

АЛГОРИТМ УПРАВЛІННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДЛЯ ОБ'ЄКТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Урсалов Є.І.,
виконавчий директор Харківської обласної молодіжної організації
«Союз молодих підприємців»

Проведено аналіз етапів фандрайзингу. Запропоновано алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності для об'єктів соціального підприємництва. Представлено загальні рекомендації та методи реалізації кожного етапу фандрайзингу.

Ключові слова: фандрайзинг, алгоритм, соціальне підприємництво.

Постановка проблеми. Соціальна, економічна, політична, військова ситуація 2013-2015 років вивела Україну в один з найголовніших центрів міжнародної донорської матеріально-технічної допомоги. Загострення ситуації змушує міжнародні інституції віддавати пріоритет та активізувати свою діяльність на території України. Світові донорські організації готові і хочуть надавати фінансово-технічну допомогу, проте загальний рівень знань в області фандрайзингу та співпраці з такими інституціями дуже низький серед, неурядових громадських організацій та соціальних підприємців України. Це обумовлює високу актуальність наукового дослідження теми фандрайзингу та розробки сучасних алгоритмів та методів співпраці зі світовими донорськими організаціями.

Для досягнення позитивного результату фандрайзингової діяльності у соціальному підприємстві необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану роботу, з використанням поетапного аналізу та контролю, в процесі якої він мусить обґрунтувати актуальність, унікальність і цінність реалізації саме його пропозиції.

Аналіз досліджень і публікацій. Питаннями розвитку фандрайзингу та дослідженням фандрайзингової діяльності присвячені роботи провідних вітчизняних та закордонних фандрайзерів: Артем'євої Т.В., Балашової А.Л., Башун О.В., Дугласа А.Дж., Комаровського О.В., Карлсон К.Дж., Куц С., Тульчинського Г.Л. та інших. Проте всі вони звертали увагу на проведення фандрайзингової діяльності в окремих сферах або висвітлювали тільки окремі аспекти того чи іншого питання. Тому проблеми розвитку фандрайзингу взагалі як засобу забезпечення реалізації соціально значущих програм, науково-дослідних проектів та безперервної діяльності неприбуткових організацій та соціальних підприємців залишаються актуальними, особливо в умовах економічної нестабільності України, що вимагає додаткових досліджень щодо умов та перспектив подальшого розвитку фандрайзингової діяльності.

Метою статті є розкриття сутності фандрайзингу на основі визначення характерних етапів його реалізації та розробка алгоритму фандрайзингової діяльності для об'єктів соціального підприємництва.

Основні результати дослідження. Забезпеченню розвитку ефективної діяльності об'єктів соціального підприємництва сприяє впровадження в практику роботи методів та інструментів фандрайзингу.

Згідно даним міністерства економічного розвитку і торгівлі станом на 1 вересня 2015 року Україна отримала міжнародної технічної допомоги у розмірі 3,3 млрд \$. На виділені

кошти реалізовується 343 проекта, а загалом зареєстровано 3289 проектів [12, с. 47]. Допомога надається у вигляді фінансових ресурсів (грантів), власності, консультацій експертів та надання послуг.

Серед найбільших донорів України за 2014 рік був Європейський Союз (43,9% від загальної суми допомоги) та США (30,5%). Також важливими донорами є Канада, ФРН, Швеція, Швейцарія, Японія, Туреччина, Данія та організації системи ООН, Світовий банк, ЄБРР, ОЕСР.

Основні напрями надання технічної допомоги:

1. Підвищення рівня ядерної та радіаційної безпеки.
2. Перетворення об'єкта «укриття» на екологічно безпечну систему та охорона навколишнього середовища.
3. Удосконалення регуляторної політики, поліпшення інвестиційного клімату, розвиток підприємництва та конкуренції на внутрішньому ринку.
4. Розвиток фінансового ринку та банківського сектора.
5. Розвиток сільськогосподарського сектора.
6. Охорона здоров'я та соціальний захист населення.
7. Розвиток освіти, науки, культури та туризму.
8. Модернізація муніципальної інфраструктури та транспорту.
9. Розвиток громадянського суспільства, місцевого самоврядування, забезпечення верховенства права, боротьба з корупцією, підтримка ЗМІ, регіональний розвиток.

Основні організаційно-правові засади технічного співробітництва з країнами-донорами та міжнародними організаціями на сьогодні регулюються 21 рамковим міжнародним договором України та міжнародними договорами щодо впровадження програм співробітництва в різних сферах економіки.

Згідно зі статистичними даними за всі роки співробітництва донорами виділено понад 9 млрд. дол. США. З 1996 року здійснено державну реєстрацію 3117 проектів технічної допомоги [13, с. 87].

