**Звіт за результатами дослідження «Особливості фінансових моделей організацій громадянського суспільства в Україні як чинник їх фінансової сталості»**

**Зміст**

[**Вступ 2**](#_Toc81390006)

[1. Джерела фінансування, якими користуються організації громадянського суспільства в Україні, та найпоширеніші фінансові моделі ОГС 3](#_Toc81390007)

[2. Специфіка роботи ОГС з різними джерелами фінансування 4](#_Toc81390008)

[2.1 Кошти з державного бюджету чи бюджетів органів місцевого самоврядування 4](#_Toc81390009)

[2.2 Ведення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності 8](#_Toc81390010)

[2.3 Краудфандинг 11](#_Toc81390011)

[2.4 Залучення внесків корпоративних суб’єктів, у тому числі бізнесу 17](#_Toc81390012)

[2.5 Членські внески 19](#_Toc81390013)

[2.6 «Endowment» 20](#_Toc81390014)

[2.7 Залучення нефінансової допомоги 21](#_Toc81390015)

[3. Особливості роботи ОГС з коштами програм міжнародної технічної допомоги та динаміка розвитку фінансових моделей. 22](#_Toc81390016)

[3.1 Недоліки, з якими стикаються ОГС у роботі з донорським фінансуванням 22](#_Toc81390017)

[3.2. Стратегічні переваги донорського фінансування, які спричиняють його домінування у структурі фінансових джерел ОГС 24](#_Toc81390018)

# **Вступ**

Протягом серпня 2021 року Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва провів 50 глибинних інтерв’ю з представниками українських організацій громадянського суспільства. Метою дослідження було з’ясувати якими джерелами фінансування користуються українські ОГС; яким є співвідношення різних джерел фінансування у загальному масиві ресурсів, якими оперують ОГС; які переваги та недоліки для ОГС створює робота з тими чи іншими джерелами фінансування та як це впливає на фінансову сталість ОГС; які фандрейзингові інструменти українські ОГС розвивають для вдосконалення своїх фінансових моделей у майбутньому.

З огляду на карантинні обмеження, інтерв’ю проводилися онлайн на платформі Zoom. Основним критерієм відбору респондентів було обіймання респондентами вищих посад у операційному чи фінансовому менеджменті організацій.

У рамках дослідження було проведено інтерв’ю з представниками таких організацій:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Загальнонаціональні та розташовані у Києві ОГС:** | **Західний макрорегіон:** | **Східний макрорегіон:** |
| 1. Екодія 2. Центр економічної стратегії 3. Таблеточки 4. Повернись живим 5. Батьки за вакцинацію 6. VoxUkraine 7. Детектор Медіа 8. Лабораторія законодавчих ініціатив 9. Texty.org.ua   10. Фундація громадського здоров'я  11. Рух ЧЕСНО  12. Реанімаційний пакет реформ  13. Центр протидії корупції  14. Центр громадянського представництва "Життя"  15. Інститут розвитку регіональної преси  16. Україна без сміття  17. Українська студентська ліга | 1. ГО «Кроки до майбутнього» 2. ГО «Ми рівні» 3. Буковинська агенція регіонального розвитку 4. Центр жіночі перспективи 5. Пласт 6. ГО «СТАН» 7. Центр громадських ініціатив (Закарпаття) 8. Інститут Центральноєвропейської стратегії 9. Інститут міста (Львів) 10. Франківськ, який треба берегти 11. Центр громадської активності «Синергія» 12. МБО «Екологія. Право. Людина»   **Центральний макрорегіон:**   1. ГО Батьківська ініціатива м. Хмельницького 2. ГО «Проти корупції» 3. Фундація «Волонтери без кордонів» 4. Черкаський інститут міста | 1. Харківський антикорупційний центр 2. Спільно HUB 3. Центр спільного розвитку «Дієва громада» м. Старобільськ 4. Благодійний фонд «Посмішка UA» 5. Точка доступу 6. Інститут громадської експертизи 7. Харківська правозахисна група 8. Територія сталого розвитку 9. Всеукраїнське об’єднання «Українські Рубежі» 10. БФ «СТАНЦіЯ Харків» 11. ГО «Help army» 12. ГО «Сфера» 13. БФ «Харків з тобою»   **Південний макрорегіон**   1. Фонд громади міста Херсон «Захист» 2. Асоціація сприяння самоорганізації населення 3. Агентство економічного розвитку (м. Миколаїв) 4. Громадський центр «Нова генерація» |

# **Джерела фінансування, якими користуються організації громадянського суспільства в Україні, та найпоширеніші фінансові моделі ОГС**

Джерела фінансування, якими користуються українські організації громадянського суспільства для здійснення статутної діяльності та для організаційного розвитку, зводяться до наступних груп джерел:

1. Кошти програм міжнародної технічної допомоги від іноземних урядів та міжнародних організацій – грантове фінансування міжнародними донорами проектів, які здійснюються ОГС, на конкурсній основі;
2. Кошти з державного бюджету чи бюджетів органів місцевого самоврядування – залучення коштів на основі грантових конкурсів від органів місцевого самоврядування чи державних установ; фінансування окремих ОГС чи проектів ОГС з державного бюджету чи місцевих бюджетів;
3. Ведення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності згідно зі статтею 21 Закону України про громадські об’єднання, а також Податковим кодексом України. Ведення підприємницької діяльності включає надання платних послуг, продаж товарів згідно зі статутом організації тощо;
4. Краудфандинг – залучення внесків фізичних осіб для реалізації окремих напрямів статутної діяльності чи інституційного розвитку ОГС;
5. Залучення внесків корпоративних суб’єктів, у тому числі бізнесу, для фінансування окремих напрямів статутної діяльності ОГС;
6. Членські внески – залучення добровільних внесків членів організації для реалізації статутної діяльності;
7. «Endowment» – доходи від інвестиційної діяльності на основі власних коштів ОГС.
8. Залучення нематеріальної допомоги – залучення нефінансових матеріальних ресурсів, користування ОГС послугами інших суб’єктів на пільгових умовах тощо.

У рамках цього дослідження «фінансові моделі ОГС» розуміються як структура джерел фінансування різного типу (співвідношення часток фінансування різного походження у загальному пулі ресурсів, якими оперує організація).

В умовах українських ОГС, для істотної частки яких істотним джерелом фінансування є кошти програм міжнародної технічної допомоги, нам видається доречним використати для розмежування типів фінансових моделей саме співвідношення грантового фінансування та інших джерел фінансування в усьому пулі ресурсів організацій. На основі зібраної у рамках дослідження інформації можна узагальнити декілька найпоширеніших типів фінансових моделей, які використовуються українськими ОГС.

1. Фінансові моделі з домінуванням коштів міжнародних донорів, у яких частка донорського фінансування наближається до 100%;
2. Фінансові моделі з кількісним переважанням коштів міжнародних донорів, у яких частка донорського фінансування складає близько 80% та більше. Організації, що працюють згідно з такими фінансовими моделями, переважну більшість проектів здійснюють з використанням донорського фінансування, однак практикують також і залучення коштів з інших джерел для окремих напрямів роботи;
3. Фінансові моделі з кількісним переважанням коштів міжнародних донорів, однак з істотною часткою фінансування, залученого з інших джерел (частка донорського фінансування близько 60-70%). Такі організації виконують великі проекти за допомогою донорського фінансування, однак мають розвинені інші фандрейзингові напрямі (краудфандинг чи надання платних послуг);
4. Фінансові моделі, у яких донорське фінансування забезпечує один чи декілька важливих напрямів проектної роботи, але не складає більшість фінансування організації та є лише одним із джерел фінансування поряд із істотними частками інших джерел (частка донорського фінансування близько 20-50%);
5. Фінансові моделі, у яких частка донорського фінансування є незначною або відсутньою. Подібна ситуація може виникати у організацій внаслідок цілеспрямованого акценту на розвитку інших напрямів фандрейзингу. Також подібна ситуація виникає у новостворених ОГС, які не мають розвиненого фандрейзингу та можуть навпаки прагнути залучити донорське фінансування, однак з певних причин бути неуспішними в цьому.

