	3600	15000	3642	7776	7200	2248	7616	3561	55003
ДІЯЛЬНІСТЬ										
виготов. скрин.	750									750
благ. бал	10000									10000
Вісники 5 шт.						15000				15000
друк книг 2						8000				8000
семінари 2								26000	22080	48080
Рада директорів									1120	1120
Всього	10750					23000		26000	23200	82950
ОСН. ЗАСОБИ										
принтер						2000		1350		3350
комп'ютер						2500				2500
всього						4500		1350		5850
Разом	21110	21600	36600	13242	12960	40800	4984	49505	35233	236304

## ЧОМУ ЛЮДИ ДАЮТЬ КОШТИ НА БЛАГОДІЙНІСТЬ?

Перед тим, як звертатися за коштами до місцевих підприємств і компаній, було б корисним знати шкалу цінностей, орієнтацій та мотивацій наших потенційних спонсорів. Таке знання іноді наштовхує на хороші ідеї щодо залучення фінансування.

Однак перед тим, як розбиратися у мотивах спонсорів/донорів, було б не зайвим пригадати: чи давали ми когось гроші, і якщо так, то чому це робили? Такі ж запитання можна поставити іншим членам організації й записати відповіді. У них знайдемо пояснення тому, навіщо люди жертвують свої гроші на громадські чи благодійні справи. У більшості випадків матимемо перелік з таких мотивів:

- “даю тому, що просять”;
- щире прагнення допомогти тому, хто опинився у скруті;
- значний інтерес суспільства/громади до вказаної проблеми;
- підвищення авторитету/популярності;
- непряма/майбутня вигода (“допомагаю лікарні тому, що сам можу стати її пацієнтом”);
- отримання задоволення;
- задоволення амбіцій (“я не гірший від інших”);
- залучення до того що подобається;
- пряма вигода (податкові пільги, реклама);
- релігійні міркування;
- почуття обов'язку (почуття вини);
- почуття вдячності, розуміння важливості роботи.

Якщо хочемо детальніше розібратися в мотивах потенційних фінансових партнерів, не зайвим буде також розглянути причини того, чому вони можуть відмовитися підтримувати певну організацію або діяльність.

Таким чином отримаємо вироблений власними зусиллями список рекомендацій, якими маємо послуговуватися, звертаючись за фінансуванням. Адже без врахування мотивів буде важко досягнути успіхів у переговорах із благодійниками. З іншого боку, цілком зрозуміло, що тримати в голові чи навіть у записах десятків-інший нічим не пов'язаних між собою мотивів – надзвичайно складне завдання, не кажучи про використання списку, законспектованого завчасно. Важко уявити собі картину, коли представник поважної громадської організації чи фонду у

процесі переговорів зі спонсором дістає шпаргалку і починає вишукувати в ній, який же зі списку мотивів підходить для цього спонсора.

В теорії філантропії (якщо така вже існує) можемо виділити 4 великі групи мотивів:

- 1. Благодійність.** Коли люди вірять в те, що їхній внесок допоможе комусь, полегшить чиїсь страждання. Люди здатні жертвувати, не очікуючи жодної похвали чи іншої винагороди.
- 2. Вирішення проблеми.** Надаючи пожертву на проведення виховних заходів для малолітніх правопорушників, люди тим самим забезпечують спокій на вулицях собі і власним дітям.
- 3. Поширення релігійних або політичних ідей.** Щоб збільшити кількість прихильників своїх поглядів, люди фінансують тих, кого хочуть привернути на свій бік. Яскравим прикладом такого філантропа є відомий мільярдер Джордж Сорос, який через мережу своїх фондів по всьому світові фінансує впровадження ідей громадянського суспільства.
- 4. Отримання вигоди.** Роблячи рекламу фірмі через участь в акції певної організації або отримуючи доступ до кола людей, з якими вона працює, бізнесмени отримують вигоду, оскільки таким чином здобувають собі нових клієнтів, які потім заплатять за їхні товари чи послуги.

Звичайно, можна говорити й про інші групи мотивів, якими керуються дійсні та потенційні фінансові партнери. Однак навіть і цих достатньо, щоб, враховуючи їх, побудувати успішні довготривалі стосунки зі спонсорами, жертводавцями, донорами.

## ПЕРЕГОВОРИ З ПОТЕНЦІЙНИМИ ФІНАНСОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Щодня ми неодноразово вступаємо у переговори з різними людьми у різних ситуаціях. Коли ми даємо милостину жебракові, то рідко говоримо з ним, запитуємо чому він збирає гроші. Ми заздалегідь знаємо відповідь, бо бачимо його потреби (одяг, мило, їжа). На жаль, не всі спонсори розуміють так само добре потреби наших організацій. Тому мусимо підготувати аргументи, щоб переконати спонсорів зробити свідомий внесок для нашої організації. Між жебраками на вулиці та організацією є суттєва різниця. Благодійні та громадські організації не потребують милостині! Вони не жебрають на вулиці, простягаючи руку до перехожих. Наші організації переконують бізнесменів, державних діячів та службовців, міжнародні й вітчизняні фонди, а також громадян у необхідності виділити гроші на вирішення важливих суспільних проблем або забезпечення гострих потреб місцевих громад. Жебраки збирають гроші для себе особисто, в той час як неприбуткові організації – для інших людей, а не для керівника чи працівників організації. Ми робимо багато корисних справ, однак у цьому завжди необхідно переконувати членів організації і потенційних спонсорів. Найефективнішим способом переконання є проведення переговорів.

Підготувавши листи, неприбуткові організації можуть розіслати їх тим особам, установам та організаціям, яких вони знають і від яких сподіваються отримати допомогу. Досвід показує, що ефективність такої розсилки складає всього 5 відсотків. Тобто на кожні 100 листів про допомогу, наприклад, на суму 100 гривень, ми отримуємо близько 500 гривень. Це не так мало, але не так і багато. Враховуючи, що в малих містах близько 100 об'єктів, така схема може виявитися недостатньо ефективною. Розсилання листів за базою даних чи за допомогою кур'єрської служби, що за домовленістю може розповсюдити листи безкоштовно усім своїм клієнтам, має ще слабші результати – близько 1% ефективності. В обох випадках ми не контактуємо особисто з фінансовими партнерами. Такий спосіб залучення фінансування потребує значних витрат на папір, тиражування листів, поштові послуги тощо, є дуже пасивним і зводиться до роботи з базою даних і механічними розсилками. Тому сподіватися результатів від цього способу можна лише в тому випадку, коли організація має беззаперечну репутацію, відома своїми корисними для громади і суспільства справами та не має жодної конкуренції з боку інших організацій чи установ.



В іншому випадку, щоб підвищити ефективність залучення фінансування або інших матеріально-фінансових ресурсів і одночасно дещо зменшити витрати кампанії, **варто вести переговори**. Практика показує, що завдяки ефективним переговорам відсоток успішності наших кампаній із залучення фінансування збільшується до 7–10% у телефонних переговорах і до понад 15% під час безпосередніх зустрічей із фінансовими партнерами. Саме переговори дозволяють максимально використати розуміння динаміки мотивації спонсорів, про яку йшлося в попередніх розділах цієї книги. Разом з цим, віддаючи належне нашому розумінню донора (спонсора), маємо зважати й на правила ефективних переговорів:

**Партнер не є ворогом.** Нерідко ті, хто залучає фінансування, ставляться до заможних людей досить упереджено. Приходячи в офіси поважних підприємств і організацій, представники неприбуткової організації губляться й ставляться до тих, хто там працює, з певною агресивністю або ж занижують свою значимість як громадського діяча. Насправді ж варто почуватися партнером, який займається суспільною роботою не менш професійно, ніж колеги з бізнесу. Сприймаючи співрозмовника як партнера, ми спонукаємо його ставитися до наших пропозицій як до важливих справ.

**Говорити про справи, а не про особистості.** Досить часто громадські лідери починають розмову зі своїми потенційними спонсорами з компліментів на адресу співрозмовника (що є, по суті, непоганим методом), однак при цьому розповідають про нікчемного бізнесмена, що сидить у сусідньому офісі і не прийняв відвідувача або відмовив у фінансуванні. Такий підхід до переговорів призводить, як правило, до негативного результату. Адже кожен, хто чує на адресу колеги, знайомого або партнера некоректні відгуки, намагатиметься уникати зустрічі з лихословами. Щоб не допустити такої жадливої помилки, варто говорити про добрі справи, які ми намагаємося здійснити спільно з нашими потенційним партнером-спонсором і в жодному випадку не коментувати дії інших, особливо негативно.

**Пропонувати щось натомість.** Напевне ми, як виховані люди, набравши необхідних товарів в магазині, не виходимо з нього, не розплатившись. За аналогією, пропонуючи нашому фінансовому партнеру зробити внесок, ми маємо щось запропонувати натомість. Ось тут і стають у пригоді мотиви, якими керуються люди, приймаючи рішення про благодійний внесок.

**Обидві сторони мають бути задоволені результатом.** Переговори – це завжди процес узгодження позицій двох сторін, кожна з яких зацікавлена отримати своє. Ми зацікавлені у фінансовому внеску для реалізації добрих справ, а той, хто його робить, хоче отримати задоволення від благодійності чи вигоду від участі у важливому для нього заході. У цьому випадку наші інтереси співпадають. Разом з цим, вони мають певну різницю: ми бажаємо отримати якнайбільшу суму підтримки, а наш фінансовий партнер хоче заощадити кошти. Це означає, що ми маємо знайти саме той мотив, який допоможе у продовженні співпраці. Тут дуже важливо не обманювати партнера. Адже обманом ми можемо досягнути свого тільки один раз, більше з нами ніхто не захоче говорити.

Часто досвідчені комунікатори неприбуткових організацій, які займаються залученням фінансування, у переговорах зі спонсорами використовують щонайменше три поширені і дуже ефективні стилі:

*Переконання.* Коли сторона, яка переконує, без довгого вступу представляє проблему, яку хоче вирішити і наводить 2-3 сильних аргументи стосовно важливості (мотиву) підтримки своєї організації. Характерними виразами у цьому випадку є: “пропоную щоб..., беручи до уваги те..., існує три причини для...” Слід пам'ятати, що партнер теж наводитиме свої (часто протилежні) аргументи, які можуть бути не менш вагомими і сильними, ніж наші. У цьому випадку не треба зав'язувати суперечку, оскільки сила дії дорівнює силі протидії, а відтак – чим сильніше ми наполягатимемо на своєму, тим сильніший опір отримуватимемо. У такому випадку можна використати інший стиль переговорів.

*Активне слухання.* Потрібно задавати співрозмовнику багато конкретних запитань. Дуже важливо слухати, чути й розуміти відповіді. Коли щось незрозуміло, перепитувати і знову слухати. Це необхідно для того, щоб знайти площину порозуміння, збігу наших позицій чи інтересів. Знайдіть вирази, за які можете зачепитися для наведення зі свого боку додаткових аргументів, що базуються на думці вашого партнера. У випадку, коли наш співрозмовник вагається, можна висловити свої побоювання. Найчастіше вживаються вирази: “що б Ви сказали про..., чи могли б Ви розвинути..., чи мова йде про..., чи хочете цим сказати, що..., мене турбує...” Використання цього стилю дозволяє вести дискусію, партнер у цьому випадку відповідає на поставлені запитання і сам виводить розмову на коло своїх інтересів. Таким чином можна зрозуміти, як досягти домовленості.

*Рішучість.* Застосовувати цей стиль варто дуже обережно в тих випадках, коли ми маємо намір схилити нашого партнера до прийняття рішення під час розмови. У цій ситуації потрібно впевнено наголосити на важливості справи, ще раз коротко, але конкретно повторити свої пропозиції, зберігаючи готовність до сприйняття й обговорення зустрічної пропозиції. Ніколи не слід вживати таких характерних для рішучості виразів як: “вимагаю .... ми примусимо...”, “Ви повинні...”, оскільки вони „вбивають” переговори й подальші стосунки. Переговори в „рішучому” стилі можуть відбутися лише один раз, після чого співрозмовник не захоче продовжити спілкування.

Залежно від ситуації, ми можемо використовувати окремий стиль або всі разом. У будь-якій ситуації, незалежно від того, яким буде результат переговорів, слід пам'ятати, що важливим є не здобуття грошей негайно і цієї ж миті, а знаходження порозуміння та нового партнера на майбутнє. Базовим принципом тут є приказка: “Не май 100 рублів, а май 100 друзів”.