Цей факт свідчить про високий інтерес міжнародної спільноти до ситуації в Україні і піднімає актуальність наукового дослідження теми фандрайзингу в Україні на новий рівень.

Аналіз основних джерел фінансування організацій громадянського представництва України (далі ОГС) станом на 2014 рік показав наявність у цих організацій різноманітних місцевих джерел фінансування. Це фінансування і від органів влади, і від бізнесу, і від громадян, і членські внески членів організацій, і власна комерційна діяльність. На рисунку 1 наведено долю організацій від загального числа опитаних, що вказали наявність фінансових надходжень з різних джерел.

Аналіз бюджетів організацій громадянського представництва показує, що усереднений бюджет такої організації виглядає наступним чином (Рис. 2).

Хоча підтримку бізнесу отримують 56% організацій громадянського представництва, її доля в бюджеті організації складає лише 11%. Благодійні пожертви громадян складають 8% бюджету ОГП, але їх отримують 54% організацій. Членські внески та гранти з місцевого/державного бюджету складають відповідно 10% та 13% хоча про наявність цих джерел надходжень вказали 46% та 43% ОГП. Найменшу долю складають надходження від грантів місцевих організацій та власної комерційної діяльності, що відповідає невеликій кількості організацій (11% та 15% відповідно), що їх мають.

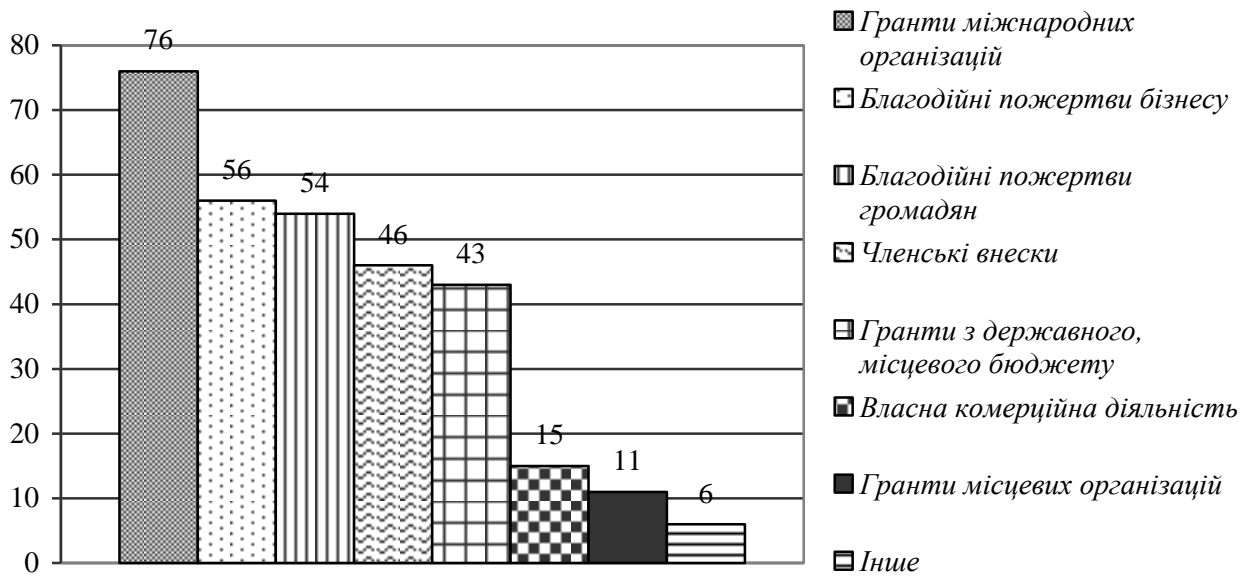


Рис. 1. Доля організацій від загального числа опитаних, що отримують фінансування від різних джерел, % [5, с. 26]