Оскільки те, які фінансові моделі обирають організації громадянського суспільства, спричиняється специфікою роботи з різними джерелами, у наступних підрозділах буде розкрито специфіку роботи ОГС із різними з наведених джерел фінансування.

# **Специфіка роботи ОГС з різними джерелами фінансування**

# **2.1 Кошти з державного бюджету чи бюджетів органів місцевого самоврядування**

Організації, що взяли участь у дослідженні, залучали для своєї діяльності кошти з державного бюджету чи бюджетів органів місцевого самоврядування у кілька основних способів:

* Пряме фінансування з державного бюджету;
* Участь у грантових конкурсах від українських державних установ;
* Участь у грантових конкурсах від органів місцевого самоврядування;
* Підтримка організації чи проектів організації з місцевих бюджетів

**2.1.1 Пряме фінансування з державного бюджету**

Пряме фінансування ОГС з державного бюджету є радше унікальною ситуацією. Істотну частку з державного фінансування має Національна скаутська організація України «Пласт». У 2020 році витрати на заходи Пласту були окремою статтею державного бюджету України. Однак у 2019 році, коли державні кошти також [становили](https://issuu.com/plast.org.ua/docs/plast_annual_2019_web) істотну частину бюджету організації, ці кошти були залучені на конкурсній основі шляхом участі в організації в [конкурсі](https://sport.gov.ua/molodizhna-politika/mozhlivosti-dlya-molodi/konkurs-proyektiv-molodizhnih-ta-dityachih-gromadskih-organizacij) проектів молодіжних громадських організацій.

Особливість роботи з державними коштами полягає, по-перше, у певній нестабільності, пов’язаній з тим, що до процесу узгодження державного бюджету долучено багато політичних акторів. Таким чином у 2019 році через зміну складу парламенту організації довелося залучати державні кошти на конкурсних умовах.

*«…У Верховній Раді є міжфракційна Пластова група, яка об'єдналася і офіційно зареєстрована — вони підтримують Пласт… Міжфракційне об'єднання, як це було в 20-му році, запитали: "Добре, у вас є заходи. На скільки ви плануєте заходів?" Ми прорахували, і кажемо, що це в районі 3-5 млн. І тоді вже вони адвокатують цю правку в бюджеті. Але це відбувається щороку. Наприклад, у 2019 цього не відбулося, бо щойно змінився парламент і багато чого змінилося…» — Станіслав Андрійчук*

По-друге, особливість розпорядження державними коштами полягає у тому, що організація не стає безпосереднім розпорядником коштів, а розпорядником лишається державне казначейство, яке й оплачує проведені організацією заходи. При цьому оплата заходів організації відбувається постфактум. Таким чином, у відносинах із іншими підрядниками організація працює таким чином, що підрядники стають «кредиторами» організації, адже оплату за свої послуги вони можуть отримати від державного казначейства лише після проведення заходів.

По-третє, з огляду на таку специфіку розпорядження коштами, організація не може використовувати фінансування від держави для організаційного розвитку, оскільки використання коштів чітко регламентовано на програмні заходи.

**2.1.2 Участь у грантових конкурсах чи тендерах від українських державних установ**

Ще однією формою залучення державних коштів для діяльності організації є участь у конкурсах від українських центральних органів влади (як, наприклад, у згаданому вище випадку конкурсів від Міністерства молоді та спорту) та державних установ. Зокрема, Український культурний фонд є однією з державних установ, які оголошують конкурси грантів, до яких долучаються українські ОГС. Грантові конкурси від УКФ є одним із привабливих джерел фінансування для ОГС, оскільки, за словами респондентів, під час реалізації грантів від УКФ розпорядником коштів є саме грантоотримувач, що значно зручніше з менеджерської точки зору.

З іншого боку, серед ризиків співпраці з тим же УКФ як державною установою респонденти називали ризики, пов’язані з політичними процесами всередині керівництва державних установ.

*«Є політичний ризик. Цього року є криза в УКФ, з керівництвом, з наглядовою радою. І там сидить ревізійна комісія і перевіряє 3 останні роки. А що таке державна ревізія? Це зустрічні перевірки тим, хто і утримували ці кошти. А ревізія державна сильно відрізняється від донорських аудитів. Державна ревізія приходить, щоб щось знайти, тому що їй хочеться, наприклад, змістити міністра — в неї є така задача. І під цей рікошет можуть просто потрапляти грантоотримувачі.» —* Респондент 40

Властивими для співпраці з УКФ респонденти називали й інші проблеми, властиві співпраці з державними органами, зокрема їх бюрократичність, яка подекуди впливає на терміни впровадження проектів. Ще однією проблемою називали обмеження по вартості окремих послуг, що негативно впливає на їх якісне виконання. Ці проблеми а також те, що розмір коштів, якими оперують державні органи, зазвичай менший, аніж донорські проекти, робить для ОГС залучення державних коштів не настільки вигідним, як залучення донорського фінансування.

*«Ми того року виграли грант УКФ і відмовилися від нього. Проблема з державою в тому, що в них є фінансовий рік. Поки вона отримає кошти, поки бюрократію свою пройде… Значить ви отримуєте реально кошти і можете починати проект, наприклад, в липні. А вже в жовтні вам треба по ньому звітувати. Це щось має бути дуже коротке, супер коротке. При цьому є дуже велика відповідальність всіх учасників всієї системи, і плюс є політичний ризик… Ризики дуже не співмірні з тими сумами, якими оперує УКФ. Є ще низка бюрократичних нюансів, наприклад, УКФ просто обмежує скільки може коштувати якась робота максимально. І цей максимальний рівень не відповідає ринковому, тому ти можеш бути якби затиснутий в те, що ти не можеш найняти кваліфіковану людину, щоб щось зробити» —* Респондент 40

Ті ж самі особливості роботи з державними коштами (невеликі об’єми, бюрократичність та політичні ризики) стримують ОГС і від виконання замовлень від органів влади через тендерну процедуру.

*«От зараз невеликий проект маємо робити для Інституту нацпам’яті. І там пробуємо з тими тендерами. Як правило, всі це тендерні заявки, бюрократичні процедури відштовхують. Ну і плюс, в принципі наша робота дорога, а на тендерах завжди знайдеться хтось, хто зробить це дешевше. Це саме формальна штука, що це треба морочиться багато, багато всякою бюрократією займатися, ось це відштовхує. От у мене ще такий страх завжди: як би формально не подали, якщо влада поміняється, якщо це державні гроші, знайдеться якийсь прокурор, який вирішить перевірити всіх. І нащо воно нам треба? Такої гострої потреби в грошах, щоб так прямо туди йти, у нас не було. І того є така загальна думка, що державних грошей краще уникати.» —* Респондент 42

**2.1.3 Участь у грантових конкурсах від органів місцевого самоврядування**

Особливості роботи ОГС з грантовими конкурсами від органів місцевого самоврядування в цілому повторюють специфіку роботи з такими конкурсами від органів державної влади. Загальними проблемами є бюрократичність, політичні ризики *(на локальному рівні ризики полягають ще й у тому, що співпраця з ОМС може підживлювати уявлення про ОГС як кишенькові організації влади)*, оперування грошима постфактум через казначейство.