### ДЕЯКІ ПОРАДИ ЩОДО ПЕРЕГОВОРІВ ЗІ СПОНСОРАМИ

Будьте уважними.  
Будьте доброзичливими.  
Вмійте слухати.  
Будьте компетентними.  
Висловлюйтеся коротко і зрозуміло.  
Просіть конкретну (визначену) суму.  
Говоріть про майбутнє.  
Наводьте приклади підтримки.  
Дякуйте.  
Пам'ятайте про мету візиту.  
Пам'ятайте, що спонсор – теж людина.  
Умійте показати результати.  
Не “наїжджайте”.  
Не перебивайте.  
Не намагайтеся “перевербувати”.  
Не відповідайте на питання, якщо не маєте точної відповіді.  
Не “хваліться” бідами та немощами.  
Не ображайтеся.  
Не обманюйте, навіть у дрібницях.  
Не “нийте”.  
Не сперечайтесь.  
Ніколи не спізнуйтеся.  
Не перетворюйте розмову в монолог.

Під час переговорів слід ставитися до спонсора зі щирою повагою, але без приниження і лестощів. Спробуйте зрозуміти його справжні мотиви та побажання – про них говорять жести, дії, слова, що він відчуває, яку має позицію. Намагаймося вести розмову на рівні, найбільш доступному співрозмовнику. Слід бути готовим відповісти на всі питання й розповісти про те, що вже зроблено. Пам'ятайте про своє завдання. Важливо дати співрозмовнику зрозуміти, що саме його внесок є найважливішим для організації. Потрібно бути твердо переконаними в тому, що справу, яку хоче робити організація за допомогою спонсорських коштів, є настільки важливою, що відмовити у проханні неможливо.

Разом з цим потрібно бути внутрішньо підготованим до відмови. Можливо сьогодні у вашого співрозмовника немає вільних грошей, або він віддав їх іншій організації, його не цікавить проект або ваша організація йому не відома. Це звичайна ситуація. Не слід впадати у відчай, ображатися та сердитися. Нічого страшного не станеться, якщо запитати про причину відмови й з'ясувати, на які добрі справи хотів би виділити кошти ваш співрозмовник.

Головне – не забути розповісти, на що підуть виділені гроші, яких результатів буде досягнуто. Розказати про підтримку, вже отриману від інших. Дотримуватися “золотого” правила: “Не май 100 рублів, а май 100 друзів”. Намагайтеся піти від потенційного спонсора якщо й без грошей, то хоча б з обіцянкою дати їх у майбутньому. Потрібно запитати, хто б ще міг допомогти у реалізації цього проекту, до кого з бізнесменів варто звернутися з проханням про виділення фінансування.

Пам'ятайте, що успіх організації залежить не від бажання чи небажання дати гроші, а від вашої роботи, ваших вмій та вашої наполегливості.

## ЛИСТИ ПРО ДОПОМОГУ

Нерідко трапляється так, що громадські та благодійні організації звертаються за допомогою в письмовій формі. Для цього існує кілька причин.

По-перше, **викладені письмово думки легко повторити**, презентуючи іншій особі зміст пропозицій. Так на Заході, а з недавніх пір і в Україні, благодійні організації практикують розсилку індивідуальних листів приватним особам, які, наприклад у США, роблять до 80% благочинних внесків у неприбутковий сектор.

По-друге, той, хто приймає рішення про надання підтримки організації, повинен мати у себе **документ, який є підставою для здійснення фінансування**. Це буквально означає, що коли немає листа, то, відповідно, не може бути й факту надання допомоги, якщо мова йде про підтримку від організації, установи, підприємства (юридичної особи).

По-третє, ті, хто приймає представників неприбуткових організацій у себе в офісі, найчастіше **не мають достатньо часу**, щоб вислуховувати наші потреби та приклади успішної роботи в соціальній сфері. У більшості випадків нам запропонують залишити інформацію, оскільки, на відміну від благодійних організацій, прибуткові повинні тратити свій час на заробітки, виробляючи й продаючи товари або надаючи послуги. Вони мають право обмежувати час на справи, які не дають прибутку, а несуть додаткові видатки.

Названі причини дають підставу стверджувати, що до написання листа потенційним фінансовим партнерам слід ставитися вкрай серйозно. Адже від того, що написано у листі, який його обсяг і як він виглядає, залежить отримання чи, навпаки, – відмова у допомозі організації.

Перед тим, як приступити до написання листа, слід добре поміркувати про можливі мотиви тих, хто його читатиме і прийматиме рішення стосовно фінансового внеску. У попередніх розділах йшлося про чотири групи мотивів потенційних благодійників. Однак не зайвим буде ще раз повторити, що спонсори бажають отримати:

- популярність,
- покращення іміджу фірми на місцевому, національному чи міжнародному рівнях,

- рекламу товарів (послуг),
- подяку в газеті, на радіо чи телебаченні,
- покращення відносин між персоналом всередині фірми,
- розваги для персоналу та клієнтів (концерти, пікніки тощо),
- покращення стосунків з інвесторами,
- доступ до нового ринку, в якому працюємо ми,
- доступ до певних людей, що є доступними нам,
- участь у престижній події,
- залучення нових співробітників,
- залучення нових партнерів та клієнтів,
- демонстрацію соціальної значимості та відповідальності фірми.

За час своєї роботи мені довелося бачити чимало неякісних листів від громадських і благодійних організацій, які нерідко викликали недовіру не лише до тих, хто звертався, але й до неприбуткового сектору в цілому. Найпоширенішими помилками були:

- відсутність назви організації,
- відсутність адреси організації,
- відсутність опису потреб, на які проситься фінансування,
- відсутність номера рахунку,
- відсутність суми, необхідної організації, та суми, яку запитують від донора (спонсора),
- відсутність терміну (дати) проведення заходу і дати відправки листа,
- принижена, або, навпаки, дуже зверхня позиція,
- не пов'язані між собою частини, які зводяться до великої презентації організації і не містять обґрунтованого прохання,
- безграмотний текст із виправленнями.

Надзвичайно важливо, щоб до благодійників і спонсорів ставилися як до людей, а не як до гаманців чи мішків з грошима. Зустрічатися з ними безпосередньо (вуличний збір, заходи, візит до офісу спонсора тощо) легше. Однак, якщо ми намагаємося отримати фінансово-матеріальну допомогу від осіб, з якими не маємо можливості контактувати особисто, то опиняємося у важкій ситуації. Тоді вирішальне значення має письмовий матеріал. Отже, кілька зауважень стосовно складання листів до фінансових партнерів.

Підставою для залучення фінансування є розуміння та визначення для себе тих потреб, на які здатен відгукнутися благодійник. Слід запам'ятати: однією з найпоширеніших технік привернення до себе уваги жертводавця є **добре викладена інформація** про ідею чи осіб, для яких ми залуцаємо фінансування, а також відомості про організацію, як інституцію, що залуцає кошти.

**ЛЮДИ ДОПОМАГАЮТЬ ЛЮДЯМ** – це одна з фундаментальних позицій залучення фінансування. На жаль, дуже часто ми забуваємо про це. Йдучи до бізнесмена, проводячи вуличні акції збирання внесків, завжди маємо пам'ятати, що ми збираємо кошти не на придбання продуктів дітям-сиротам, але бажаємо допомогти дітям, що на Різдвяні свята без нашої допомоги не отримують подарунка, якого чекають, не відчують радості від нього. Головною думкою має бути важливість задуманої справи, а не тиск на значимість організації.

**Звернення про надання фінансування повинне бути особистим.** Досвід доводить, що особисті звернення більш ефективні, ніж безособовий лист. Коли звертаємося з проханням про допомогу – завжди помічатимемо, що “свій підтримуватиме свого”. Це найпомітніше в стосунках з бізнесом. Не завжди надання фінансування опирається на добре знайомство, але одно-значно – фінансова допомога є результатом контакту двох осіб.

#### ПРЕДСТАВЛЕННЯ У ЛИСТІ

**Представляємося, а не спекулюємо.** Потрібно говорити правду й не перебільшувати. Якщо вказуємо на якусь проблему, не варто занадто її драматизувати. Тоді дуже легко „спійматися” на неточностях і втратити довіру, що є найбільшим соціальним капіталом.

**Не викликаємо почуття вини.** Не варто покладати на благодійника всього тягаря відповідальності за те, у чому він зовсім не винен. Потрібно відмовитися від виразів: “якщо Ви не зробите пожертви, хворий на туберкульоз через Вас помре”, або “на Вашій совісті залишиться ...” тощо. У відповідь на таке звернення можна отримати підтримку, але лише один раз (щоб відчепилися і більше ніколи не приходили).

**Вказуємо, чому ми віддані справі.** Якщо ми хочемо переконати спонсора у необхідності допомогти комусь іншому, то самі повинні бути в цьому

впевнені. Дуже добре, якщо ми самі готуємо й реалізуємо проект (захід), на який залучаємо кошти, а також самі його частково інвестуємо.

***Представляємо особистості, які підтверджують нашу правдивість.***

Посилання на авторитетних особистостей, які нас підтримують, підкреслює нашу надійність. Важливо, щоб до листа, в якому є таке посилання, додавалося ще й звернення від знаних і поважних людей. Листи від Фондації Острозьких, які містять прохання про пожертву, друкуються на бланку, де вказано імена членів Ради директорів. Слід розуміти, що кожен, хто приймає рішення про надання допомоги, може звернутися до осіб, на яких ми посилаємося. Це особливо актуально в усних переговорах, коли ми просто називаємо прізвища, не надаючи письмових звернень таких осіб.

***Намагаємося усунути причини відмови, а не випрошувати згоду.***

Цього можна досягти лише в тому випадку, коли мотиви того, до кого звертаємося, добре зрозумілі. Ще раз поставимо собі питання: чому нам мають допомагати, чому нам можуть відмовити, як маємо діяти, щоб отримати допомогу?

***Ніколи не обіцяємо того, чого не здатні зробити.*** Багато хто схильний давати обіцянки, так би мовити, на виріст, аби якнайшвидше отримати підтримку. Всі наші обіцянки добре запам'ятовуються, а іноді й записуються в угоду про співпрацю, тому їх невиконання загрожує нам не лише втратою партнера і недовірою з боку інших, але й матеріальними збитками.

***Уникаємо дискредитації інших організацій чи осіб.*** Ніколи не можна говорити погано про інших – це створює погане враження про нас. Як, зрештою, й перехвалювати себе, що, мовляв, ми – найкращі, єдині, кому варто допомагати тощо. Ніхто не любить обирати з одного, адже це відсутність будь-якого вибору. Найкраще, коли ми без перебільшень підкреслимо свої хороші сторони й залишимо право вибору нашому потенційному партнеру.

***Не просимо про рятунок організацій.*** Іноді доводиться читати наступне: “Якщо Ви не підтримаєте фестиваль, і цього року він знову не відбудеться, то наша культура загине, оскільки наша організація не зможе її більше рятувати”. Навіть якщо це дійсно так, ми таким чином ставимо до стінки того, до кого звертаємося, і погрожуємо йому страшною



зброєю. Це не дуже зручне становище – з нього хочеться якнайшвидше врятуватися самому. Куди там до порятунку когось іншого – людина, яку коли-небудь ставили до стінки, навряд чи захоче пережити це вдруге, а тому уникатиме будь-яких стосунків з організацією, що намагається це зробити. Так само, ніхто не буде рятувати корабля, котрий тоне, якщо не матиме гарантій, що у наступному рейсі цього корабля не станеться те саме.

***Знаємо факти, що стосуються власної організації.*** Ніщо так не підриває довіри, як помилки у датах, прізвищах і, найбільше, – у цифрах. Усі факти повинні бути логічно впорядковані та давати вичерпну інформацію, що не викликає додаткових питань і трактується однозначно стосовно змісту пропозиції.

***Використовуємо візуальні засоби.*** Щоб інформація з нашого листа добре впадала у вічі та запам'ятовувалася, варто спробувати виділяти шрифтами (кольорами) важливі моменти, які стосуються суті події, а також можливих вигод для спонсора. Окрім цього, не зайвими є буклети, календарі, міні-плакати із зображеннями та промовистими гаслами, копії листів про допомогу, написані організацією тими, хто її потребує. Весь текст листа повинен вміститися на одну сторінку. Лист має бути охайним, з великими полями на випадок, якщо розглядаючи його, партнер захоче зробити на них помітки.