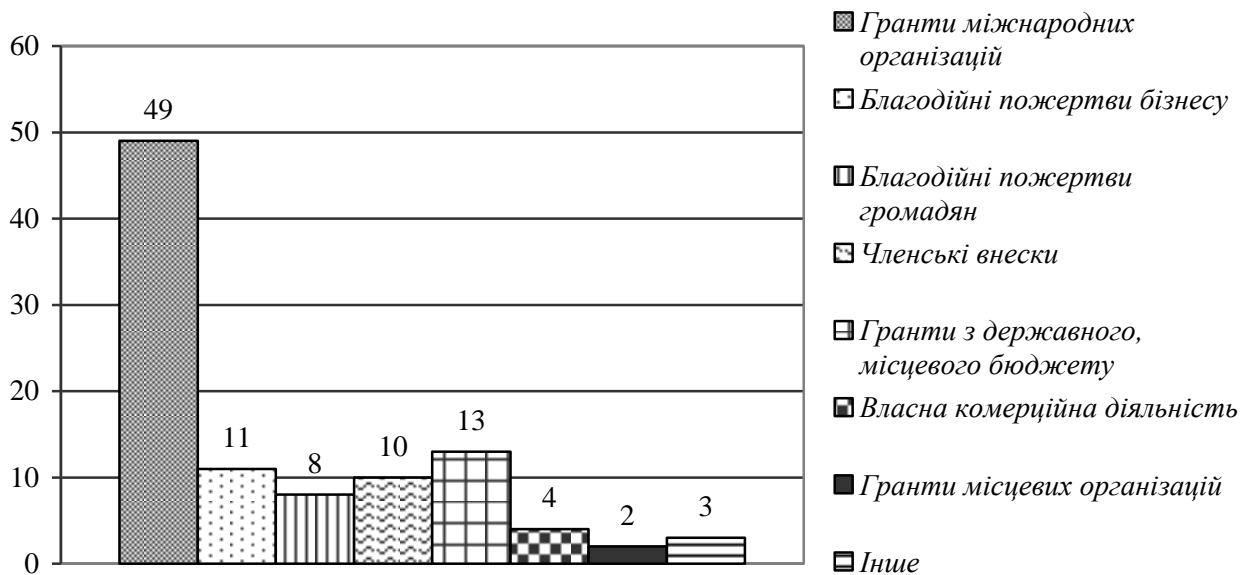


Рис. 2. Бюджет організації громадянського представництва за різними джерелами надходжень, % [5, с. 27]

Міжнародні організації надають особливо значну підтримку розвитку громадянського суспільства в Україні протягом останніх 20 років. Шляхом фінансування проектів ОГС американські та європейські державні чи приватні донори вносять зміни в динаміку громадського простору через навчальні подорожі, тренінги та конференції. Можна лише констатувати, що програми, спрямовані на підтримку принципів верховенства права, прав людини та демократичного врядування в Україні, наприклад, 2014 року мали бюджет понад 60,4 млн. дол. США (Таблиця 1).

Співпраця з міжнародними донорами дає можливість українським ОГС та соціальним підприємцям засвоювати прийняті у світовій експертній спільноті певні стандарти

діяльності. Це, зокрема, підготовка проектів та участі в конкурсах на здобуття фінансової підтримки, методологія здійснення досліджень і презентації їх результатів, звітності тощо.

Термін «фандрайзинг» походить від англійського fundraising (словосполучення англійських слів fund (кошти, фонди) і raise (піднімати, збільшувати) залучення ресурсів коштів.

Визначення фандрайзингу в літературі розглядається по-різному, узагальнюючи які ми вважаємо, що найбільш повно буде розкривати досліджувану категорію наступне визначення: фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора.

Таблиця 1. Розподіл міжнародної донорської допомоги в Україні за 2014 рік серед основних міжнародних донорів [8, с. 47]

Суб'єкт міжнародної донорської допомоги	Розмір допомоги, дол. США
Регіональна місія Агентства США з міжнародного розвитку (USAID)	21 млн. 043 тис.
Представництво Європейського Союзу в Україні	14 млн. 832 тис.
Посольство Канади	6 млн. 592 тис.
Програма розвитку ООН (ПРООН)	4 млн. 290 тис.
Посольство Швейцарії	3 млн. 075 тис.
Національний фонд на підтримку демократії (NED)	2 млн. 200 тис.
Міжнародний фонд «Відродження»	1 млн. 305 тис.
Шведська міжнародна агенція розвитку (SIDA)	1 млн. 271 тис.
Офіс Координатора проектів ОБСЄ	770 тис.
Програма демократичних грантів (США)	420 тис.
Фонд Чарльза Стюарта Мона	340 тис.
Канадська міжнародна агенція розвитку (CIDA)	200 тис.
Посольство Німеччини	148 тис.
Посольство Великої Британії	116 тис.
Посольство Нідерландів	106 тис.

Суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (далі НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та збором коштів для реалізації проектів.

Згідно із Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» до НПО відносяться :

- громадські організації;
- організації освіти (університети, школи, коледжі). Співпраця з ними дає змогу спонсорам підвищити їх імідж, провести профорієнтаційну роботу, налагодити зв'язки з молоддю та виявити найбільш перспективну її частину для подальшої співпраці, тощо;
- організації охорони здоров'я приваблюють спонсорів благородністю проектів та їх перспективністю, оскільки медицина сьогодні є однією з найпривабливіших галузей;

– організації культури (музеї, театри, бібліотеки, галереї) дають змогу значно підвищити репутацію спонсора та здійснити йому широкомасштабну рекламу, а також сприяють співпраці через популярність вкладати кошти в культуру та небайдужість до культурного спадку своєї країни на міжнародному рівні;

– науково-дослідницькі інститути і лабораторії (надають можливість спонсорам брати участь і бути обізнаними в сфері новітніх розробок і досягнень);

– релігійні групи;

– благодійні фонди тощо.