Знову ж, в сумі з тим чинником, що ОМС оперують відносно меншими ресурсами за міжнародних донорів, це джерело фінансування стає не вигідним для ОГС, якщо є інші доступні джерела. Деякі організації, аналізуючи cost-benefit від такої співпраці, просто відмовляються від роботи із ОМС.

*«Нас обласна державна адміністрація ледь не за руки-ноги затягала взяти участь в регіональному конкурсі грантів. Але проблема в тому, що конкретно в цих випадках йшлося про те, що кошти будуть в казначействі. Ми, поки що, в це не граємо. Не так все погано в організації, щоб… Ми, порадившись, прийшли до того, що той достатньо невеликий обсяг коштів, про який йдеться, не вартий тих зусиль. Якщо б йшлось про інші суми, можливо, ми подумали би. Нам поки що простіше працювати з грантами.» —* Респондент 17

Окрім того, респонденти описували випадки зі скасуванням оголошених конкурсів через внутрішні процеси в ОМС, або ж істотні затримки з оплатою вже проведених громадськими організаціями заходів.

*«Ми мали досвід, коли ми просто подали проект на пропозицію. Чернівецька обласна рада мала проводити конкурс, але потім їм щось не склалося, і вони конкурс взагалі не провели. Вони його оголосили, вони зібрали матеріали, а далі вони не визначали переможців, бо помінялися плани в фінансуванні. Тобто якщо говорити про державу, то це дуже ненадійно» —* Респондент 1

*«В рамках програми “Турбота” нам виділили 60 тисяч. 2020-2021 рік — це карантин, і з цього фінансування зараз нам виділили всього 15 тисяч, хоча мало би бути вже порядка 30. У нас було заплановано в серпні проведення акції “Школярик”. Нам не виділили фінансування забезпечити 9 дітей з інвалідністю і особливими освітніми потребами. Ми попросили, ми заклали цю акцію — вона була запланована, з забезпеченням шкільними зошитами, ручками, паперами, олівцями — це все зараз дуже дороге задоволення, щоб ми могли профінансувати придбання цих канцтоварів. Я хожу кожен раз і прошу, і кожен раз мені кажуть, що грошей немає, але цей раз так покривилися і виділили. Коли ти знаєш, що тобі виділили кошти, ти приходиш, щоб профінансували і тобі розказують, що немає грошей — нещасних 4 тисячі. Було 4900 — мені виділили аж 4 тисячі, навіть на 900 гривень зрізали. Це якось не надихає.» —* Респондент 2

**2.1.4 Підтримка організації чи проектів організації з місцевих бюджетів**

У окремих випадках організаціям громадянського суспільства вдається залучити фінансування з місцевих бюджетів для своїх проектів. Одним з прикладів є проект [«револьверний фонд»](https://aer.net.ua/services/stvorennya_revol%60vernogo_fondu_pidtrymky_osbb/), який здійснюється Агентством економічного розвитку у громадах Миколаївської області. Револьверний фонд – це поворотна фінансова допомога для ОСББ, яку надає організація для вирішення проблем ОСББ. Після вирішення проблем, ОСББ повертає суму наданої допомоги організації, а асоціація ОСББ, до якої належить отримувач допомоги, із членських внесків поповнює суму фонду та сплачує за його адміністрування.

На початку функціонування фонду половину з його суми склало фінансування, виділене міською радою Вознесенська за результатами роботи організації з депутатами міської ради. Після кількох років успішного функціонування проекту до поповнення фонду долучилися й інші міста області, на які поширювалася діяльність проекту.

Щодо інституційної підтримки місцевими бюджетами організацій громадянського суспільства, існує практика підтримки певного типу організацій із місцевих бюджетів:

*«Є ще певні моделі, коли організації фінансуються з бюджету. Це ветеранські організації, дуже часто це чорнобильці, пенсіонери і все таке інше. У нас у місті теж є пару організацій, які мають сталий бюджет на керівника, бухгалтера і якісь приміщення. Це їх основний дохід і вони роблять те, що вони хочуть в межах вільного часу. Мінімум у них закритий. Але від цих моделей, бачу, все більше і більше відходять. І вже навіть на державному рівні мова йде про конкурсне фінансування у тому числі й таких організацій. Є організації активні, наприклад, великі ветеранські організації. У Миколаєві, наприклад, вони досить непогано працюють з бюджетами, у них там близько 2 мільйонів за рахунок обласного та міського бюджетів. Це як правило обласні ветеранські центри. Вони там багато чого роблять: і центри реабілітації, і табори тощо. Вони часто також розглядають донорів як додаткове джерело» —* Респондент 18

**Кейс Інституту міста (м. Львів)**

Одним з особливих випадків є Інститут міста – аналітичний центр при міській раді м. Львова. Аналітичний центр є комунальною установою, створеною за кошти Львівської міської ради у 2009 році. Близько половини коштів, якими оперує Інститут міста, є фінансуванням від міської ради, яке покриває адміністративні потреби організації (зарплати співробітників, оплата приміщень, розхідних матеріалів тощо). Формально аналітичний центр є підпорядкованим виконкому міської ради, а Наглядова рада Інституту міста включає в тому числі представників всіх фракцій, керівника виконкому та міського голову міста, за участі яких і відбувається планування бюджету аналітичного центру та його підготовка для голосування на сесії міської ради.

Окрім того, аналітичного центр залучає кошти міжнародних донорів (близько 50% від загального фінансування) для врівноваження ризиків, пов’язаних із роботою з таким джерелом фінансування як міська рада, а також для розширення напрямів програмної діяльності. Перевагами такої моделі фінансування є забезпечення фінансуванням адміністративної складової організації, а також можливість досягти фінансування деяких напрямів програмної діяльності у комунікації з Наглядовою радою організації, а не з зовнішніми стейкхолдерами.

Недоліки такої моделі фінансування для організації полягають у наступному:

По-перше, отримання фінансування від міської ради створює комунікаційні ризики для підгрунтя для звинувачень у політичній заангажованості та виконанні політичних проектів в інтересах керівництва міської ради;

По-друге, ризики нестабільності фінансування, спричинені способом прийняття рішень у фінансовому плануванні організації та при затвердженні бюджету. Оскільки затвердження відбувається шляхом голосування на сесії міської ради, то об’єм бюджету аналітичного центру стає предметом компромісу між фракціями міської ради.

*«Рішення Наглядової Ради – це ще не автоматичне голосування не сесії. Це лише, скажем так, прелюдія, бо треба пройти всі комісії, довести, обгрунтувати. Наприклад, у нас в цьому році, Наглядова рада затвердила, скажем, один обсяг, а фактично фінансування ми отримали зовсім… набагато менше, після вже остаточного голосування» — Олександр Кобзарев*

Окрім того, при фінансуванні з міського бюджету ризики політичної нестабільності можуть полягати і в тому, що після чергової зміни керівництва міської ради у нових місцевих еліт вже може не бути консенсусу щодо доцільності існування такого аналітичного центру. Це може мати наслідком або його ліквідацію як комунальної установи, або ж незатвердження бюджетів організації на сесіях міської ради, якщо формально комунальна установа буде збережена.