***Виразно формулюємо прохання.*** Якщо хочемо щось отримати – маємо про це попросити. Особа, до якої ми звертаємося, повинна точно зрозуміти, чого конкретно ми від неї хочемо, якого роду і якого розміру допомоги потребуємо, на що і кому вона піде. Не слід уникати прямого прохання. Тоді як аббревіатури, скорочення, спеціальні терміни, жаргон недопустимі, оскільки не всі можуть їх зрозуміти. Текст має бути типовим, але не бюрократичним. Виклад – простим і доступним для розуміння кожному, а речення – короткими й водночас змістовними. Ми просимо не для себе особисто, щоб соромитися цього, а для тих, кому хочемо допомогти.

***Пам'ятаймо про ввічливість.*** Варто щиро висловлювати свою повагу до наших партнерів, які читатимуть листа, називати їх шановними, добродіями тощо.

## АНАТОМІЯ ЛИСТА

Лист-звернення до потенційних спонсорів може мати таку будову:

“*Шапка*” (назва організації, її адреса, ім’я та прізвище керівника).

**Назва організації**, що звертається по допомогу, її статус (одне речення).

**Сутність проблеми** – стисло, але оригінально, одним реченням.

**Коротка інформація про захід, проект або програму**, яку реалізуватиме наша організація, хто є цільовою аудиторією.

**Вартість проекту** в цілому.

**Суть прохання** (гроші, майно, товари, послуги, інше).

**Терміни** (коли потрібні кошти і коли здійснюватиметься діяльність).

**Наші гарантії** (наприклад, коли ми подамо звіт про використання отриманих ресурсів).

**Можливий мотив спонсора** (чому проект заслуговує саме на його увагу).

**Реквізити нашої організації** (номер рахунку, телефон, факс, електронна пошта, адреса).

**З ким і в який час контактувати** з питань, що пов’язані з нашим листом.

*Висловлення побажання співпрацювати зі спонсором та поваги до нього.*

*Вказівка на автора листа, що засвідчується підписом.*

Потрібно намагатися захопити читача першими фразами. Якщо листа читати нецікаво, є ризик не отримати нічого. Нудні звернення, як правило, не читають. Використовуючи реальні приклади нашої роботи, маємо продемонструвати, як вирішується проблема, і як ефективно здатні вирішити її саме ми. Пишучи простою мовою, уникайте банальних виразів, подібних до: “чорнобильські діти потребують оздоровлення” – це і так усім зрозуміло. Якщо бажаєте повідомити щось особливе, можете використати постскрипtum. Більшість людей через свою допитливість, зацікавляться повідомленням P.S.

Лист з проханням про виділення фінансування може не принести коштів, але це заявка про нас і можливість на майбутнє. Нам кілька разів можуть відмовити. Ну то й що? Це не кінець для нашої організації і не кінець світу. Допомогу в результаті розсилки листів, зазвичай, надають

десь після 7-11 звернення. І якщо ми працюємо постійно, допомагаючи своїй громаді, рано чи пізно нас підтримають й ті спонсори, які спочатку сказали “ніколи”.

### ЗРАЗКИ ЛИСТІВ ДО СПОНСОРІВ

#### **ШАНОВНІ ПАНІ ТА ПАНОВЕ!**

*Дуже приємно, що Ви присвятили хвилину уваги Святому Миколаю. Вперше маємо сміливість звернутись персонально до Вас з проханням про допомогу. Тільки з Вашою допомогою Святий Миколай зможе прийти з омріяним подарунком до 5000 дітей із 39 інтернатів та дитячих будинків Львівської області.*

*Не всі діти, що живуть в інтернатах, – сироти, але всі вони 19 грудня на Святого Миколая прокинуться не під батьківським дахом, і з надією заглядатимуть під подушку.*

*Очікування дива можна побачити в листах, які кожного року пишуть діти до Святого Миколая. Вони щиро вірять в Чудотворця, моляться до нього і просять маленький подарунок – шоколадку „Світоч”, рукавички, згущене молоко, і часто не для себе, а для братика чи сестрички. А хто ще, як не ми з Вами, створимо дітям казку?*

*Просимо Вас надати благодійну фінансову чи матеріальну допомогу. Пожертвувані Вами гроші та речі будуть використані для подарунків дітям з інтернатів Львова та області.*

*Акція, як і кожного року, відбувається за благословенням Блаженнішого Любомира Кардинала Гузара. Наша співпраця з 20 громадськими організаціями дозволяє координувати дії усіх, хто бажає допомогти Святому Миколаю прийти в кожен інтернат і до кожної дитини.*

*Дякуємо Вам за розуміння та підтримку.  
За дорученням Святого Миколая  
Мальтійська служба допомоги.*

*P.S. Святому Миколаю потрібна саме Ваша допомога – фінансова, матеріальна, просто добре слово.*

*79005 м. Львів, вул. Ак. Богомольця, 8/2*

*тел.: (0322) 75 12 00*

*факс: (0322) 97 86 60*

*Ел. пошта: malteser@malteser.lviv.ua*

## ШАНОВНІ ПАНІ ТА ПАНОВЕ!

Наближаються веселі Різдвяно-Новорічні свята. Особливо на них чекають діти, які щиро вірять у казку, у людське добро. Але, на жаль, доля не до всіх однаково прихильна. Серед нас є багато дітей, для яких ці дні не будуть сповнені радістю і щастям, бо нікому подбати про їхній святковий настрій.

Фундація імені князів-благодійників Острозьких проводить традиційну щорічну благодійну програму “Різдво для всіх”, яка допоможе створити цей святковий настрій 120 дітям-сиротам, напівсиротам, дітям з багатодітних сімей і дітям-інвалідам.

За останні три роки в рамках цієї програми Фундація імені князів-благодійників Острозьких надала допомогу 350 дітям-сиротам, напівсиротам, дітям з багатодітних, малозабезпечених сімей, а також 174 самотнім людям похилого віку.

Добровольці Фундації розпочали збір подарунків для дітей. Вартість одного подарунка становить 60 гривень, що включає продуктовий і кондитерський пакет, набір шкільних канцтоварів, окремі діти зможуть отримати одяг чи взуття, а також грошову допомогу. Підкреслюємо, що допомога є адресною.

Пам'ятайте, що розділена біда стає меншою, а радість – більшою, і добро завжди повертається до тих, хто його творить.

Святковий концерт, присвячений завершенню благодійної акції “Різдво для всіх”, відбудеться 19 січня 2003 року, на якому всі, хто надасть допомогу, при бажанні зможуть особисто вручити подарунки малозабезпеченим дітям.

По завершенню акції Фундація імені князів-благодійників Острозьких надасть усім її учасникам інформаційний та фінансовий звіт про надходження і використання залучених коштів.

Благодійні внески Ви можете перераховувати на нижче наведені розрахункові рахунки Фундації імені князів-благодійників Острозьких:

Р/р. 26002212 в АППБ “Аваль” МФО 333227, код ЗКПО 22583870

Р/р. 260093014407 в Ощадбанку, МФО 333368,

код ЗКПО 22583870 з поміткою

“Благодійний внесок на акцію “Різдво для всіх”.

Допомога приймається у будь-якій іншій формі.

*За додатковою інформацією просимо звертатися в офіс Фондації Імені князів-благодійників Острозьких за адресою:  
33027, м Рівне, вул. Київська, 36 (9 поверх)  
Т./ф. (0362) 290-674; 290-794; 290-752*

*З повагою та надією на співпрацю,  
за дорученням Фондації імені князів-благодійників  
Острозьких Руслан Краплич.*

## ЯК ЗРОБИТИ СПОНСОРСТВО ПРЕСТИЖНИМ?

Таке питання задають усі неприбуткові організації, що хоча б коли-небудь зверталися за допомогою до місцевих спонсорів. Щоправда, не всі знаходять на нього відповідь. Але відповідь ця не така вже й таємнича. Щоб знайти її, необхідно знову звернутися до мотивів, керуючись якими люди готові виділити кошти на діяльність наших організацій, і чому взагалі виділяють свої гроші іншим.

В ході цілої низки проведених семінарів-тренінгів у розділі “Розуміння спонсорів” учасники визначили понад півтора десятка причин, з яких люди виділяють кошти благодійним і громадським організаціям. В цілому, як говорилося вище, ми можемо розділити ці причини (мотиви) на чотири умовні групи:

1. Благодійність (філантропія) – люди вірять у те, що чимось можуть допомогти іншим, знаючи напевне, що всю проблему вони не вирішать.
2. Поширення релігійних або політичних (іноді власних) ідей.
3. Вирішення проблеми.
4. Отримання прямої або непрямої вигоди (прибутку) зразу чи у майбутньому.

Звичайно, кожен випадок є унікальним і не підлягає зведенню у форму для багаторазового використання. Однак досить часто, якщо мова йде про спонсорство, бізнесмени сприймають благодійність як додаткову рекламу (пряма вигода). У будь-якому випадку слід точно знати, що саме бажає отримати від нас фінансовий партнер. Тільки тоді матимемо ґрунт для відповіді на питання, як зробити спонсорство престижним.

Разом з цим є багато неприбуткових організацій, які добре користуються механізмами підвищення престижу спонсорів, що вкладають кошти в їхню діяльність і проекти. Прикладом такої організації є Молодіжне мистецьке об'єднання (м. Рівне), що здійснює проекти творчої самореалізації молоді, проводячи концерти, музичні фестивалі та інші мистецькі акції. Ця організація добре усвідомила, що одним із засобів активного залучення спонсорів є **співпраця з місцевими і національними засобами масової інформації**, які теж стають спонсорами мистецьких імпрез, але не шляхом виділення грошей, а подаючи інформацію про захід. З такими ЗМІ укладається відповідна угода, за якою Молодіжне об'єднання запрошує засіб масової інформації на всі свої заходи, а натомість отри-

мує можливість назвати всіх своїх спонсорів, які під час творчих імпрез вивішують торгові знаки або марки (назви фірм) на сцені. У ході самого концерту, фестивалю, дискотеки чи інших заходів ведучі неодноразово дякують спонсорам і заохочують глядачів (учасників) підтримати цих спонсорів аплодисментами.

Дуже мудрим способом підняти престиж спонсора є **визначення генерального, або навіть кількох головних спонсорів** з числа підприємств і установ, які зробили найбільший внесок. Важливим тут є не лише фінансові вкладення, а й внески товарами чи послугами. Дуже часто фінансові партнери (спонсори) можуть більше виділити не грошима, а майном, своєю продукцією або безкоштовними послугами. Визначаючи генерального спонсора, з яким, як і зі ЗМІ, підписується відповідна угода, ми не вказуємо, що саме виділив (або скільки) наш спонсор. Як правило, ми виголошуємо, що його внесок є найбільшим. Саме цю інформацію поширюють газети, радіо, телебачення і сприймають учасники й гості наших заходів.

У 1998 році Фондація імені князів-благодійників Острозьких вдалася до кількох способів підвищення престижу спонсорської діяльності у своєму регіоні. Вони також є простими і доступними неприбутковій організації, яка діє, надаючи послуги своїм членам (або клієнтам). Так сталося, що клієнтами Фондації є інші громадські й благодійні організації. Вони отримують безкоштовні консультації, мають можливість використовувати офіс, оргтехніку, брати участь у семінарах-тренінгах, а також отримувати невеликі гранти (благодійні внески) на свою діяльність у розмірі від 100 до 2500 гривень. Як зазначалося, усі ці послуги для неприбуткових організацій є безкоштовними і безповоротними. Оплата за них насправді ж здійснюється, але спонсорами, які сплачують Фондації внески. У досить звичайний спосіб – шляхом підписання двох угод: однієї з неприбутковими організаціями-клієнтами, що безкоштовно користуються послугами Фондації, а другої – з бізнесовими структурами, які беруть оплату з цих самих неприбуткових організацій за надані їм інші послуги.