Варто зазначити що на законодавчому рівні в Україні не має визначення «соціального підприємця» та організаційно-правової юридичної особи «соціальне підприємництво». Цей факт сильно стримує розвиток соціального підприємництва в Україні, проте не є критичним у поточній діяльності наших соціальних підприємців.

Об'єктами аналізу фандрайзингової діяльності стали різні категорії донорів, основними з яких були благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури.

Розглядаючи цикл співпраці з донорськими організаціями ми визначили 4 основні етапи, які завжди повторюються – це: знаходження, вирощування, запит пожертв, управління (рис. 3)

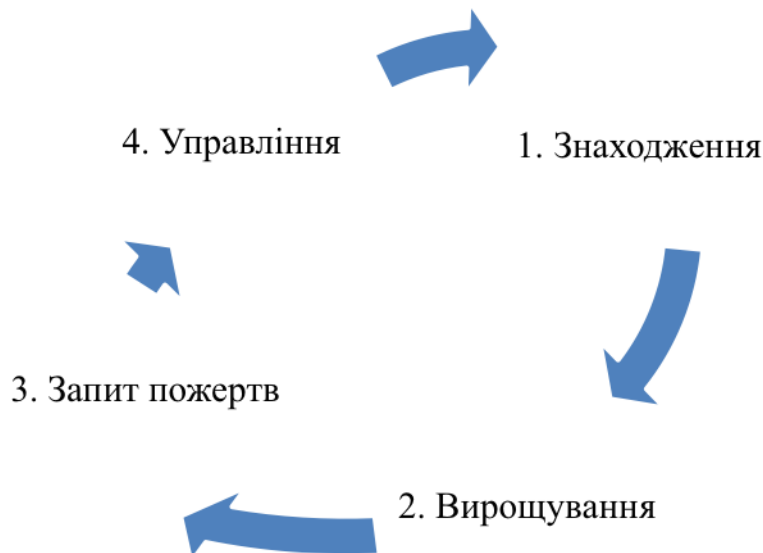


Рис. 3. Основний цикл роботи з донорами [11, с. 26]

На першому етапі – знаходження – необхідно провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту. На етапі вирощування (культивації) будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит, телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проекту.

Третій етап передбачає вже безпосередньо проведення роботи по залученню коштів, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проекту. Коли вже отримано ресурси від донора, розпочинається етап управління взаємовідносинами з донором, на якому представляється лист-подяка, звітність по проекту та безпосередньо реалізовується проект. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочинати новий цикл, що може включати в себе і подальшу співпраці і взаємодію.

Загальні етапи проведення фандрайзингу, які наводять різні дослідники, ми згрупували в табл. 2.

Таблиця 2. Основні етапи фандрайзингової діяльності*

Джерело	Етапи фандрайзингу	Складові етапу
Барежев В.А., Леликов С., Орлова С.Є. [11, с. 42]	1. Планування	– розробка змістовної програми залучення коштів; – визначення витрат організації на майбутній період; – вибір видів фандрайзингу.
	2. Реалізація	– вибір методів проведення фандрайзингу; – встановлення відповідальності у фандрайзингу; – виділення коштів на реалізацію фандрайзингу.
	3. Контроль	– здійснення контролю за реалізацією фандрайзингу; – коригування планів з урахуванням змін у процесі.
	4. Аналіз	– визначення ефективності етапу планування; – аналіз ефективності етапу реалізації; – оцінка ефективності кінцевих результатів.
Фундація «Україна-США» [8, с. 9]	1. Потреби	– визначення та з'ясування проблем та потреб; – вибір об'єкта проекту; – формулювання мети, визначення методів і завдань, очікуваних результатів та ресурсів.
	2. Пошук	– вироблення стратегії фандрайзингу; – пошук і вивчення джерел коштів, – вивчення можливості підтримки вашої ідеї.
	3. Звернення	– підготовка заявки (аплікаційної форми); – здійснення фандрайзингової кампанії і звернення до організацій-донорів; – отримання ресурсів.
	4. Результат	– аналіз та оцінка проведеної роботи; – подяка донору; – реалізація проекту, звітність; – врахування попереднього досвіду і планування наступного звернення.
Башун О.В. [3, с. 104]	1. Ідентифікація	– визначення потенційних джерел фінансування; – поповнення бюджету; – визначення донорів.
	2. Стратегія	– розробка іміджу та рекламна кампанія; – планування тактики залучення коштів.
	3. Клопотання	безпосереднє прохання допомоги та її отримання
	4. Опікунство	– подяка спонсорам; – залучення донорів до нових пожертв у майбутньому.
Комаровський О. [5, с. 7]	1 етап	– ідентифікація соціально значущих проблем/завдань
	2 етап	– постановка мети
	3 етап	– сегментація громадськості на групи за критерієм відношення до соціально значущої проблеми
	4 етап	– вибір цільових сегментів (груп, індивідуумів, тощо)
	5 етап	– розробка фандрайзингового комплексу для сегментів
	6 етап	– організація фандрайзингової групи
	7 етап	– реалізація фандрайзингового комплексу
	8 етап	– оцінка результатів; – зворотний зв'язок.