*«Суб'єктивно відповім: при зміні еліт, думаю, Інститут скоріше би закрили. Очевидно, залежить від того, хто би інший став на чолі громади. Але на сьогоднішній день є тільки позиція міського голови. Завдяки якійсь нашій активній діяльності ми зняли можливо такий різкий опозиційний настрій, стосовно нас, але в цілому він опозиційний. Тобто є ціла група депутатів, які регулярно в своїх виступах… Знаєте, як кажуть "Карфаген має бути знищений", так там "Інститут Міста має бути закритий", тобто вони постійно про це говорять, тобто ми постійно маємо такий психологічний тиск» — Олександр Кобзарев*

По-третє, фінансування від міської ради не завжди дозволяє реалізувати ті напрями програмної діяльності, які Інститут вважає пріоритетними. У роботі з міською радою актуальною є та ж проблема, з якою ОГС стикаються при краудфандингових кампаніях – більшим є попит на «тверді» та «намацальні» проекти та результати.

*«Міська рада більше орієнтована на якісь очевидні намацальні рішення. Рідко готові платити за якісь дослідження, обмін інформацією, і так далі. Зарплату, в принципі, вони розуміють — окей, треба платити. Якісь матеріальні речі можна профінансувати. Коли доходить до якихось таких нематеріальних речей, то міська рада рідко на це готова. Буває, якщо маємо проект, який має фінансування з різних джерел, грантових і муніципальних, то за муніципальні ми стараємося купити щось таке от тверде, а на промоцію, інформування стараємося використовувати зовнішні кошти» — Олександр Кобзарев*

Нарешті, на муніципальне фінансування істотно вплинула пандемія COVID-19, оскільки на органи місцевого самоврядування ліг тягар фінансування частини заходів із протидії пандемії. Таким чином, частина коштів, передбачена для фінансування аналітичного центру, вимушено перерозподіляється на фінансування інших потреб громади, що актуалізує перед аналітичним центром потребу шукати інші джерела фінансування для здійснення своїх проектів.

# **2.2 Ведення організаціями громадянського суспільства підприємницької діяльності**

Згідно з Законом України «Про громаські об’єднання», громадські об’єднання мають право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню.

Надання платних послуг, поряд з фінансуванням від держави/ОМС та краудфандином є одним з найпоширеніших способів диверсифікації ОГС своїх джерел фінансування. Коло послуг та типів клієнтів, які є споживачами цих послуг ОГС, є різноманітним.

* + 1. **Приклади послуг та типи клієнтів, яким ОГС надають платні послуги**

Одним з можливих варіантів надання організаціями платних послуг є долучення ОГС за субконтрактом до виконання проектів партнерських організацій, які здійснюються у рамках проектів міжнародної технічної допомоги. У такому разі кошти, які отримують організації, мають своїм джерелом походження міжнародних донорів, але для самих організацій це є саме платними послугами, оскільки вони не є виконавцями проекту, а залученими на платній основі підрядниками.

Замовниками послуг можуть бути також безпосередньо міжнародні організації, які проводять в Україні також і проекти міжнародної технічної допомоги. Однак у випадку з платними послугами очевидно ОГС не подають заявки на конкурсній основі, а виконуюють конкретні замовлення від цих організацій.

*«Ще одне наше джерело це виконання замовлення міжнародних організацій. Ми вже понад 3 роки працюємо як виконавчий партнер Міжнародної організації з міграції. Ми офіційно залишаємся виконавчими партнерами UNICEF. Фактично це коли не наша ідея, а є конкретне замовлення, і ми можемо його виконати краще, ніж всі інші. Але, тим не менше, я би не назвав це грантовим фінансуванням, в тому розумінні в якому це грант на нашу ідею. Тут дуже конкретно, є замовлення, є об'єми робот, є гроші на виконання цієї роботи.» —* Респондент 6

Споживачами платних послуг, які надають ОГС, можуть бути також і органи місцевого самоврядування, наприклад, у випадку конкретних аналітичних продуктів, які розроблять ОГС для аналізу розвитку громад.

*«Ми почали з 20-го року продавати свої послуги для органів місцевого самоврядування. Наприклад, є такий інструмент – бюджет для громадян. Це подання бюджетної інформації у спрощеній формі. На нього є попит, люди від влади хотіли би себе максимально гарно презентувати і показати, які досягнення. Насправді звіти, всю цю фігню, їх ніхто не читає. І люди потужні тексти не осилюють. І ми якраз допомогли одній, Васильківська територіальна громада в Дніпропетровські області, вони до нас звернулися. Це унікально для України, ніхто такого не робив. Ми їм зробили за три останні роки перед виборами, щоб показати наскільки збільшився бюджет, які зросли фінансування, які проблеми були, як вони вирішувалися. І це дуже зайшло. І цю роботу повністю орган місцевого самоврядування офіційно нам оплатив. Все гаразд, жодних проблем не було.» —* Респондент 25

Замовниками платних послуг ОГС можуть бути й інші ОГС або неприбуткові юридичні особи, наприклад, ОСББ.

*«У нас є послуги зі стратегічного консалтингу та розробки стратегічних планів на основі бізнес-моделей. Це ми робимо переважно для громадських організацій, вони у нас це замовляють. Є платні тренінги. Нещодавно провели серію тренінгів про те, як надавати платні послуги громадським організаціям. Частина з них була за донорські кошти, тобто безкоштовна для відвідувачів. А ще два тренінги (оскільки попит був великий, то ми набрали групу не на один тренінг, а на три), то наступні тренінги вже були з частковою оплатою.*

*У нас є послуга, наприклад, аутсорсингу по бухгалтерії. Ми повністю на аутсорсингу ведемо біля 70 юридичних осіб ОСББ, які повністю нам передали свій бухгалтерський облік. У нас є окремо послуга на проведення енергоаудитів у рамках напряму сталого розвитку. Ми їх проводимо як для ОСББ, так і для органів місцевого самоврядування, які також є нашою цільовою аудиторією… Бухгалтерія – це постійний контракт. Ми набрали там певну суму контрактів і він плюс-мінус такий самий щороку, але потроху збільшується за рахунок нових клієнтів. Тобто, це не разові послуги, а постійна послуга. А є разові послуги – зробили стратегію і до наступного разу.» —* Респондент 18

Споживачами платних послуг ОГС може бути і національний бізнес, коли ОГС проводить адвокаційні кампанії у тих галузях політики, у яких працює цей бізнес

*«Бізнес звертався за платними послугами. Щодо біотехнологій, там були дуже конкретні завдання, тобто що ми маємо проаналізувати. Бувають випадки, коли асоціація білих рітейлерів побутової техніки та електроніки звернулася до нас. Вони сказали, що знають, що ми стоїмо на позиціях більш жорсткого застосування касових апаратів у роздрібній торгівлі, і чи не хочемо ми зробити якесь дослідження з цієї теми, яке вони підтримають.» —* Респондент 35

Деякі з проектів ОГС, які стають платними продуктами, є прямо націленими на бізнес як цільову аудиторію.

*У нас є один проект, називається “База…”, і цільовою аудиторією цієї бази даних є суб’єкти фінансового моніторингу, це переважно фінансові установи, які повинні перевіряти свох клієнтів і виявляти серед них публічних діячів, і перевіряти їх для доходів і статків. Ми розробили цю базу даних ще в 2015 році, вона є відкрита в… Це веб-сайт, але є ще дані в машинозчитувальному форматі. Цього року ми припинили видачу безкоштовно, і ми уклали угоду про стратегічне партнерство з комерційною організацією, стартапом “Data Ocean”. Надали їм ексклюзивне право продавати ці дані, і зараз вже близько двадцяти комерційних договорів укладено про продаж доступу до цих даних і обслуговування через Data Ocean… І між іншим, в нас це не тільки український бізнес. У нас є підписані договори також з іноземними організаціями.» —* Респондент 46

Дещо особливий вид надання послуг бізнесам є у організацій, які розвивають свої медіа, оскільки це дозволяє їм розміщувати рекламу та отримувати прибуток з такої діяльності.