Ось як це відбувається. Юридична консультація з питань складення і оформлення статуту новоствореної організації є безкоштовною, як і друк (розмноження) цього статуту. Але виготовлення нотаріально засвідчених копій, печатки, відкриття банківського рахунку є платними для будь-якої організації, в тому числі і для неприбуткової. Надаючи безкоштовні послуги (про це укладається угода з НДО-партнером), ми пропонуємо даній організації скористатись послугами нотаріуса фірми-

виробника печаток, банку для відкриття рахунку, які стають нашими фінансовими партнерами, а відтак, сплачують нам благодійні внески на нашу діяльність. Таким чином, усі залишаються у виграві: НДО-клієнти отримують від нас безкоштовні послуги і стають клієнтами – платниками наших бізнесових партнерів, а ми, у свою чергу, отримуємо від останніх гроші не як плату за послуги, а як результат вдалої співпраці. Чи є така форма залучення спонсорів престижною? Ми вважаємо, що так. Престижним є те, що насправді взаємовигідно – коли всі одночасно виграють.

Іншим, далеко не новим, способом заохочення бізнесменів до участі у фінансуванні проектів громадських і благодійних організацій є **встановлення нагород для найактивніших спонсорів** у місті Рівне під час круглого столу. В присутності міського голови, членів виконкому, керівників найпотужніших бізнесових структур і громадських організацій, представників міжнародних донорських організацій, а також журналістів одному з підприємців, який протягом 1998 р. надав благодійну допомогу понад 100 малозабезпеченим, Фундацією ім. князів-благодійників Острозьких і Волинським ресурсним центром було вручено диплом і почесний вимпел “Благодійник 1998 року”, виготовлений вдячними дітьми. В результаті цей же підприємець у наступній благодійній акції, проведеній Фундацією, підготував ще 20 додаткових комплектів верхнього дитячо-юнацького одягу студентам-сиротам із вузів Рівного. Інші бізнесмени, присутні під час цього круглого столу, взяли приклад з названого підприємця: самі включилися в благодійну діяльність. Подібні нагородження не вимагають значних фінансових витрат. Але їх роль у підвищенні престижу спонсорства і благодійності (філантропії) важко переоцінити.

І на завершення. Насправді дуже важливо, щоб на всі наші заходи були запрошені не лише ті, хто погодився виділити внески, але й ті, хто постійно відмовляє. Можливо, це сприятиме тому, щоб і вони також стали нашими спонсорами.

Звичайно, наведені приклади не претендують на повну відповідь на питання щодо престижу спонсорів. Але якщо застосувати ці методи, проблема залучення фінансування з місцевих джерел буде розв'язуватися ефективніше. В процесі роботи завжди виникають нові ідеї, реалізуючи які, ми зможемо отримати найнесподіваніші позитивні результати. Хто знає, якщо ми думатимемо над заохоченням спонсорів і підняттям їхнього іміджу в очах громадськості, можливо вони самі почнуть пропонувати свої послуги. Чи не варто спробувати?



## ГРОМАДСЬКІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО РОБЛЯТЬ БІЗНЕС

Так трапляється, що навколо бізнесу в громадських організаціях виникають бурхливі дискусії. Чимало громадських лідерів упевнені в тому, що статус неприбутковості зобов'язує не займатися заробітком (чи навіть отриманням) грошей. Мовляв, законодавством заборонено отримувати прибуток.

На перший погляд так і є. Недержавні неприбуткові організації, тобто громадські і благодійні, не мають права отримувати прибуток. Але чи забороняється цим організаціям отримувати (залучати) фінансування взагалі? Відповідь є цілком очевидною. Без фінансування не можна провадити серйозну діяльність. На жаль, до сьогоднішнього дня більшість державних неприбуткових організацій в Україні ще до кінця не розібралися з питанням, як саме залучати фінансування і не отримувати при цьому прибутків. Адже, міркують вони, отримання грошей неминуче пов'язане з прибутками. З другого боку, якщо грошей немає, то діяльність організація має жорсткі обмеження і низьку якість. Як вийти з цього глухого кута?

Потрібно нарешті усвідомити, що будь-яка організація, якщо вона хоче бути авторитетною, а відтак здійснювати свої заходи професійно, на високому рівні, передусім повинна думати про своє фінансове забезпечення. Адже професійна робота потребує витрат. Жоден захід не повинен здійснюватися доти, доки не буде забезпечено його фінансової підтримки.

То чи повинна громадська або благодійна організація заробляти гроші? Наша відповідь – звичайно так! А як же інакше? Звісно, можна все життя чекати благодійних внесків, але, як відомо, під лежачий камінь вода не тече. Українське законодавство не лише не забороняє, а навпаки – надає можливість неприбутковим організаціям залучати кошти. Заирнувши у Статут своєї організації, ми знайдемо щонайменше 5 джерел надходження. Одним з них є, наприклад, створення організацією підприємств, прибутки з яких можуть бути використані для діяльності організації. Будь-яка організація може і повинна залучати кошти усіма можливими законними способами!

Дехто може заперечити. Мовляв, чим же тоді неприбуткова організація відрізняється від прибуткової, від бізнесу? Від бізнесу нічим. Бізнес (у перекладі з англійської – справа) – поняття, що визначає професійну

діяльність, спрямовану на отримання грошей (прибутку). Заробляючи кошти, будь-яка організація прагне отримати прибуток від своєї діяльності. Однак, відмінність між громадською (благодійною) та прибутковою (приватною чи акціонерною) організаціями все ж таки є. Правда не в професійності – бо й та, й інша, щоб заробити гроші, мусять бути професіоналами, – а в розподілі прибутків. Якщо головною метою прибуткової організації (приватного бізнесу) є отримання прибутку для себе, тобто для власника чи власників, то мета неприбуткової – використовувати прибуток на статутну діяльність. Іншими словами, неприбутковість організацій означає не безгрошів'я чи бідність, а використання усіх коштів, що приходять внаслідок діяльності цієї організації, на її роботу: проведення заходів, оплату персоналу, інші поточні витрати.

Сотні українських бізнесменів, що мають статус підприємців, роблять свій бізнес, працюючи у будь-яку погоду, щоденно продаючи крам на вуличних ринках. Так вони заробляють гроші для того, щоб прогодувати власну сім'ю. Не завжди цей бізнес дає значні прибутки. Для багатьох добрим результатом є отримання заробітної платні розміром 100-150 у.о. на місяць. Громадські організації роблять свій бізнес, пишучи проекти, проводячи платні заходи (концерти, вистави, аукціони, фестивалі), видаючи та поширюючи літературу, надаючи напівплатні послуги (семінари-тренінги, консультації, оренда приміщень і т. ін.), а також створюючи власні підприємства. Адже не секрет, що підприємства, створені товариствами інвалідів (глухих, сліпих), виробляючи сучасну продукцію, здійснюють значний фінансовий внесок у діяльність цих організацій.

Дуже цікавий приклад діяльності підприємства, створеного громадською організацією, мені довелося зустріти під час роботи в місті Євпаторія в Програмі ООН з розвитку та інтеграції Криму. Тут при місцевому Культурному центрі німців створено туристичну фірму "Яніна". Обидві організації знаходяться в одному приміщенні та спільно використовують оргтехніку, здійснюючи дуже подібну діяльність. Зрозуміло, що осіб німецького походження в Євпаторії та й у Криму в цілому не так багато. Отож у культурного центру виникла ідея – запросити на відпочинок німецькі земляцтва зі всієї України, згодом – з країн колишнього Радянського союзу, а ще пізніше – з Німеччини. З консолідації національного виникла необхідність утворити туристичну фірму, що займається не лише влаштуванням побуту курортників у Євпаторії, але й організацією екскурсій та подорожей Кримом взагалі. Перебуваючи з родиною у відпустці, ми всі разом вирушили у невеличку морську по-

дорож на пароплаві “Яніна”. Так, так, на пароплаві, що належить фірмі, заснованій громадською організацією. Працюючи у громадській організації, її члени одночасно є працівниками утвореного підприємства і працюють у ньому офіційно.

На жаль, таких прикладів дуже мало у нашому Рівному. Місто не є курортним. Сюди дуже рідко приїздять туристи, хоча околиці – сусідні міста Острог, Дубно, Корець – мають багату історію та достойні окремих туристичних маршрутів. Однак несправедливо звинувачувати рівненські недержавні неприбуткові організації у відсутності бізнесової вдачі. Яскравим прикладом цього є Клуб української елітарної молоді, що, маючи приміщення в самісінькому центрі міста, спочатку надавав його частину в оренду для пункту обміну валюти, а згодом відкрив кав'ярню, в якій можуть відпочивати не лише члени клубу, але й інші мешканці та гості міста.

***Звичайно, щоб на базі громадської організації виникла бізнесова структура, необхідні певні передумови. І передумови не лише фінансово-матеріальні. Передусім необхідна професійність, уміння планувати, керувати, залучати, а часом свідомо йти на ризик. Саме це і є бізнес.***

## ХТО НАМ ДОПОМОЖЕ У ЗАЛУЧЕННІ КОШТІВ?

Чимало громадських і благодійних організацій зникають, так і не звершивши своїх добрих задумів, які полягають у допомозі громаді чи суспільству. Це відбувається в силу різних причин. Одна з них – відсутність фінансування. Адже коли група ентузіастів, захоплених ідеєю суспільної допомоги, започатковує організацію, то, прагнучи робити добрі справи, ніхто в ній не думає про гроші. Це благородне прагнення потрібно постійно підтримувати. Разом з цим існує необхідність знайти людей, які візьмуть на себе тягар роботи з залучення ресурсів.

Успішні організації витрачають свій час таким чином, щоб забезпечити високий рівень професійної допомоги суспільству і одночасно з цим працювати над здобуттям необхідних для цього ресурсів. Найчастіше динаміка витрат часу та зусиль найуспішніших неприбуткових організацій виглядає таким чином:



Якби таким чином ми розподілили роботу організації з 10 осіб, то отримали б практично ідеальну структуру, де:

- 1 особа займається роботою в офісі з членами колективу;
- 3 особи – інформуванням громади, а також дійсних і потенційних донорів-спонсорів про задуми, проекти, поточну діяльність та її результати;
- 4 особи – залученням фінансування з місцевих, національних і міжнародних джерел, а також фінансовим обліком та звітністю;
- 2 особи – виконанням проектів та суспільно-корисних справ.

Проблема більшості неприбуткових організацій, особливо щойно утворених, полягає в тому, що найчастіше в них немає людей, які могли б якісно працювати у запропонованій структурі. Щоб змінити на краще дану ситуацію, маємо розуміти, що люди приходять у неприбуткову організацію лише в тому випадку, коли їх запрошують. І саме люди допомагають організації стати успішною у її корисній суспільству діяльності.

**Одним із найвагоміших ресурсів, який маємо залучити перед здобуттям фінансування, є волонтери (добровольці).** Добровольці є невід'ємною частиною розвитку неприбуткової організації. Вони допомагають планувати та проводити практично всі заходи із залучення фінансування: благодійні ярмарки, офіційні прийоми або щорічний марафон зі збору пожертв до недоторканого капіталу організації. Добровольці можуть бути нашими найкращими союзниками; з іншого боку, вони можуть перетворитися на найбільшу проблему і головний біль. Нерідко вони поєднують ці якості. Ми можемо ставитися до добровольців по-різному: любити їх чи ненавидіти. Але досягти успіхів без них не можемо! Особливо якщо маємо наміри проводити серйозну кампанію зі збору коштів. Тому варто навчити їх успішному фандрейзингу.

Перше, чому зазвичай мають навчитися добровольці – розуміння мотивів і потреб спонсорів. Адже ті, хто має вперше звертатися за благодійними внесками, можуть або взагалі не знати, або мати хибні уявлення про мотиви меценатства, що, безперечно, принесе шкоду справі. Сподіваючись на те, що спонсорство приносить значні пільги в оподаткуванні, доброволець може надзвичайно перебільшити пільги (хоч таких в Україні практично немає) і не стане розповідати потенційному донорові про можливості публічного визнання, хоча при цьому донор може хотіти зробити іменну пожертву в пам'ять про свого батька. Тому перед тим, як доручити волонтерам зустрічатися з потенційними жертводавцями, варто провести бесіду (“мозковий штурм”) про мотиви донорів (спонсорів).

Слід так само враховувати, що чим більше добровольці знають про організацію, потенційного донора (спонсора, мецената), тим реальнішим є отримання коштів. Тому маємо заохотити добровольців до детальнішого знайомства з діяльністю організації, а також з інформацією про потенційних донорів.