*Розроблено автором

Матриця зв'язку допомагає визначити найзаможнішого та найдоступнішого донора для конкретної організації. Горизонтальна вісь матриці показує рівень взаємовідносин потенційного донора з неприбутковою організацією, а вертикальна – потенціал донора [4, с. 15]. Враховуючи особливості наведених етапів здійснення фандрайзингової діяльності,

ми пропонуємо її алгоритм, що передбачає розвиток проекту від зародження ідеї в соціального підприємця до його реалізації та встановлення зворотного зв'язку з донором (рис. 4).

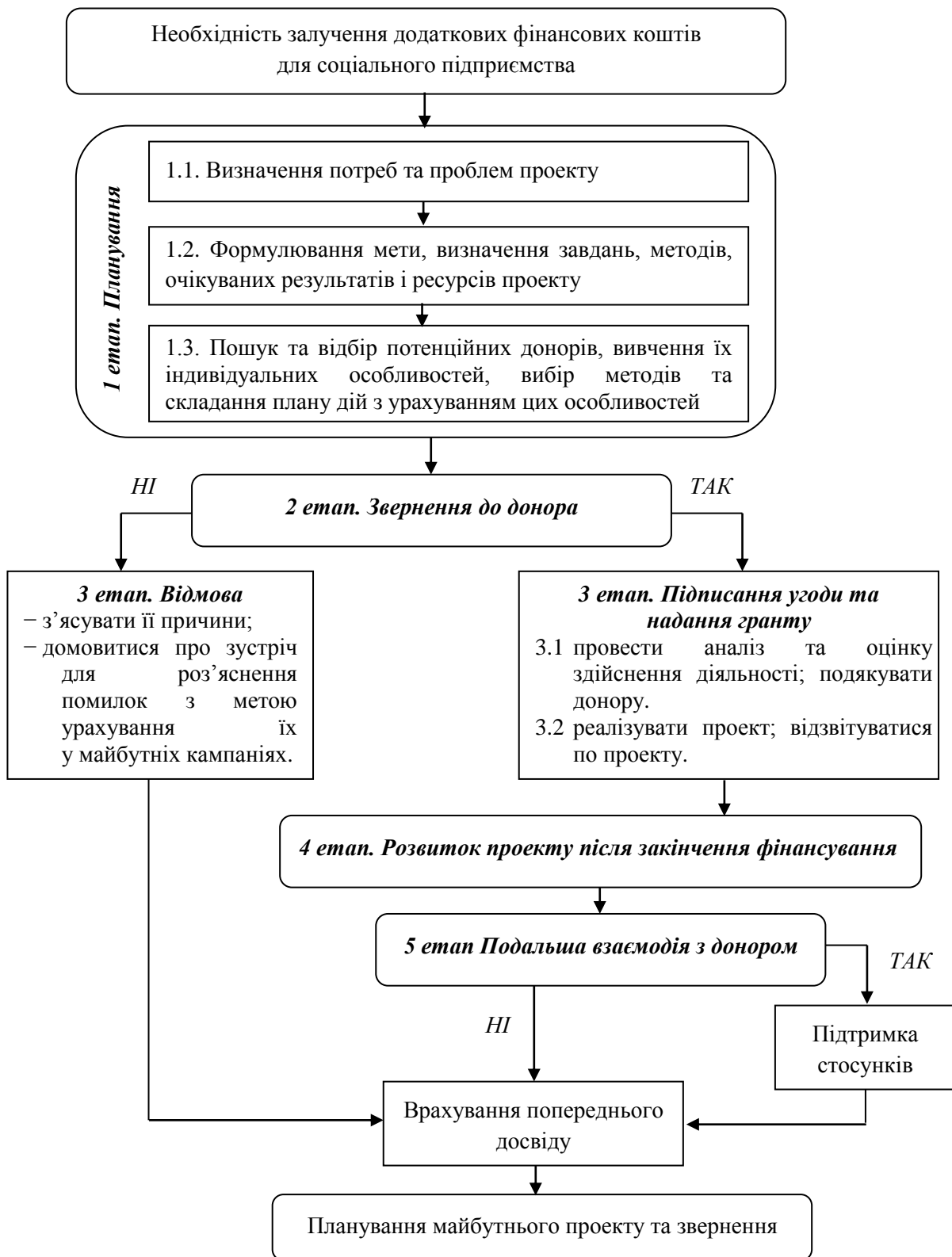


Рис. 4. Алгоритм фандрайзингової діяльності, розроблено автором

При цьому доцільно застосувати прийоми фандрайзингу, які дозволять фокусувати роботу щодо визначення майбутніх донорів: «таблицю діапазону пожертв», «решітку пожертв» і «матрицю зв'язку» [4, с. 7].

Серед найважливіших завдань фандрайзингу слід назвати визначення проблем і потреб проекту, на основі яких необхідно сформулювати його мету та завдання.

Мета – це детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього; коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту [8, с. 17].

У процесі розробки проекту для донора дуже важливим є швидке оцінювання поставлених завдань, які дозволяють повноцінно реалізувати мету.

Попередню оцінку завдань дозволяє здійснити методика SMART з позиції критеріїв SMART-оцінки, або «розумного проекту» (smart – у перекладі з англ. – розумний) і базується на використанні п'яти критеріїв. Завдання повинно бути: specific (конкретним), measurable (вимірюваним) achieving the client (спрямованим на конкретних клієнтів), realistic (реалістичним), time-limited (визначеним у часі) [8, с. 20; 6, с. 9].