«*Ми розміщуємо рекламу, тут класична монетизація характерна для медіа: реклама, спецпроекти, нативна реклама… І у нас звісно є досвід співпраці з бізнесом, тому що рекламу у нас розміщують не громадські організації… Ще наведу приклад, одна із великих телекомпаній хотіла трошки підняти суспільну дискусію про те, що є таке поняття "комерційної аудиторії" за якою продається телевізійна реклама — є якась комерційна аудиторія з якою всі працюють. Ця конкретно телекомпанія хотіла розширити межі цієї комерційної аудиторії. Це за певних причин було для неї вигідно, і вона хотіла підняти цю дискусію. Відповідно вона у нас замовила нативний спецпроект, який… ми писали ці статті разом із нею, і маркували, що це за підтримки конкретної компанії.» —* Респондент 40

Серед аудиторій, які користуються платними послугами українських ОГС, є й міжнародні компанії. Яскравим прикладом цього є [співпраця](https://voxukraine.org/faktchek-vs-fakenews-chi-dopomagaye-perevirka-faktiv-u-facebook-proti-poshirennya-dezinformatsiyi/) VoxUkraine з Facebook:

*«Ми отримали контракт з фейсбуком… ми за певну роботу отримуємо гроші. Наші фактчекери коли бачать якийсь фейк, вони мають доступ до інструмента спеціального в фейсбуці, і вони роблять так, що цей пост закривається, так заблюрюється і там написано, що це неправдива інформація. Якщо ви хочете почитати чому, то ви можете почитати. Тобто людина може все одно прочитати пост, але водночас вона може зайти на сайт і прочитати спростування цього фейку. І це трохи знижує поширення фейків, які є в соц. мережах.» — Ілона Сологуб*

Ще одним прикладом надання платних послуг є оренда приміщень чи обладнання, якими володіє організація. Дохід від таких послуг, якщо вони можливі, також дозволяє ОГС сформувати певний пул власних коштів (endowment, про який піде мова у одному з наступних підрозділів).

*«Це оренда, суборенда нашого простору під заходи, погодинна, є оренда регулярна, коли ми хостимо інші проекти — у нас є цей простір він і як освітній простір, як простір для презентацій, вчора прес-конференція відбувалася, і нам за це платять кошти…Так, це ті платні послуги… здача в оренду приміщення, здача в оренду обладнання, у нас є стільці для проведення масових заходів, їх беруть в оренду, проектор… І це все в комплексі, тут багато є де розгулятися, хоча це і не супероб’єми, я б не сказав, що це прям значиме джерело.» —* Респондент 15

Окрім того, ще одним можливим джерелом доходів ОГС є продаж сувенірної продукції. Сувенірна продукція, окрім безпосередньо прибутку від продажу, сприяє і [популяризації](https://www.facebook.com/mariya.kozakevych/posts/1765400766984562) ініціатив ОГС та стає комунікаційним інструментом. Одним з прикладів успішної роботи з таким типом доходів можна вважати громадську ініціативу «Франківськ, який треба берегти»

*«Організували ряд сувенірної продукції, яка теж дуже популярна. І є вже не тільки в різних куточках України, а й у інших країнах. Це і шкарпетки славнозвісні з дверима, з ліпниною, з метлаською плиткою, яку ми теж показували, що така є. Є декілька видів магнітів кольорових для дверей. Це і блокноти, і наліпки, настільні дитячі ігри. Тобто оця тема прививати любов з дитинства до свого міста, вона у нас також дуже актуальна… Це є заклади, в яких є невеличкі такі крамнички, і вони розраховані на містян і на самих туристів. Тобто люди, коли приїжджають у Франківськ чи по дорозі у Карпати, вони хочуть якісь сувеніри суто про місто. Не якісь карпатські, які вони можуть купити, наприклад, у Яремчі, а суто про Івано-Франківськ. І цілком логічно з'явилася думка, чому ж двері, які вже стали брендом, не почати з них виготовляти якусь таку цікаву сувенірну продукцію. В Україні такого немає ніде. Шкарпеток з дверима, магнітів з дверима. Навіть таких самих ігор настільних на архітектурну тематику ми робимо для дітей і дорослих, різні творчі набори з наліпками… Тому сувенірка допомагає, екскурсії допомагають. Наприклад, на цьому тижні у мене три екскурсії, одна була вчора, і ще дві — у п'ятницю і суботу. Той же ж Urban, їхня була ідея, вони кажуть — давай по суботах, люди приїжджають у Франківськ, з поїзда вранішнього всі снідати в Urban ідуть, який працює з шостої години. І от потім, наприклад 10-та година, і ми ідемо на екскурсію. Що цікаво, ми думали, що буде багато туристів. А виявилося насправді по-іншому. Туристи переважно замовляють окремо екскурсії, тобто приватні. А на ці екскурсії по суботах приходять переважно місцеві.» — Марія Козакевич*

Ще одним з успішних прикладів розвитку громадської ініціативи, яка у своєму розвитку поряд з краудфандингом значною мірою опирається на дохід від підприємницької діяльності є «Україна без сміття». До основних видів послуг, які надає організація, належать освітні послуги, високотемпературна утилізація чи досортування власне на сортувальній станції у Києві, яка є публічним простором організації; продаж зібраної сировини переробникам, екскурсії по станції тощо.

**2.2.2. Плюс та мінуси роботи з платними послугами як джерелом фінансування**

Однією з очевидних та найбільших **переваг** платних послуг як джерела фінансування для ОГС є можливість формування для організації пулу власних коштів, які організація може використовувати на свій розсуд. При цьому респонденти також висловлюють думку про те, що за певних умов налагоджений процес надання послуг для ОГС може бути прибутковішим, аніж робота з коштами конкурсів міжнародної технічної допомоги.

*«Якщо ми говоримо про доходи від надання послуг – це просто нормальний бізнес зі своїми перевагами і недоліками. Якщо ти сильний, конкурентоздатний і багато працюєш – ти отримуєш цей бізнес. якщо на щось є великий попит чи, наприклад, ти працюєш на дуже хорошому рівні, то це може бути набагато прибутковіше для організації, ніж отримання грантів. Якщо ти продав послугу за гроші, то ніхто не дивиться і не рахує, а які в тебе зарплати і як ти за це відзвітуєш.» —* Респондент 35

Однак учасники дослідження висловили кілька **застережень** та проблем, які виникають для організацій у процесі роботи з платними послугами.

По-перше, подібна діяльність має здійснюватися у рамках національного законодавства, що вимагає певного рівня знань та навичок. Зокрема, деякі види послуг не можуть надаватися громадськими організаціями, через що для дотримання норм законодавства деякі громадські організації створюють окремі юридичні особи (Товариства з обмеженою відповідальністю), за допомогою здійснюють яких здійснюють таку діяльність.