Кожен волонтер повинен отримати від нас пакет матеріалів, який складається з:

- інформації про успішну діяльність (розвиток) організації (до однієї сторінки) та цілі збору пожертв;
- проект (опис дій), на який залучається фінансування (до двох сторінок);
- інформація про донора (з переліком його попередніх пожертв, якщо такі вже були);
- імена та телефони співробітників (координатора) організації, які можуть відповісти на питання волонтера чи донора у разі, якщо вони не матимуть на нього відповіді;
- перелік можливих видів і форм пожертв (готівка, зачислення на рахунок, акції, матеріальні внески, майно, безкоштовні послуги, надання транспорту, пожертви з відстрочкою отримання, велика іменна жертва на конкретну ціль тощо);
- презентаційні матеріали (візитка, буклет, інформаційний бюлетень, річний звіт тощо).

Такий набір дозволить волонтерам почуватися впевненішими під час переговорів і вільно, без напруження спілкуватися.

Було б добре схилити добровольця, який ітиме до потенційного донора, самому зробити невелику пожертву для організації. Такий крок вселятиме ще більшу переконаність в тому, що отримати пожертву реально (бо ми це самі зробили) і що акція буде успішною, оскільки ми знайдемо інших людей, які також її підтримають.

Слід пам'ятати, що з проханням про благодійний внесок необхідно звертатися особисто. Пропозиції, висловлені по телефону або в листах, вкрай рідко приносять великі за розміром пожертви, а найчастіше – взагалі нічого. Тому варто навчити добровольців спочатку телефонувати до потенційного донора, щоб призначити зустріч і після цього проводити переговори тривалістю не більше 25 хвилин. Ми маємо максимально допомогти добровольцям, забезпечивши їх детальними інструкціями.

#### **РОЗМОВА ЗІ СПОНСОРОМ ПО ТЕЛЕФОНУ**

1. Привітайтеся, назвіть своє ім'я та організацію і запропонуйте донору спільну участь у проекті (акції).

2. Поставте питання про зустріч так, щоб у донора був вибір. Наприклад: “Ви хотіли б зустрітись у середу чи четвер?” або “Вам буде зручніше зустрітись у Вашому офісі чи, можливо, Ви хотіли б побувати у нас?”

3. Відмовтеся обговорювати суму внеску чи деталі проекту (акції) по телефону.

4. Домовившись про дату, місце і годину зустрічі, завершіть розмову якнайшвидше.

### ЗУСТРІЧ ЗІ СПОНСОРОМ

1. Привітайтеся, нагадайте про домовленість щодо зустрічі.
2. “Розрядіть обстановку”: поговоріть на спільні теми (наприклад, про справи організації).
3. Опишіть кампанію (акцію чи проект), підкреслюючи вигоди участі в ній та її суспільне значення.
4. Дайте висловитися потенційному донору та уважно слухайте, щоб визначити його зацікавленість у тому чи іншому аспекті програми, кампанії.
5. Опишіть, якщо це необхідно, можливість стати постійним спонсором (генеральним чи офіційним) або зробити іменну довгострокову пожертву в зручній для спонсора формі (кошти, акції, нерухомість тощо).
6. Згадайте про власну пожертву в контексті підтримки організації та суспільної вагомості її роботи.
7. Поставте запитання: “Чи могли б Ви зробити пожертву до кінця тижня (місяця)?”, це спонукає спонсора подумати та дати позитивну відповідь, навіть якщо сума пожертви буде меншою, ніж ми очікуємо.
8. Пам’ятайте, що просите не для себе особисто, а для організації.

9. Робіть наголос не на сумі грошей, а на тому, що буде досягнуто за допомогою донора.
10. Дотримуйтеся тієї думки, що прохання про велику пожертву – це комплімент (оскільки вказує на сподівання на заможність і щедрість).
11. Не втомлюйте потенційного партнера і завершіть зустріч, коли виникне логічна пауза.
12. Якщо співрозмовник не прийняв рішення, домовтеся про точну дату, місце і час наступної зустрічі, запропонуйте відвідати організацію.
13. Перед тим як піти, передайте потенційному донору матеріали (лист-прохання, проект, буклет чи річний звіт). Запитайте, чи потрібна якась додаткова інформація. Якщо не можете дати негайну відповідь або додаткові матеріали, пообіцяйте зв'язатися з ним упродовж кількох днів.
14. Заповніть картку відвідування та якомога швидше повідомте координатору напрямку залучення фінансування про результати візиту (картка відвідування є аналогічною тій, про яку ми вже згадували у розділі баз даних дійсних та потенційних донорів).

**Добровольцям також слід пам'ятати:**

- а) Якщо потенційний донор скаржиться на своє важке матеріальне становище або критикує організацію, вислуховуйте уважно. Ніколи не сперчайтесь, не вибачайтесь і не виправдовуйтесь.
- б) Якщо потенційний донор наполегливо відмовляється від пожертви, яку, на вашу думку, він може зробити, – домовтеся про наступну зустріч. Можливо після обговорення ситуації в організації наступного разу до цього донора піде інший волонтер.
- в) Якщо донор виділяє маленьку пожертву – це не поразка, а перемога, адже йдеться про співпрацю, яку буде продовжено!

Під час не раз згадуваного тренінгу із питань залучення місцевого фінансування, ми проводимо практичні вправи з питань переговорів з потенційними донорами. Буде корисним продумати такі вправи і для вашої організації. Не менш важливе значення мають і запальні промо-



ви про надію на активну та результативну роботу волонтерів, завдяки чийм зусиллям можна зробити добру справу, і подяки їм за їх згоду співпрацювати з організацією. Не зайвим буде нагадування про готовність постійних членів організації (персоналу) підтримувати добровольців, надавати їм необхідну інформацію та матеріали.

Інструктування та навчання добровольців віднімають багато часу, однак значна кількість великих і, особливо, дрібних пожертв буде результатом їх праці, що повністю може виправдати витрачений час. Адже одна людина може фізично відвідати 5-10 потенційних донорів упродовж робочого дня. А 10 добровольців, роблячи по два візити, здатні подолати цей рекорд щонайменш удвічі швидше.

Окрім цього, нерідко громадські та благодійні організації залучають велику кількість добровольців для проведення масових акцій збору пожертв на площах міст, в інших публічних місцях, а також для кампаній “із дверей у двері”, які дозволяють зібрати у благочинні скриньки численні індивідуальні пожертви громадян.

## БЛАГОДІЙНИК, МЕЦЕНАТ, СПОНСОР: ЩО ПОЧЕСНІШЕ?

Переважна більшість людей нерідко не розуміють різниці між поняттями “благодійність”, “меценатство” та “спонсорство”. Це й не дивно, адже просвітницьку функцію в суспільстві мають громадські та благодійні організації – так званий третій сектор. Він є своєрідною проміжною ланкою між сектором влади/держави і сектором бізнесу/економіки, представляючи і захищаючи інтереси малих чи великих груп громадян. Разом з цим розмежовувати категорії соціального інвестування, до яких належать і спонсорство, і благодійність, і меценатство, а також донорські організації, потрібно хоча б для того, щоб самоідентифікуватися, не говорячи про свідомий вибір методу соціального інвестування.

Розпочнемо з поняття “**донор**”, яке знайоме нам з медицини та викликає стійку асоціацію з переливанням крові особам, які цього потребують. Отже, коли вживаємо поняття “донор” у значенні соціального інвестування, то йдеться про установу, що надає постійну благодійну фінансову, матеріальну чи технічну допомогу іншим організаціям за чітко визначеними правилами, які відповідають визначеним донором пріоритетам. Найчастіше донорська організація користується коштами, наданими їй державними або приватними установами чи фізичною особою. Донори звітують своїм соціальним інвесторам про переваги для суспільства/громади від перерозподілу ресурсів на невеликі проекти, що підтримуються донором на обмежений термін (найчастіше 12 місяців). Донорський звіт є узагальненням звітів від тих, хто користувався коштами (ресурсами).

Такий дещо теоретичний відступ стане більш зрозумілим, якщо навести хоча б один приклад. Фонд імені Чарльза Стюарта Мотта надає фінансову підтримку у вигляді грантів (крупної цільової фінансової пожертви) не лише окремим громадським організаціям, але й благодійним (донорським) установам для підвищення ролі та можливостей місцевих громад в різних країнах світу. В межах такої підтримки Фонд „Євразія” та „ІСАР-Єднання” в Україні оголошують відкриті конкурси грантів для недержавних неприбуткових організацій, проекти яких спрямовані на здійснення муніципальних, соціальних і ринкових перетворень. Щорічно коштом названих донорських організацій може підтримуватися кілька десятків проектів, які призводять до реальних і конкретних результатів (змін) у різних регіонах, а відтак у всій країні. Як правило, донори добре поінформовані про стан і глибину суспільних проблем і потреб. Тому, вибираючи для фінансування на конкурсних засадах проект гро-

мадської чи благодійної організації, вони орієнтуються на реальні можливості та попередні досягнення організацій в ефективному вирішенні поставлених проектом завдань.

За різними оцінками незалежних експертів, міжнародні донори щороку вкладають в українські неприбуткові організації соціальних інвестицій на суму від 40 до 90 млн. дол. США. Важливо й те, що вклади у вигляді грантів не потрібно повертати донорам, якщо, звісно, профінансовані проекти виконані ефективно та повною мірою.

У людей, які приділяють мало уваги соціальній економіці (неприбутковій діяльності), виникає питання: “Який сенс вкладати гроші безповоротно, хай навіть у корисні справи?” Більшість донорів дадуть дуже просту, але правдиву відповідь: *найчастіше мотивом донорів є бажання вирішити проблему або поширити ідеї.*

Так, надаючи кошти на подолання бідності, безробіття, охорону здоров'я, Єврокомісія намагається подолати негативні суспільні тенденції у сусідніх країнах, щоб не допустити їх поширення на держави Європейського Союзу. (Краще локалізувати та зупинити епідемію під час виникнення, ніж боротися з її наслідками на значно більшій території чи ризикувати не готовими до цього людьми. Краще допомогти Україні в створенні робочих місць, аніж вилловлювати нелегальних емігрантів, а потім їх депортувати.) Підтримуючи проекти розвитку демократії у мілітаризованих країнах, цивілізовані держави намагаються таким чином контролювати можливу військову (ядерну) загрозу.

Іншим прикладом є **філантропічна (благодійна) діяльність** відомого американського фінансиста Джорджа Сороса. Він виділяє сотні тисяч доларів під проекти, спрямовані на розбудову громадянського суспільства, в якому громадяни є свідомими, активними, відповідальними та здатними до прийняття найбільш ефективних рішень стосовно свого сучасного та майбутнього.

Благодійність важко назвати постійною діяльністю, оскільки це поняття відноситься до категорії мотивів, якими ми керуємось, роблячи пожертву чи благодійний внесок. Як правило, ми рідко замислюємося над тим, чому даємо гроші жебраку на вулиці... Можливо, через те, що бачимо його потреби: їжа, одяг, мило, ліки тощо. Однак вуличні жебраки мають суттєву відмінність від громадських і благодійних організацій, чії

потреби не так помітні для нас. Жебраки збирають особисто для себе. Нерідко вуличне жебрацтво є способом чималого заробітку. Можна поспостерігати, як це явище поширюється. Адже достатньо з'явитися на багатолюдній вулиці одному жебракові, як наступного дня їх буде вже двоє, а ще через якийсь час ціла ватага. У вихідні дні через центр міста проходить близько половини населення міста (йдеться про міста з населенням у 250 тис. мешканців), враховуючи приїжджих. Коли кожен кине бодай по копійці, денний дохід жебрака складе від кількох десятків до півтори тисячі гривень. До того ж, навряд чи варто сподіватися, що жебрак, як би нам не було його шкода, перестане зловживати алкоголем або наркотиками, чи розпочне без примусу лікуватися від інфекційної хвороби, яка поширюється ним в тому числі й на тих, хто жертвує від щирого серця. Що говорити про дітей, яких нерідко жорстоко експлуатують, примушуючи збирати гроші на пляшку для морально знищених батьків чи “опікунів” з кримінальними нахилами. Нерідко дітей свідомо роблять каліками, щоб викликати більшу жалість у перехожих. Для певної категорії людей жебрацтво – промисел, який прикриває вади їхнього життя.