При плануванні фандрайзингової кампанії важливим є дотримання логічного ланцюга: проблема – мета – завдання – метод, тобто узгодженості та взаємозв'язку між кожним компонентом.

На першому етапі також необхідним є визначення очікуваних результатів і показників їх вимірювання. Це означає опис очікуваних змін у суспільстві (цільовій групі), навколишньому середовищі або конкретній ситуації, які відбудуться в результаті реалізації проекту, та їх оцінку.

Очікувані результати мають бути завжди обґрунтовані й виражені в кількісних та якісних показниках вимірювання.

У процесі опрацювання проекту для донора є важливим швидке його оцінювання. Основним інструментом оцінки проекту вважається метод NAOMIE, або «Життєвий цикл проекту» (рис. 5, табл. 3) [8, с. 18].

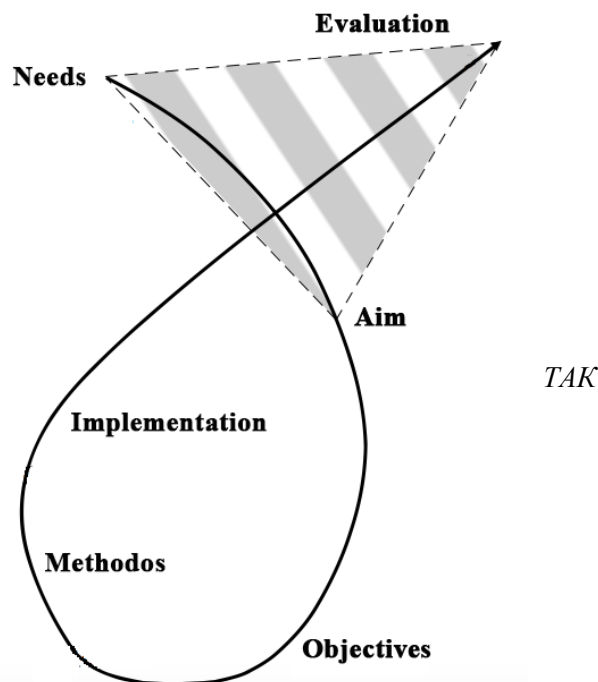


Рис. 5 Схема NAOMIE, розроблено автором

На схемі NAOMIE показано життєвий цикл проекту, що фактично збігається з описаними вище етапами його реалізації, – від оцінки потреб цільової групи та визначення

проблеми, мети проекту, завдань і методів їх виконання до проведення моніторингу та оцінки реалізації проекту.

Донора цікавить насамперед трикутник NEA (під час аналізу проекту донором цей трикутник перевіряється найретельніше), який дає змогу оцінити кількісні та якісні показники переходу від проблеми, що визначає мету, до кінцевого результату реалізації програми, що дозволяє виявити досягнення чи відхилення від очікуваного ефекту.