*«Якщо кошти донорські і вони є грантами, то вони за всіма процедурами і відповідно до законів України оперуються громадською організацією. Якщо це сервісний контракти, то це — Товариство з обмеженою відповідальністю з точно такою самою назвою. Подібні формати є в організацій, які є достатньо сталими. Існують організації, які отримують сервісні контракти на ГО. Але це до першого приходу податкової і мільйонних штрафів, що обов'язково трапиться. Бо податкова дуже за цим стежить і навіть інколи роками чекає тупості від громадських організацій.» —* Респондент 41

*«Щодо монетизації реклами, існують 2 думки з цього приводу: одна думка, що законодавець дозволив це робити громадським організаціям, інша думка, якої дотримуємося ми — що це все одно лишається ризик на розсуд податкового конкретного інспектора. Ми теж думаємо, що цей ризик існує, через те в нас є товариство з обмеженою відповідальністю — окрема юридична особа, яка заснована цією громадською організацією, але тим не менше ці кошти проходять через цю юридичну особу.» —* Респондент 40

По-друге, згідно з Податковим кодексом України, організації мають реєструватися платниками ПДВ, якщо сума наданих ними послуг протягом року перевищує 1 000 000 грн. У цьому аспекті ОГС, які практикують надання платних послуг, потребують послуг кваліфікованих спеціалістів, аби правильно класифікувати надані організаціям послуги та дійти висновку про необхідність створення інших юридичних форм чи лишатися в існуючих форматах. Однак ця проблема/потреба у правовій допомозі переважно не є критичною для ОГС.

*«Минулий рік ми закрили, по-моєму, з 600 тисяч цих з мільйона гривень, от. Але, якщо в тебе іноземний резидент… і послуги консультаційні – там є перелік послуг у Податковому кодексі, які підпадають – і, відповідно, тоді ти не зобов’язаний сплачувати ПДВ. Ми вже просто, ну, були близькі до реєстрації ПДВ… ну, як близькі – ідейно. Ми вже погодились з тим, що ми будемо реєструватися платником ПДВ. Але ми проконсультувалися з юристами. Вони вивчили наші контракти, які є, сказали, що ці контракти виключно підпадають під оцю статтю. Ми ще звернулися до податкової, взяли, пояснили їм нашу позицію. Вони да, нам сказали, що в такому випадку ці кошти не рахуються до цієї суми, тому ми не маємо бути платниками ПДВ» —* Респондент 44

Також деякі організації говорили про участь у тендерах на виконання замовлень формально у статусі ФОПів, якими зареєстровані співробітники організації:

*«Деякі послуги ми надавали як організація, але формально це були ФОПи. Тобто ми як ФОПи, але працювала команда. Тобто виходив ФОП на тендер, отримав тендер, а працювала частина персоналу організації задіяні. Чому робили так — здебільшого, це було пов’язано з тим, що сама політика замовника була такою, тобто вони не розглядали… При тому, що саме цікаве, що це інколи навіть донорські структури і проекти технічної допомоги, які чомусь не розглядають громадські організації, як учасників тендерів потенційних. Тобто для них — це як грантоотримувачі тільки, а якщо це тендер, то це має бути або фізична особа-підприємець, або юридична особа, компанія, фірма, ТОВ — неважливо, як воно називається. Ми з цим стикалися, тому ми на відповідні тендери виходили через ФОПів, і надавали ці послуги як ФОПи» —* Респондент 17

По-третє, ще одним з мінусів надмірного використання платних послуг як джерела фінансування ОГС називали ризик розмивання стратегічної цілі організації. Деякі ОГС вважають, що фінансування шляхом надання платних послуг може бути одним із способів диверсифікації джерел, але надмірне фокусування на ньому створює ризики залежності, про які ОГС говорили і щодо донорів (ОГС починає виконувати платні замовлення, які хоче замовник, що відволікає її від реалізації стратегічних цілей організації).

*«Я би не хотіла, там, сильно перефокусовувати роботу на оцей комерційний блок, тому що, ну, тут він певним боком відводить від стратегічний цілей, так? Він посилює аналітичну спроможність людей, ти стаєш відоміший в інших колах аналітиків, ти робиш класний продукт, яким ти пишаєшся, але це не той продукт, який від нас очікує отримати суспільство, от. Тому сильно збільшувати цей сегмент, ну, нема сенсу» —* Респондент 44

Тим не менш, надання платних послуг лишається одним з реалістичних способів диверсифікації джерел фінансування, що особливо для організацій, які через тематику своєї діяльності не є успішними у краудфандингу (про це у наступному підрозділі). Однак з огляду на те, що цей напрям роботи також вимагає певних комунікаційних та менеджерських навичок, деякі організації, які поки не мали досвіду надання таких послуг чи не визначилися із типом продукту, продовжують роботу з джерелами, які для них є більш звичними та з якими вони вміють працювати (кошти проектів міжнародної технічної допомоги).

# **2.3 Краудфандинг**

**2.3.1. Які організації є найуспішнішими у краудфандингу**

Краудфандинг є одним із ефективних та поширених методів залучення локальних ресурсів для реалізації проектів та інституційного розвитку ОГС, однак його використання має певну специфіку.

У інтерв’ю з майже усіма організаціями, що взяли участь у дослідженні, червоною ниткою проходить думка про те, що краудфандинг є ефективним для реалізації специфічного типу проектів. Як правило, успішними у краудфандингу є короткострокові проекти у «емоційно чутливих» сферах, орієнтовані на досягнення конкретних та «намацальних» результатів.

*«Є нерозуміння довгострокових процесів, коли ми намагаємося робити акцент не на заходи, а на зміни політик, нормативно-правових актів, тобто policy. Коли ми робимо активності типу велозмагання для маленьких діточок, то це всі зрозуміло. Не проблема знайти спонсорів на подарунки, знаходимо волонтерів, знаходимо дрібні донати. Але коли ми говоримо: давайте змінимо підхід міста до планування, розвитку інфраструктури і так далі, то для всіх це дуже складно.» —* Респондент 3

*«Нас витіснили з краудфандингу. Ми намагалися, але зайшли на ринок дуже чутливі теми: АТО, ВПО, хворі діти, які дуже сильно акумулюють краудфандингові кошти. Нам важко конкурувати з цими темами, тому поки не розглядаємо краудфандинг» —* Респондент 18

Таким чином очікувано, що найуспішнішими у краудфандингу є благодійні фонди. При чому у тій частині своєї діяльності, коли за допомогою краудфандингу збираються кошти на потреби конкретних людей, які, наприклад, потрапили у скрутні життєві обставини; на потреби окремий військових підрозділів; терміновий порятунок тварин тощо.

ОГС, які працюють з довгостроковими проектами соціально-політичного розвитку, темами розвитку громад чи прав людини, вкрай рідко є успішними у краудфандингу через нерозуміння більшістю громадян важливості цих проектів, відсутність емоційної навантаженості та відсутність швидких результатів, причетність до яких відчували б аудиторії ОГС.

Різницю у зборі ресурсів на різні потреби підтверджують й ті організації, які є успішними у краудфандингу. До прикладу, організації, які займаються водночас і збором коштів для адресної допомоги конкретним людям, і адвокацією змін у державній політиці охорони здоров’я, підтверджують, що зміни policy – це менш зрозумілий для широкої публіки напрям роботи, на який значно важче залучати ресурси.

*«Більша частина наших фінансів – це внески фізичних осіб. І поки що культура благодійсності в Україні така, що людям та навіть корпоративним донорам сьогодні легше сприймати потребу в ліках. Тобто, коли ми їм кажемо, що гроші йдуть на ліки – все добре, вони готові це фінансувати. Але якщо ми говоримо про адвокацію – то це вже щось не таке намацальне. Адвокація – це щось таке, під що міжнародні організації готові давати гранти» —* Респондент 36

Таким чином, розуміння міжнародними донорами важливості довгострокових проектів, спрямованих на зміни державних політик, робить для ОГС це джерело привабливішим за краудфандинг.