*Насправді, кидаючи копійку “професійному” жебракові, ми не вирішуємо проблему бідності, а створюємо додаткову проблему – схиляємо людей опуститися на суспільне дно, позбавляючи їх стимулу боротися за виживання, послугуючись нормами моралі.*

Протиставленням цьому є благодійність як прозора, зрозуміла та добродесна дія. Навіть тоді, коли ми нездатні висловити свій мотив, роблячи благодійний внесок, ми віримо, що тому, хто страждає, це полегшить життя і принесе радість. Коли сталася повінь на Закарпатті, землетрус у Туреччині, посуха в африканських країнах – тисячі людей пожертвували гроші, віддали продукти й одяг, не сподіваючись на подяку або отримання якихось дивідендів. Роблячи свій внесок, благодійник не потребує особливих заохочень і робить це найчастіше анонімно, послугуючись при цьому біблійною істиною: *“Радість людині – благодійність їй”*.

Реалізуючи бажання стати благодійником, маємо розуміти, що краще робити свої внески благодійним організаціям, які добре орієнтуються у проблемах і потребах громади та професійно працюють, інформуючи про свої дії та звітуючи перед благодійниками про використані кошти. Тільки у цьому випадку можна бути впевненими, що нашими грошима і довірою не будуть зловживати.

Незабутній випадок, коли в магазині “Океан” (м. Рівне) у скриньку для пожертв невідомий благодійник непомітно поклав згорток з 200 гривнями пожертви на благодійну акцію Фундації імені князів-благодійників Острозьких “Різдво для всіх”. Факт цього добродійного внеску був виявлений у момент вилучення коштів зі скриньки і складанні відповідного акту про їх кількість. Персонал магазину був відверто здивований, коли поряд з копійками, купюрами невисокого номіналу виявилася така солідна сума. Людина ж, яка зробила таку благородну справу, навряд чи очікувала подяки або звіту від благодійного фонду. Однак вона напевно прочитала публікації про дату вручення різдвяних подарунків, а згодом і короткий звіт, розміщений у газеті реклами “Рівне та рівняни”, яка видається накладом у 65 тис. примірників і безкоштовно розноситься у поштові скриньки та офіси підприємств, установ і організацій. Внесок цієї людини був використаний за призначенням і подарував радість дітям, які не чекають милості від життя, але щиро радіють будь-якому знаку уваги від дорослих, намагаючись знайти у них підтримку та любов.

Збираючи пожертви, благодійні організації роблять це не для того, щоб нажитися чи зробити подарунок керівникові. Вони збирають кошти, щоб допомогти тим, хто не може вийти на вулицю і просити милостиню, тим, хто потребує, але не має жодної підтримки, для того, щоб вижити, стати повноправними громадянами суспільства, а не людьми “другого сорту”.

Якщо ми ніколи не сідали в інвалідний візок, не відчували себе незрячими хоча б день і ніколи не стикалися з тими труднощами, що часто відчувають на собі люди з особливими потребами, то нам важко, навіть неможливо уявити, у чому потрібна допомога. Існують організації, які знають ці потреби і намагаються полегшити життя тим, кого скривдила доля. Обираючи свідомо діяльність (місію), громадські та благодійні організації стають нашими інформаторами для реалізації себе як благодійників. Завдяки їхнім зусиллям ми отримуємо орієнтири про необхідність наших пожертв і відчуваємо на собі правдивість вічної мудрості “За добро добром віддається нам”. (Автор цієї публікації неодноразово на собі переконався, що чим більше добра і благодійних пожертв робиш, тим більше можливостей відкривається для підвищення власного добробуту в інших галузях діяльності.)

Бути благодійником просто благородно, хоча дуже відповідально, радісно і водночас важко. Але бути благодійником – необхідно. Бо якщо кожен з нас допоможе хоча б одній людині, то нужденних і скривджених не залишиться.

Пам'ятаючи про славетних меценатів (Третякових, Ханенків, Терещенків, Штейнгелів) минулого, ми нерідко ототожнюємо **меценатство** виключно з любителями живопису або інших видів мистецтв. Так, всесвітньо відома галерея позаминулого століття, заснована Третяковими у Санкт-Петербурзі, насправді була одним із проектів соціального інвестування. Адже, зазвичай, перш ніж створити галерею, заможні любителі живопису щедро фінансували талановитих, але матеріально незабезпечених художників, які у знак вдячності дарували свої картини у приватну колекцію меценатів.

Барон фон Штейнгель, який мав родове помістя у с. Городок поблизу Рівного, не лише будував цікаві архітектурні споруди у Києві та на південному березі Криму (Ластівчине гніздо), де мешкав зі своєю родиною, але й створив перший український етнографічний музей, до роботи в якому запросив відомого вченого М. Біляшівського.

Можемо навести ще чимало історичних прикладів меценатства, спрямованого на підтримку мистецтва. Однак, попри це, сучасне меценатство означає фінансову чи матеріальну підтримку діяльності, що відповідає особистим (приватним) захопленням і уподобанням мецената. Таким чином любитель альпінізму, фінансово підтримуючи високогірну експедицію, у якій сам участі не бере, також є меценатом, незважаючи на те, що альпінізм є швидше видом спорту, ніж мистецтвом у його звичному розумінні.

Інша річ **спонсорство**. Це поняття ще недостатньо розтлумачене в законодавстві України. Зустрічаємо його у Законі про засоби масової інформації. На відміну від згаданих вище способів соціального інвестування, спонсори очікують від своїх бенефіціантів (отримувачів допомоги) певної прямої чи непрямой вигоди. Наприклад, нерідко компанії, що здійснюють випуск прохолоджувальних напоїв, дають безкоштовно певну кількість своєї продукції неприбутковим організаціям, які проводять влітку масові вуличні заходи. Так само часто виділяються кошти для того, щоб на молодіжному фестивалі учасники були одягнуті у футболки, на яких зображений логотип чи торгова марка спонсора. Теж саме стосується рекламного банера на стінах чи сцені.

Однак не слід думати, що вигідним спонсорство стає тоді, коли мова йде про масові творчі події, які супроводжуються численними повідомленнями про спонсорів по радіо, на телебаченні та в газетах. Спонсорування

таких подій безперечно дає багато порівняно недорогої реклами (чи інформації про нас). Але набагато вигідніше виділяти кошти на ту діяльність неприбуткових організацій, яка спрямована на індивідуальний підхід до груп людей, що можуть стати реальними клієнтами.

Наприклад, Асоціація мисливців та рибалок зі США обмінює базу даних (кілька мільйонів адрес і телефонних номерів) на суму, не меншу за мільйон доларів. Виробники спорядження і супутніх товарів, які можуть бути корисними власникам зброї та риболовного знаряддя, мають список своїх потенційних покупців і прогнозують реальні прибутки від продажів у порівняно невеликий термін саме цій категорії людей.

Говорячи про українські реалії, можемо констатувати, що окремі громадські та благодійні організації мають добре розвинену систему планування роботи і проектного менеджменту (в кожному регіоні таких знайдеться не менше 3-5). Тож іноді вони краще підготують проект роботи з потенційними та реальними клієнтами, що може стати частиною маркетингової стратегії.

Щоб не бути голослівним, розглянемо кілька прикладів. У місті Чернігів на замовлення мережі супермаркетів громадська організація провела двотижневу акцію новорічних вітань кожного відвідувача магазину. Покупців привабили не сезонні 5-відсоткові знижки, а костюмовані вистави з казковими персонажами, ялинкою, різдвяною атрибутикою, чемним ставленням добровольців і акторів, які, крім вітань, робили ще й благородну справу – збирали подарунки для дітей-сиріт чернігівських інтернатів. Відвідувачі нерідко спеціально йшли купувати продукти до святкового столу саме до супермаркетів, щоб залишити свій подарунок знедоленим, які не мають батьків, і подарувати їм трохи святкового настрою. Якщо до суспільного резонансу додати ще й серію безкоштовних позитивних публікацій у місцевих засобах масової інформації, які стали адекватною реакцією на благородний почин, а також попередні оголошення про початок, перебіг і результати кампанії, можна впевнено стверджувати, що, окрім іміджу соціально відповідального (читай успішного) бізнесу, мережа магазинів отримала майже вдвічі більший прибуток, оскільки потік клієнтів суттєво зріс.

Компанія Крафт-Якобс-Сушард щороку виділяє кілька тонн шоколадних цукерок (термін споживчої придатності яких добігає кінця) для формування різдвяно-новорічних подарунків знедоленим людям. Цього року

діти-сироти, напівсироти з багатодітних сімей, а також вихованці Заборольського спеціалізованого інтернату теж мали змогу отримати солодкі подарунки в рамках щорічної акції “Різдво для всіх”, яка проводиться Фондацією імені князів-благодійників Острозьких. Як реакція на подібний добродійний крок, Фондація запропонувала ряду профспілкових організацій великих промислових підприємств здійснити закупку солодких подарункових комплектів (значно якісніших і дорожчих) саме в названій компанії, що принесло їй чималий прибуток.

Подібних прикладів в Україні вже є чимало. Адже за роки незалежності у нашій державі сформувався потужний 40-тисячний сектор недержавних неприбуткових організацій, не менше 10 відсотків якого можуть стати прикладом успішного розвитку. Все більше ділових пропозицій у сфері соціального інвестування лунає з боку громадських і благодійних установ до бізнесу. Переважна частина таких пропозицій має значний соціальний ефект, що є місією неприбуткових організацій, до того ж допомагаючи бізнес-партнерам отримати гарантовані прибутки. У цьому, власне, і полягає вигода спонсорства.

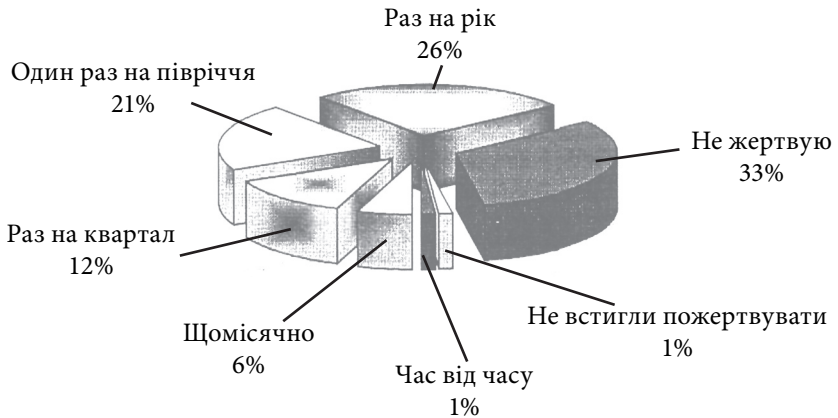
За дорученням Фондації Острозьких група відомих у Рівному та в цілому в Україні психотерапевтів розробила 60 рекомендацій для батьків, які тривожаться за долю своїх дітей. Ці рекомендації планується розмістити на картці кишенькового формату, щоб батьки (дідуся, бабусі, родичі) завжди могли носити їх при собі й при потребі скористатися порадою у будь-якій складній ситуації у стосунках з дитиною. Тираж такої картки для Рівного повинен бути не менше 60 тисяч, щоб кожна родина мала змогу отримати важливий для себе порадишник. Той, хто хоче мати понад 60 тисяч клієнтів, має шанси стати спонсором цього проекту! А скільки Ви готові заплатити за те, щоб здобути одного клієнта?

Партнерами Фондації імені князів-благодійників Острозьких у галузі соціального інвестування може стати будь-яка прибуткова інституція, яка поділяє нашу місію: *“Сприяє розвитку свідомості, активності та відповідальності громадян шляхом підтримки недержавних неприбуткових організацій і місцевих громад”*. Пропозиції стосовно співпраці приймаються за телефоном: 290794, факсом: 262798, e-mail: pbof@vrc.rv.ua; м. Рівне, вул. Київська, 36 (9-й поверх).



## БЛАГОДІЙНІ НАМІРИ

У серпні 2003 року в Рівному за допомоги добровольців, які приїхали до Фундації імені князів-благодійників Острозьких на стажування у рамках програми „Школа розвитку локальних ресурсів для НДО”, було проведене соціологічне опитування щодо регулярності надання пожертв бізнес-структурами. Респондентами стали понад 200 осіб – керівники прибуткових організацій (більше 60 відсотків – малі підприємства), а також приватні підприємці. Результати опитування наведені нижче.