Оцінити проект можна і за методикою, що базується на критеріях QQTЛ [10], до яких належать: кількість (quantity), якість (quality), час (time), місце (location).

Таблиця 3. Життєвий цикл проекту за схемою NAOMIE [8, с. 18]

N	Needs	Потреби	Оцінка потреб цільової групи. Визначення проблем.
A	Aim	Мета	Визначення мети проекту як результату вирішення проблеми.
O	Objectives	Завдання	Визначення завдань як кроків на шляху досягнення мети проекту.
M	Methods	Методи	Визначення методів, за допомогою яких будуть виконуватися завдання проекту.
I	Implementation	Реалізація	Діяльність згідно з робочим планом.
E	Evaluation	Оцінка	Проведення моніторингу та оцінки проекту.

Досить часто для оцінки застосовують спосіб декларування, який вимагає відповіді на запитання: що, хто, до якого часу, скільки? [10].

Другий етап. Звернення, клопотання, прохання про допомогу у донора – це найвідповідальніший етап фандрайзингової діяльності. Від ефективного звернення залежить рішення донора про надання допомоги. Одним із найпоширеніших інструментів звернення є написання проектної заявки. Існує два типи заявок на проект:

1. Лист-заявка (a letter proposal) або лист-запит (a letter of inquiry) – стислий зміст проекту (1-5 сторінок);

2. Повна заявка (a full proposal) – розширена заявка, яка містить усю інформацію про проект, що вимагає грантодавця (10-100 сторінок).

Найбільш відповідальною частиною заявки є бюджет проекту. Не всі експерти фондів прискіпливо ставляться до застосованих методів та оцінки проекту, проте поданий бюджет та раціональність його використання детально вивчають усі. Різні фонди висувають різні вимоги до складання бюджету, у більшості випадків вони самі визначають максимальний розмір гранту, на який може претендувати заявник. Це зазначено в офіційному оголошенні про конкурс, де вказується розмір і спосіб отримання коштів, а також перелік статей, які не будуть фінансуватися.

Третій етап. Якщо донор згоден надати допомогу, то на цьому етапі обов'язково необхідно провести аналіз, оцінку та моніторинг попередніх етапів фандрайзингу; подякувати донору; реалізувати проект; відвідувати по проекту.

Важливим для подальшої підтримки організації донором є його визнання, мета якого популяризація донора як приклад для інших та стимулювання його до надання більшої підтримки. Виділяються такі види визнання [4, с. 195]:

– адекватне (appropriate), яке повинно відповідати розміру пожертви. У податковому управлінні існують правила відносно того, що може отримати донор від організації. У деяких випадках достатньо надіслати подячного листа донору або зазначити його в публікаціях чи на веб-сайтах;

– благодійне (beneficial), яке має заохочувати донорів та інших людей жертвувати і якомога більше, ніж звичайно (проведення акцій, заходів);

– витримане у визначених рамках (consistent): програми визнання не повинні змінюватися надто часто, реагувати на конкретні обставини чи окремі ситуації (наприклад, клуби шанування донорів мають визнавати тих, хто здійснив грошову пожертву, а за допомогу в натуральній формі людям дякують окремо);

– гнучке (distinctive), тобто унікальне лише для певної організації (наприклад, присвоєння імен, рівнів, рангів спонсорам).

З метою визнання існуючих донорів та привернення уваги потенційних благодійників до проекту у фандрайзингу широко застосовуються спеціальні заходи: аукціони, бали, обіди, виставки, концерти тощо. Одним із головних завдань таких заходів є запрошення минулих донорів з метою демонстрації їх публічного визнання. Заручившись підтримкою цих організацій і людей, можна легше залучити інших спонсорів для реалізації своїх ідей.

Четвертий етап алгоритму фандрайзингової діяльності розпочинається після закінчення фінансування та впровадження проекту. Проаналізувавши позитивні рішення донорів щодо надання грантів, можна стверджувати, що фонди переважно віддають перевагу тим проектам, що матимуть розвиток після закінчення фінансування. Одним із розділів заявки є розділ «Стійкість проекту» або «Подальше фінансування проекту». Цей розділ містить конкретний план фінансування проекту в майбутньому із зазначеними ресурсами, за рахунок яких заявник сподівається зберегти і розширити досягнення проекту. Найкращий план майбутнього фінансування той, який не потребуватиме подальшої підтримки від донора. Важливо представити донору конкретну переконливу інформацію, що в організації буде достатньо коштів після закінчення терміну надання гранту.

П'ятий етап передбачає забезпечення подальшої співпраці та взаємодії з тим самим донором. До заходів, направлених на підтримання стосунків, можна віднести: аукціони, бали, обіди, турніри, прийоми і презентації, камерні вечори, пікніки, покази або шоу, лотереї, вітальні листівки до свят тощо.