**2.3.2 Історії успіху інших проектів**

Окрім організацій, які спрямовують свою діяльність на адресну допомогу вразливим групам населення, серед українських ОГС багато також і прикладів окремих проектів іншого спрямування, які є успішними прикладами краудфандингу.

Одним з прикладів можна назвати ініціативу зі збереження історичної спадщини міста у Івано-Франківську «Франківськ, який треба берегти». Одним з основних видів діяльності ініціативи є [реставрація](https://www.youtube.com/watch?v=sPj7Eus3bUg) дверей у історичних будинках міста. Основним джерелом фінансування діяльності, яку здійснює організація, є приватні пожертви фізичних осіб – меценатів або безпосередньо мешканців будинків, у яких відбувається реставрація.

За твердженням авторки ініціативи, ключовими причинами успіху краудфандингових кампаній, які проводить організація, є проактивна комунікація та конкретний результат роботи.

*«На початках це було дуже складно пояснити для чого це і як. Тому що в Франківську цим взагалі ніхто ніколи не займався. В Україні теж такого великого досвіду не було. Це було щось таке новеньке, важко було переконати: навіщо нам ці старі двері, це старе дрантя. Краще ми новенькі пластикові поставимо, дуже красиві, блискучі… Люди почали звертатися, самі донейтити. І навіть у нас почали з’являтися випадки, коли люди, які не мають відношення до цього конкретного будинку, вони все одно підтримують. І таким чином хтось сто гривень, а хтось 200 тисяч, у нас вже були різні донейти. Тобто це підприємці і мешканці самі, або просто меценати.*

*Я людина дуже практична. Я більше вболіваю не лише за процес. Процес, звичайно, має бути приємний, але має бути і результат. Звідки оці всі з'явилися жарти про грантоїди і тд. Багато людей ніби щось роблять, а в результаті ти не розумієш, що насправді із цього відбулося. Я намагаюся максимально акумулювати ресурси і максимально їх подати у корисні справи. Це або реставрація дверей, або популяризація, створення таких же виставок. Тобто це речі, за якими ти безпосередньо бачиш їхній результат. Ти можеш прийти, потрогати.» — Марія Козакевич*

Іншим прикладом проекту, який забезпечується за рахунок краудфандингу, є проект «[Серпом по рейтингу](https://www.serpom.org.ua/)», який реалізується ЦПК. У рамках проекту аналізується діяльність народних депутатів України та здійснюються кампанії із таргетування історій «зашкварів» депутатів на їх виборців у соціальних мережах. Важливими для залучення пожертв на реалізацію проекту представники організації вважають демонстрацію чітких результатів діяльності для надавачів пожертв:

*«В краудфандингу це має бути постійна робота з донорами, комунікація з ними, але інша, ніж комунікація з донорами міжнародної технічної підтримки. То треба дуже чітко показувати конкретні результати, тримати комунікацію з людьми, особливо краудфандинг, якщо це люди. Щоб вони відчували дотичність до змін, щоб була якась емоція, що є результат від їхньої роботи.» — Дар’я Каленюк*

Однак незважаючи на те, що тематика цих проектів відрізняється від вище описаних соціально важливих та емоційно навантажених тематик (збір коштів для адресної допомоги хворим, адресна допомога армії тощо), у випадку цих проектів лишається актуальним принцип конкретності, вимірюваності та «намацальності» кінцевого продукту, для якого і відбувається краудфандингова кампанія.

**2.3.3 Краудфандингові платформи та заходи, які використовуються українскими ОГС**

Серед основних краудфандингових платформ, за допомогою яких учасники дослідження залучали кошти, згадувалися наступні:

* [KIND Challenge](https://kindchallenge.net/) – фандрейзингова програма для бігунів. Платформа допомагає благодійним фондам та іншим ОГС приврнути увагу до проблем, з якими вони працюють, та залучити кошти для своїх проектів на марафонах;
* [Big Idea / Спільнокошт](https://biggggidea.com/) – українська краундфандингова платформа для колективного фінансування проектів ОГС; Міжнародні донори, зокрема Фонд «Відродження», мали програму підтримки ініціатив, профінансованих на Спільнокошті, шляхом [подвоєння](https://biggggidea.com/practices/ingredienti-rostu-mizhnarodnij-fond-vidrodzhennya/) суми зібраних проектів;
* [SuperTeam](https://super.tabletochki.org/) від Фонду «Таблеточки» – платформа, що дозволяє не лише зробити одноразову пожертву, а й створити фандрейзингову кампанію на користь Фонду. За допомогою платформи створені, наприклад, кампанії «[Благодійність замість квітів](https://super.tabletochki.org/campaigns/blagodiinist-zamist-kvitiv-3515)», у рамках якої благодійникам пропонується спрямувати на користь фонду кошти, які вони витратили б на квіти для вчителів у школах; [кампанії](https://super.tabletochki.org/campaigns/vryatuimo-zittya-u-mii-den-narodzennya-3514) з направлення коштів, які були б витрачені на подарунки до дня народження, на потреби фонду, тощо;
* [Patreon](https://www.patreon.com/) – міжнародна платформа для платної підписки, яка використовується у тому числі українськими ОГС для організації збору регулярних пожертв від фізичних осіб, які підтримують діяльність організацій;
* [Benevity](https://benevity.com/) – міжнародна платформа для краудфандингу, з якою співпрацюють великі міжнародні корпорації (у тому числі Google, Microsoft, Twitter, Visa, Pfizer тощо). Платформа дозволяє співробітникам компаній робити добровільні пожертви для соціальних ініціатив, а компанії примножують внески, зроблені їх співробітниками.

Окрім онлайн-платформ, українські ОГС також часто використовують і формат публічних заходів, під час яких відбувається збір коштів на ініціативи ОГС. До прикладів таких заходів можна віднести «[День лимонаду](https://super.tabletochki.org/campaigns/den-limonadu-2020)», [благодійні вечері](https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2826742-fond-tabletocki-zibrav-ponad-16-miljoniv-na-obladnanna-dla-ohmatditu.html), «[Благодійна ватра](https://www.plast.org.ua/vatra/)» тощо. У 2020 році Фонд громади міста Херсон «Захист» до 15-річчя з дня заснування організації опублікував онлайн-посібник «[Секрети кухні благодійності](https://zahyst.ks.ua/2020/03/sekreti-kuxni-blagodijnosti/)», у якому організація підсумовує свій досвід проведення благодійних публічних заходів.

Окрім того, респонденти відзначили, що благодійні заходи не лише дозволяють зібрати кошти на певні ініціативи ОГС під час самих заходів, а й стимулюють публічність організації та приваблюють нових потенційних жертводавців.

*«Ми не готові відмовлятися від тих самих благодійних забігів. Хоча сам забіг не особливо прибутковий, але просто поширення інформації про цей забіг, про благодійний фонд, про програму допомоги і її мету тощо – це все приводить до нас нових і нових благодійників, або ж стимулює зробити старих благодійників зробити ще один внесок. Ми лишаємося в їх інформаційному полі. Виходить певною мірою снігова куля» —* Респондент 36

Організації, що розвивають власні інформаційні портали чи медіа (серед учасників дослідження до таких належать, наприклад, Детектор Медіа, ЧЕСНО, Інститут розвитку регіональної преси) для краудфандингу розвивають також і членські моделі. Яскравим прикладом вже існуючої такої моделі є «Клуб УП».