Незважаючи на те, що переважна більшість опитаних (майже 87 відсотків), приймаючи рішення про пожертву, керуються мотивом благодійності (тоді як менше 1 відсотка хотіли б вирішувати суспільну проблему), близько 31 відсотка бізнесменів взагалі не довіряють громадським і благодійним організаціям. Це означає, що, на жаль, більшість опитаних не ставиться до благодійності як до сфери, у якій мають працювати професіонали.

## КОРОТКО ПРО ЕТИКУ

Коли ми збираємося знайти собі партнера благодійну організацію, дуже важливо знати, з ким ми маємо справу. Тут не завжди достатньо побачити юридичні документи (Статут і Свідоцтво про державну реєстрацію, а також Довідку про статус неприбутковості від Державної податкової адміністрації). Необхідно також брати до уваги, якими етичними стандартами або правилами при зборі фінансування (фандрейзингу) керується потенційний благодійний партнер. Зазвичай можна визначити етичні норми, поспілкувавшись із представником неприбуткової організації, який відповідає за роботу напрямку із залучення фінансування (фандрейзером).

Щоб орієнтуватися в тому, які етичні норми мають діяти у солідних і надійних неприбуткових організаціях, наводимо приклад, опублікований російськими громадськими та благодійними організаціями на електронній сторінці fundraising.ngo.ru

### ЕТИЧНИЙ КОДЕКС ФАНДРЕЙЗЕРА. ЦІННОСТІ ТА ПРИНЦИПИ

1. Дотримання загальнолюдських норм і цінностей.
2. Дотримання прав людини.
3. Дотримання презумпції невинності.
4. Право будь-якої людини на добродійність.
5. Право представника будь-якої віри й конфесії відгукнутися на заклик про підтримку, здійснювати благодійну діяльність. Рівність усіх конфесій перед фандрейзером.
6. Дотримання принципу свідомої участі в добродійності.
7. Добровільність благодійних пожертвувань, за винятком дій чиновників з виконання прийнятих у рамках адміністративних структур рішень.
8. Дотримання фандрейзером інтересів клієнта.
9. Орієнтація на принципи клієнта.
10. Облік суспільної думки.
11. Збереження власного іміджу й іміджу клієнта.
12. Збереження кредиту довіри до фандрейзера і до професії.
13. Збереження власної репутації і репутації клієнта.
14. Відкритість інформації.
15. Соціальна корисність.
16. Гроші – не ціль, а засіб вирішення проблеми й реалізації місії.

17. Необхідність винагороди за працю.
18. Прозорість фінансових операцій.
19. Регламентація фінансових операцій законодавством.
20. Справа важливіша за професійні амбіції.
21. Неприпустимість створення нових проблем при вирішенні наявних.
22. Робота на створення позитивних образів.
23. Неприпустимість бажання іншому того, чого не побажав би собі.
24. Незалежність партнерів і чітке визначення умов взаємодії з ними.
25. Незалежність того, хто залучає, і того, для кого залучаються засоби.
26. Незалежність донора від клієнта.

#### ПРОФЕСІЙНО-ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ

ЕТИЧНО ЗНАЧИМА СИТУАЦІЯ	СТАНДАРТ
Залучення до фандрейзингової діяльності дітей, представників соціально незахищених чи обмежених у можливостях прийняття рішень груп.	Дітей, представників соціально незахищених чи обмежених у можливостях прийняття рішень груп, можна залучати до фандрейзингової діяльності на таких умовах: добровільність участі; повноцінність участі (роз'яснення учасникам і чітке розуміння ними цілей фандрейзингової діяльності, а не використання тільки емоційної сторони); інформування батьків дітей, котрі залучаються до фандрейзингової діяльності; інформування аудиторії про умови, на яких в акції беруть участь представники зазначених груп. Не можна залучати до фандрейзингової діяльності осіб із психічними відхиленнями.
Залучення ресурсів від груп донорів, що викликають сумніви з етичної точки зору.	Не прийнятне залучення ресурсів від організацій окультного та деструктивного характеру (сект тощо). Не прийнятне активне залучення ресурсів від організацій чи приватних осіб із кримінальним іміджем (звернення до них з власної ініціативи). Однак допускається пасивне залучення ресурсів від таких осіб і організацій (позитивна відповідь на пропозицію). Не можна при відмові від пожертвування посилалися на кримінальне минуле донора. Не прийнятне залучення ресурсів від виробництв, що свідомо завдають збитків (відверто ухиляються від дотримання вимог техніки безпеки й екологічних норм). Допустиме залучення ресурсів від профспілок, традиційних релігійних організацій, організацій мережного маркетингу, політиків і політичних партій, адміністративних органів, ув'язнених, анонімних донорів.

<p>Грошова винагорода праці фандрейзера.</p>	<p>Оплата діяльності фандрейзера належить до статті “адміністративні витрати”. Праця фандрейзера оплачується з коштів, виділених на цю статтю, не повинна перевищувати 20 відсотків від загальної суми залучених ресурсів; або оцінюється в грошовому еквіваленті й розглядається як особистий благодійний внесок фандрейзера. Бажано інформувати донора про існування даної статті витрат. Заробітна плата фандрейзера може нараховуватися з ресурсів організації-замовника. Оплата виконується за узгодженням із замовником.</p>
<p>Етичність фінансових “маневрів”.</p>	<p>Не прийнятні “відкат”, “відмив” (підміна доброчесності перерозподілом притягнутих фінансових ресурсів) і “розмазування” (включення в суму залучених ресурсів частки, направленої на особисті цілі фандрейзера чи клієнта). Будь-який перерозподіл ресурсів у рамках бюджету проекту, на який залучалися засоби, допустимий в разі узгодження з донором.</p>
<p>Залучення ресурсів в обмін на імідж, “бренд” фандрейзера, некомерційної організації.</p>	<p>Репутація – інструмент фандрейзера. Щоб мати можливість організувати благодійну діяльність, потрібно зберігати свій імідж. При відмові від певного варіанту співробітництва через загрозу своєму іміджу фандрейзер зобов'язаний надати донору шанс брати участь у доброчесності іншим способом.</p>
<p>Поширення фандрейзером інформації про замовника під час і після фандрейзингової активності.</p>	<p>Вся інформація про клієнта, яка використовується фандрейзером, повинна бути максимально відкритою. Винятком може бути: особиста конфіденційна інформація; інформація про партнерів організації-клієнта. Будь-яке поширення персональної інформації неприпустиме без узгодження. Передача інформації про фандрейзингову кампанію іншим клієнтам повинна узгоджуватися з замовником. Донор повинен знати про витрати на організацію і проведення фандрейзингової кампанії. Донор має право на анонімність.</p>
<p>НЕПРИПУСТИМЕ обмеження фандрейзером інформації про цілі збору ресурсів і їх наступну витрату (зокрема, у цільовому чи нецільовому використанні).</p>	<p>Інформація про цілі збору і витрати ресурсів є відкритою. Варто попередити клієнтів про публічність інформації щодо використання ними залучених ресурсів. Рекомендується мати стійкий механізм поширення такої інформації, що постійно діє. Перш ніж поширювати інформацію про нецільове використання засобів, варто запропонувати клієнту варіанти дій у такій ситуації.</p>

<p>Кампанії, що не ставлять за першочергову мету збір ресурсів для реалізації місії чи вирішення проблем, є псевдо-фандрейзинговими кампаніями.</p>	<p>Навмисне проведення псевдо-фандрейзингових кампаній неетичне. Допускається PR-активність як етап чи компонент фандрейзингової кампанії.</p>
<p>Використання у фандрейзинговій активності (діяльності) “чутливих” точок цільової групи.</p>	<p>Використання “чутливих” точок цільової групи допустиме, за винятком: 1) такого використання, що обмежує права і гідність тих чи інших соціальних груп; 2) такого використання, що загострює соціальну обстановку (налаштовує суспільну думку проти групи людей, нагнітає страх перед загрозою небезпеки).</p>
<p>Використання кон’юнктури.</p>	<p>Використання кон’юнктури можливе за умови згоди носіїв кон’юнктурної “теми” – представників нужденної соціальної групи і при узгодженні “теми” з місією організації. Неприйнятна підміна місії через кон’юнктурні міркування, ведення діяльності заради залучення ресурсів, а не реалізації місії.</p>
<p>Маніпулювання, гіпноз, навіювання, нав’язування клієнту (представнику цільової групи) поведінки незалежно від його свідомості і волі.</p>	<p>Неприпустимі.</p>
<p>Дії, спрямовані на створення в донора образу “жертви”.</p>	<p>Неприпустимі.</p>
<p>Використання церковного благословення і релігійних переконань.</p>	<p>При використанні благословення церкви будь-якої конфесії необхідно ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, а не на конфесійних і релігійних переконаннях. Неприпустиме створення в когось відчуття “неправедно” віруючого, перенесення фандрейзингової ідеї з проблеми на виконання релігійної норми. Неприпустиме створення ілюзії, що діяльність, на яку збираються ресурси, спрямована винятково на реалізацію якоїсь релігійної цінності.</p>

Партнерство з адміністративними органами.	При започаткуванні партнерських стосунків з адміністрацією необхідне укладення письмової угоди з чіткою вказівкою щодо форми внеску й оплати.
Одержання ресурсів від адміністративних органів.	При одержанні ресурсів від адміністративних органів необхідне чітке визначення оплати й обліку економічної вигідності угоди.
Використання підтримки у вигляді прямих директив адміністративних органів.	Використання прямих директив адміністрації допускається у випадку залучення ресурсів з муніципального бюджету. Не можна використовувати прямий вплив адміністрації на потенційних донорів. Діяльність чиновників із залучення ресурсів не є фандрейзингом.
Використання у фандрейзинговій діяльності службового становища, адміністративного статусу.	У фандрейзинговій роботі з метою досягнення більшої довіри громади є допустимим використання імені чиновника, коли громада довіряє цьому чиновнику.

## ПРИКЛАДИ УСПІШНОГО ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ УКРАЇНСЬКИМИ НЕДЕРЖАВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### **Спілка підприємців Лебединщини**

**Акції:** ДОПОМОГА У БЛАГОУСТРОЇ МІСТА; ДОПОМОГА ДІТЯМ-ІНВАЛІДАМ

42200, Сумська обл., м. Лебедин,  
пл. Інтернаціональна, 39  
Тел.: (05445) 21362  
spl@lebedyn.com.ua

Ігор Губар, голова спілки:

“Спілка підприємців Лебединщини стала ініціатором акції „Грейдерування доріг без твердого покриття в м. Лебедин”. Кошти були зібрані з членів спілки в сумі 3.858 грн., і за них була прогрейдерована вулиця Кобижча протяжністю 3 км.

Минулого року на день інваліда організацією було вручено подарунки школі-інтернату, школі-інтернату для розумово відсталих дітей, громадській організації інвалідів „Мрія”.

Для реалізації цих справ залучалися добровільні внески. В залученні коштів приймало участь 9 осіб – правління організації. На кожний із заходів зі збору коштів було витрачено по одному тижню.

Успіх полягав в тому, що підприємці фінансово підтримали ініціативи – вклали гроші у конкретні справи, від яких всі були задоволені. Благодійники знали, на що саме будуть витрачені їхні гроші та могли спостерігати конкретні результати своєї діяльності.

Проте, дехто не вірив, що кошти будуть направлені за призначенням, тому відмовлялись від участі. Таких людей може стати менше, якщо громада буде більше поінформованою про подібні заходи.

Провести кампанії із залучення коштів допомогли навички, здобуті на відповідних тренінгах.”

---

## **Херсонський обласний центр “Успішна жінка”**

**Акція: ЗБІР КОШТІВ НА ХАРЧУВАННЯ ТА МЕДИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЖІНОК, ЯКІ ПОТЕРПІЛИ ВІД НАСИЛЬСТВА, І ПЕРЕБУВАЮТЬ У ПРИТУЛКУ**

Херсон,  
вул. Чекистів 2, кімн. 17-19  
Тел.: 243095; 423485

Сорокавська Ганна, менеджер із залучення місцевих ресурсів:

“Для того, щоб зібрати кошти на харчування та медичне обслуговування жінок, які потерпіли від насильства, і перебувають у притулку, 17 квітня 2004 року було проведено 45-хвилинну вуличну акцію, під час якої зібрано 120 грн. В акції взяли участь 7 членів організації та 6 волонтерів. В новинах херсонського телеканалу було подано ролик та інформацію стосовно акції.