Якщо результатом фандрайзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її причину та домовитися про зустріч для докладного роз'яснення помилок з метою врахування їх у майбутніх кампаніях.

Висновки. Розкриття сутності фандрайзингу на основі визначення характерних етапів його реалізації та розробка алгоритму фандрайзингової діяльності соціального підприємництва сприятиме вдосконаленню всього процесу залучення додаткових фінансових коштів для реалізації проектів соціального значення.

Література

1. Артемьева Т.В. Фандрайзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т.В. Артемьева, Г.Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 286 с.
2. Антонникова Н.А. Использование концепции социального предпринимательства для решения социальных проблем: применимость в российском контексте [Электронный ресурс]. — Режим доступа : hse.ru/data/682/668/1234/Антонникова... Социально.doc.
3. Alter, Kim. Social Enterprise Typology [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>.
4. Абромавичус А. Ми виходимо на новий рівень координації міжнародної допомоги [Електронний ресурс] // Урядовий портал. — 2015. — Режим доступа : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=248535572 (27.12.15).
5. Башун О.В. Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек ; наук. ред. В.С. Білецький. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
6. Дуглас А.Дж. Основные принципы фандрайзинга / А.Дж. Дуглас, К.Дж. Карлсон. – Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.
7. Dees I.G. The Meaning of Social Entrepreneurship [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.caseatduke.org/documents/deesedef.pdf>.

8. Керлин Д.А. Социальные предприятия в США и Европе: Понять различия и извлечь из них уроки [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.socpolitika.ru/files/Социальные предприятия в Европе и США_переводчик.pdf](http://www.socpolitika.ru/files/Социальные_предприятия_в_Европе_и_США_переводчик.pdf).
9. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing) / Т. Крупський. — К. : Коаліція «Свобода вибору», 2005. — 10 с.
10. Куц С. Фандрайзинг АВС : посіб. для початківців / С. Куц. — К. : Центр філантропії, 2008. — 92 с.
11. Барезев В.А. Фандрайзинг : привлечение средств на некоммерческую деятельность / В.А. Барезев, С. Леликов, С. Е. Орлова. — СПб. : ГУКИ, 2005. — 102 с.
12. Штика Н.О. Зміст роботи соціального педагога громадської організації щодо планування та реалізації фандрайзингової діяльності / Н.О. Штика : зб. наук. праць націон. ун-ту імені Івана Огієнка. Вип. 11 [Електронний ресурс]. — Кам'янець-Подільський, 2009. — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpkr_sp/2009_11/
13. Статистичний щорічник України за 2014 рік /Держкомстат України. — К. : Техніка 2015. — 125 с.

References

1. Artemeva, T., & Tlchynskiy, G. (2010). Fundraising. Raising funds for projects and programs in the field of culture and education. St. Petersburg : Lan.
2. Antonnikova, N. (2013). Using the concept of social entrepreneurship to address social problems: the applicability in the Russian context. Retrieved from [hse.ru\data/682/668/1234/Антоникова..._Социально.doc](http://hse.ru/data/682/668/1234/Антоникова..._Социально.doc).
3. Alter, K. (2014). Social Enterprise Typology. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/resources/setypology>.
4. Abromavychus, A. (2015). We go to the next level aid coordination. Retrieved from http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=248535572 (27.12.15).
5. Bashun, O. (1999). The impact of marketing and fundraising on transformation of libraries. Donetsk : UKTsentr.
6. Duglas, A., & Karlson, K. (2007). The basic principles of fundraising. Dnipropetrovsk : Balans Biznes Buks.
7. Dees, I. (2015). The Meaning of Social Entrepreneurship. Retrieved from <http://www.caseatduke.org/documents/deessedef.pdf>.
8. Kerlin, D. (2012). Social enterprises in the US and Europe to understand the differences and learn from them. Retrieved from [http://www.socpolitika.ru/files/Социальные предприятия в Европе и США_переводчик.pdf](http://www.socpolitika.ru/files/Социальные_предприятия_в_Европе_и_США_переводчик.pdf).
9. Krupskiy, T. (2005). Search resources to the organization. Kiev : Svoboda vyboru.
10. Kuts, S. (2008). Fundraising ABC. Kiev : Tsentr filantropii.
11. Barezhev, V., & Lelikov, S., & Orlova, S. (2005). Fundraising: to raise funds for non-profit activities. St. Petersburg : GUKI.
12. Shtyka, N. (2009). Content of NGO social teacher planning and implementation of fundraising activity. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpkr_sp/2009_11/
13. Statistical Yearbook of Ukraine for 2014. Kiev : Tekhnika.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2015.