Того ж дня в США теж відбулася акція зі збору коштів для жінок з притулку Херсона, кількість зібраних коштів поки невідома.

Хоча під час акції в Херсоні було залучено не достатньо коштів (можливо тому, що вона проходила в суботу перед Великоднем, коли людей на вулицях було небагато), її все одно можна назвати успішною, тому що відбулося інформування жителів міста про проблему, яка існує, а також про роботу притулку, відкритого в листопаді 2003 року.

Участь в тренінгах із залучення коштів нам дуже допомогла: позитивний настрій на роботу, віра в благодійність людей нашого міста.”

-----



## **Благодійний фонд “Свята Ольга”**

Акція: ДІТИ-ДІТЯМ

Херсонська обл., м. Гола Пристань,  
вул. К. Маркса, 20

Тел: (05539) 26130; 21448

Корнієнко Олег Олександрович, президент фонду:

“Акція “Діти-дітям” була ініційована для того, щоб допомогти дітям-сиротам продуктами харчування та одягом у зимовий період. Координаційна рада фонду вирішила організувати цю акцію в одному з сіл району, де в трьох школах навчаються близько 1000 учнів. В школах було проведено шкільні лінійки, на яких учням розказали про дітей-сиріт села та умови їхнього життя. В кожному класі було створено штаб зі збору продуктів харчування та одягу. Підготовчий період тривав тиждень.

Акція пройшла успішно – було зібрано продукти харчування й одяг. Діти виявили співчуття, охоче допомагаючи дітям-сиротам разом з батьками, вчителями та жителями села. Акція знайшла підтримку й в органах місцевого самоврядування – допомогу дітям-сиротам надала сільська рада.

Знання, отримані на тренінгах із залучення фінансування, та досвід інших були використані під час проведення акції.”

-----

## **Громадська організація “Серце матері”**

Акція: ЗБІР КОШТІВ НА ОПЕРАЦІЮ ГАННИ ДЕМЧЕНКО

м. Херсон,  
пер. Комбайновий, 11а  
Тел.: 247523

Василь Валерійович Ковалік:

“Молода дівчина-інвалід, студентка університету, потребувала операції в Києві. Організація “Серце матері” розпочала акцію для того, щоб зібрати необхідні на операцію кошти. На вдачу, час проведення акції співпав з участю в тренінгу з питань залучення коштів (фандрейзингу), який проводив Херсонський центр соціального партнерства (тренер Руслан Краплич).

Спочатку було розміщено інформацію в газеті та на радіо про збір коштів, підготовлено стенд про творчі здібності дівчини (вона пише вірші). На центральній вулиці міста було розташовано три скриньки для пожертв. 14 осіб, які брали участь в акції, вели переговори з організаціями, які могли пожертвувати кошти, також було надіслано 30 листів-звернень.

На всю акцію було витрачено 45 днів, і вона виявилась успішною, оскільки коштів було зібрано достатньо для того, щоб Ганна поїхала в Київ на операцію. Основну суму надав Олексій Журавко (Співдружність ініціативних інвалідів).

Головна перешкода для проведення подібних акцій – недостатня поінформованість громадськості про благодійництво.”

-----

## **Спілка підприємців Тростянецьчини**

Акція: БЛАГОУСТРІЙ “УРОЧИЩА НЕСКУЧНЕ”

м. Тростянець,  
вул. Горького, 58а  
Тел.: 51644

Юрій Анатолійович Бова:

“В місті є зона відпочинку „Урочище Нескучне”, в якому знаходяться мальовничі озера, а також розвалини старовинних гrotів. Ці місця було сфотографовано, скликано зібрання в Спілці підприємців та продемонстровано, в якому жалюгідному стані знаходяться улюблені місця відпочинку населення. Разом з органами влади провели екскурсію. Вирішили не залучати великі кошти – всі заходи з благоустрою проводились в рамках суботників за участю місцевих жителів, організацій, центру зайнятості. Органи влади також підтримали благоустрій зони відпочинку – міська влада виділила необхідну техніку. На всю акцію витрачено 6 днів.

Успіх акції полягав в тому, що якісний відпочинок на природі є питанням, до якого небайдуже ставився кожний її учасник.”

-----

## **Сумський центр соціального партнерства**

Акція: ПОДАРУЙТЕ РАДІСТЬ СПІЛКУВАННЯ АНДРІЮ

Суми,  
Леваневського, 26  
Тел.: (0542) 347740

Тетяна Кирій, менеджер з тренінгів:

“Перед учасниками тренінгу “Локальний фандрейзинг” була поставлена практична мета – подарувати радість спілкування Андрію – інваліду, ізольованому від постійних контактів з іншими людьми, – шляхом збору коштів для придбання модему, за допомогою якого Андрій міг би використовувати Інтернет для спілкування зі світом.

Приблизно 15-20 людей, завчасно підготовлених (плакат, скринька, документи), вийшли на вулиці міста Суми, підходили до людей, розповідаючи про акцію, спираючись на наочність – плакат та офіційні документи, залучаючи кошти. Було використано „акцію” „1 копійка”, що дозволяло людині, яка дає 1 копійку почуватися вільною та значущою в допомозі іншій людині.

Людям, що жертвували кошти, пропонували записати своє ім'я та контакти в спеціальну форму, сфотографуватися зі скринькою пожертв. Результати акції було висвітлено в місцевій пресі.

За 2 години акції учасники зібрали близько 250 грн. Такий успіх можна пояснити тим, що акція стосувалася людини з місцевої громади (а не невідомої особи невідомо звідки). Залучення коштів проводила сумська неприбуткова організація, і більшість збирачів коштів були місцевими жителями, що дозволило отримати пожертви від знайомих.

Все ж таки ми зіткнулися з негативною реакцією деяких людей на акцію.”

-----

## **Соціально-психологічна лабораторія „Суспільне народження”**

**Акція: ГРАФІТІ ПРОТИ НАРКОТИКІВ**

33028, м. Рівне,  
пров. Шкільний, 10а  
Тел.: 226875

Наталія Кравчук, менеджер зі зв'язків з громадськістю:

“У липні 2001 року СПЛ „Суспільне народження” вирішила провести акцію, спрямовану на формування здорового способу життя серед молоді під назвою „Графіті проти наркотиків”. До участі залучилися графітчики та брейк-денсери. Для проведення акції необхідно було зібрати кошти на закупку обладнання (щити та фарби), візуального матеріалу (банер, футболки з логотипом тощо) та роздаткового матеріалу (календарики, буклети).

На позачерговому зібранні членів організації було вирішено шукати спонсорської та благодійної допомоги серед приватних підприємців за допомогою листів-звернень та особистих зустрічей. Загалом було розіслано близько 500 листів по організаціях та проведено 40 зустрічей із приватними підприємцями. Щодня 5 груп по 2 людини відвідували по 1-2 організації та звітували про результати переговорів. Волонтери (близько 20 осіб) телефонували тим, кому були надіслані листи, та дізнавалися про рішення. Підготовка акції зайняла 2 тижні.

Проблема наркоманії є досить актуальною і турбує багатьох людей. Дехто й сам колись зіткнувся з хімічною залежністю – особисто постраждав від неї чи мав залежних друзів, родичів.

В результаті акції було залучено кошти для виготовлення візуальних матеріалів, від організацій отримали фарби та щити, папір для роздаткових матеріалів. Натомість спонсори розмістили свої рекламні щити на майдані під час проведення акції, їм також була висловлена подяка у місцевій пресі, що стало своєрідною рекламою.

Під час залучення коштів ми зіткнулися з тим, що деякі організації не мали змоги допомогти фінансово через відсутність коштів, а деякі просто не розуміли проблему або упереджено ставились до громадських організацій і до наркозалежних”.

## ПРО АВТОРА

Руслан Краплич народився 15 квітня 1971 року в селі Оженин поблизу міста Острог на Рівненщині. З відзнакою закінчив театральне відділення Рівненського державного інституту культури за спеціальністю режисер-педагог, аспірантуру Інституту мистецтвознавства, фольклористики та етнології ім. М.Т. Рильського НАН України, курси Світового банку з динамічного управління у проектному менеджменті, а також курс представлення та захисту інтересів недержавних неприбуткових організацій у Каліфорнійському державному університеті Чіко.



Активна громадська діяльність Руслана Краплича розпочалася в 1990 році з організації студентських страйків та голодування. Він очолював такі відомі на Рівненщині громадські організації як Дитяче Козацьке Товариство Рівненщини, Фундацію імені князів-благодійників Острозьких, Волинський ресурсний центр.

В Україні відомий як тренер для громадських і благодійних організацій. Автор 5 книг, понад 100 статей, 6 навчально-тренінгових курсів. Працював експертом у Програмі ООН з розвитку та інтеграції Криму, Програмі Розвитку ООН, Альянсі Партнерства Каунтерпарт, Українській освітній програмі ринкових реформ, Програмі “Партнерство за прозоре суспільство”, Міжнародному фонді “Відродження”, ISAR-Єднання та інших організаціях. Зараз він очолює регіональне представництво проекту Європейського Союзу „Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України”.

**М 54** Методи підвищення фінансової життєздатності недержавних організацій / Р. Краплич. – К., 2004. – 76 с.

Публікація «Методи підвищення фінансової життєздатності недержавних організацій» є практичним зняряддям для успішного залучення коштів на соціально значимі справи від приватних і донорських організацій, а також окремих людей. Висвітлюється широке коло питань – від складання фандрейзингового плану до етики залучення фінансування. Окремий розділ присвячений досвіду громадських і благодійних організацій з різних регіонів України із залучення фінансування з місцевих джерел.

## **Проект Європейського Союзу «Розвиток громадянського суспільства в Києві та обраних регіонах України»**

Реалізується в Україні з липня 2003 по грудень 2004 року в трьох областях – Рівненській, Сумській та Херсонській. Головна мета Проекту – збільшити спроможність неурядових організацій (НУО) здійснювати соціальні зміни в своїх громадах. Зусилля команди Проекту націлені на підтримку розвитку тих НУО, які надають соціальні послуги різноманітним групам населення, та сприяння ефективній взаємодії НУО з місцевими органами влади, впроваджуючи інноваційні моделі їхньої співпраці.

Завдяки Проекту в Рівне, Сумах та Херсоні було створено Центри соціального партнерства, які пропонують консультативні програми з питань, що впливають на діяльність неурядового сектору.

### ***Співробітники та експерти Проекту проводять:***

*Тренінги для представників обраних НУО за темами: «Стратегічне планування та розробка проектів», «Лідерство та менеджмент», «Управління проектами», «Робота з волонтерами», «Покращання якості соціальних послуг», «Зв'язки з громадськістю для НУО», «Залучення коштів (фандрайзинг)», «Тренінг для тренерів», «Створення мереж НУО», «Соціальне партнерство», «Фінансовий менеджмент», а також семінари для юристів і сертифікаційну навчальну програму для соціальних працівників НУО.*

*Тренінги та семінари проводяться протягом реалізації Проекту.*

*Навчальні візити до українських організацій, які мають позитивну практику співпраці з владними структурами та успішний досвід фандрайзингу;*

*Конференцію «Партнерство та соціальні інвестиції» (Рівне, листопад 2004).*

*В рамках Проекту здійснюється видання шести інформаційно-довідкових публікацій (бюлетенів) за темами, важливими для розвитку НУО, а саме: «Основи управління неурядовою організацією», «Роль, діяльність та перспективи НУО, які надають соціальні послуги, в країнах Європейського Союзу, Центральної та Східної Європи, в Україні зокрема», «Шляхи і методи підвищення життєздатності НУО», «Розширення можливостей НУО через залучення волонтерів та створення мереж», «Через соціальне партнерство до сильного громадянського суспільства», «Практичні поради НУО з питань законодавства» та «Довідник соціальних послуг в Рівненській, Сумській та Херсонській областях України».*

Проект також займається впровадженням практичних моделей партнерства між місцевими НУО та місцевими органами влади; налагоджує контакти між НУО в трьох зазначених областях України та країнах Європейського Союзу; надає технічну допомогу соціально-орієнтованим НУО, які виконують мікро-проекти, що фінансуються Представництвом Європейської Комісії в Україні, в Сумській, Полтавській, Херсонській, Рівненській та Волинській областях.

**Інтернет-сайт Проекту – [www.ngodevelopment.org.ua](http://www.ngodevelopment.org.ua)**