*«Ідея в тому, що медіа збирає кошти з аудиторії, при цьому залишаючи всі свої матеріали відкритими для читання. Для того, щоби людей змусити за щось платити, при тому що все безкоштовне — медіа придумує якісь плюшки-бонуси. Наприклад, називається клубом, в ньому 3 рівні членства: за перший рівень — фірмовий світшот, за другий ви будете читати наші дослідження на тиждень раніше, ніж решта, за третій — ви візьмете участь в редакційній летучці, плюс якісь спільні ще для них заходи, і різна ціна за ці рівні членства.» —* Респондент 40

*«Я не впевнена, що нам наступного року вдасться запустити щось типу «Клубу наших читачів». Ми теж хотіли це зробити, не клуб – інше слово виберемо якесь. Але щоб це була спільнота, яка підтримує організацію. Думаємо не тільки про фінансові умови, а і про інформаційну підтримку, і про змістовну підтримку, яка може підказувати теми, нам це теж важливо.» —* Респондент 44

Локальні ОГС також використовують місцеві спільноти у соцмережах чи месенджерах. Деякі регіональні благодійні фонди основну частку ресурсів, яку вони збирають шляхом краудфандингу, мобілізують з громадян, які є членами місцевих спільнот у, наприклад, Фейсбуці.

*«Ми ведемо діяльність так доволі активно, ми її висвітлюємо на сторінках фейсбуку, багато людей стежить за нами, за нашою діяльністю, і просто громада міста — вони приносять нам одяг, взуття, вони приносять засоби гігієни і інші потреби. Це левова частка, скажем так, того чим ми допомагаємо людям… Це все фейсбук, місцеві групи. Дуже-дуже в цьому допомагають місцеві спільноти, які створені вже у фейсбуці. Наприклад, візьмемо "Мамусі і татусі", це така досить активна — там більше 20-ти тисяч підписників. В інших спільнотах менше, це така досить велика, тому що багато людей, вони є матусями, татусями, тому це велика спільнота. В інших спільнотах менше, але ми намагаємося в кожній спільноті, яка є в фейсбуці, що стосується нашого регіону, намагаємось розповсюджувати інформацію.» —* Респондент 14

**2.3.4 Переваги та недоліки роботи з краудфандингом як джерелом фінансування для ОГС**

До **переваг** роботи з краудфандингом як джерелом фінансування для ОГС, респонденти відносять наступне.

Очевидними плюсами є те, що краудфандинг дозволяє організації формувати певний пул власних коштів (якщо це кошти, надані для функціонування організації в цілому, а не для реалізації конкретного проекту). Однак, як було зазначено, для успішного краудфандингу ОГС повинні пропонувати жертводавцям конкретний та вимірюваний продукт; натомість підтримка організацій «в цілому» є менш поширеною. Тому дуже рідко пожертви, які організації збирають для діяльності організації загалом, стають суттєвим джерелом доходів організацій.

Позитивним аспектом роботи з краудфандингом є те, що робота з жертводавцями спонукає організацію до постійного аналізу власної діяльності та надає зовнішній фідбек для організації.

*«Краудфандинг, робота з меценатами заставляє організаціювесь час аналізувати свою програму, тому що ти чуєш фідбек, коли вже люди тобі починають говорити про ваші програми, ваш вплив… Тобто це можливість організації весь час бути в тонусі, весь час працювати, шукати. Це не завжди є приємно, не завжди може бути корисно, але це точно дає додаткову інформацію і можливості розвиватися» —* Респондент 5

По-друге, краудфандинг дозволяє ОГС збільшувати свій вплив, формувати спільноту людей, на яку організація може опиратися у своїх адвокаційних активностях.

*«З точки зору залученості громадян, мені видається, що важливо розвивати краудфандинг, але це не забезпечить життєздатність організації. Це забезпечує силою організацію, тому що ми можемо сказати "Нашу організацію фінансує мільйон громадян". Хай це буде по 10 гривень, але це мільйон громадян, за нами стоїть мільйон громадян України, оце було би потужно. Тобто навіть з адвокаційної точки зору це було би круто, але це менш, як на мене, важливо з точки зору фінансової самодостатності, тому що краудфандінг — сьогодні є, завтра нема. І плюс на нього треба багато ресурсів витрачати, не факт, що кількість затрачених ресурсів окупиться тією кількістю донейтів.» —* Респондент 46

*«Якщо про Патреон, то перевага це гнучкість, це такі операційні кошти, які ви можете витрачати так як вам треба, це можливість залучення простих людей з невеликими сумами, наприклад, 50 гривень в місяць або 10 гривень в місяць, але за рахунок їх кількості можна акумулювати велику суму. Великий плюс в цьому, що люди не тільки дають гроші, вони таким чином голосують за вас, вони вас підтримують, вони стають частиною вашої спільноти. А великий оцей людський ресурс — він цінніше коштів. Не так вам треба ці умовно 10 гривень, як те, що людина даючи їх вам стає частинкою вас, і у вас формуються зв'язки з нею вже. Їх можна ефективно мобілізовувати, їх можна використовувати для захисту організації, їх можна використовувати для нападу, їх можна проактивно використовувати для якихось реформ. Це люди проактивні, вони готові щось робити, і вони готові жертвувати вам свої кошти. Тобто, умовно, якщо вам треба зібрати мітинг, бо державне оборонне замовлення пів року не реалізовується, то це ті люди на яких ви можете розраховувати, це ваш актив. І плюс це ті люди, які можуть допомагати крім коштів чимось, це ті люди, які можуть приводити інших людей, це ваші амбасадори фактично.» —* Респондент 37

По-третє, за наявності у організацій відлагодженої системи прийому та опрацювання внесків фізичних осіб, внески фізичних осіб відносно легкі в роботі з ними порівняно з іншими джерелами (наприклад, корпоративними суб’єктами).

Однак робота з краудфандингом як джерелом фінансування має для ОГС і ряд **недоліків**, які роблять це джерело фінансування менш вигідним за інші доступні для ОГС джерела, а тому велика кількість ОГС працюють з цим джерелом неефективно або свідомо відмовляються від нього.

По-перше, недоліком є вже описана специфіка проектів (короткостроковість + конкретний «намацальний результат» + емоційна навантаженість), які можуть бути успішними для краудфангдингу. Окрім того, на ринку таких проектів також розширюється конкуренція, що призводить до розпорошення ресурсів.

Тобто, для ОГС, які працюють над довготерміновими змінами policy у різних галузях соціального життя, краудфандинг є малоефективним джерелом фінансування, адже, як зазначалося, подібні проекти рідко викликають розуміння та співчуття у достатньої кількості благодійників.

*«Ми допомагали одній організації отримувати краудфандінгові гроші. Були успішні кейси, але в більшості не успішні. Неуспішний кейс: була ідея — там де було дофінансування від Українського Культурного Фонду, 25 на 75. Треба було зібрати 50 тисяч гривень і УКФ дав би 250 тисяч гривень. І це була хороша ініціатива про збереження нематеріальної культурної спадщини, але вочевидь, коли на цій краудфандінговій платформі одночасно з'явилося 50+ повідомлень… Тому що фактично цих людей змусили подаватися на краудфандінг, тому що це була вимога донора. Тобто УКФ казав: "Ви мусите зібрати 50 тисяч гривень і тоді ми вам додамо ще". І не спрацювало.» —* Респондент 6

По-друге, недоліком є менші кошти, порівняно з коштами проектів міжнародної технічної допомоги. Для багатьох ОГС видається нереалістичним залучити за допомогою краудфандингу кошти у таких об’ємах, які можливо залучити, працюючи з коштами проектів міжнародної технічної допомоги.

*«Інший приклад, наша подруга подалася на Big Idea, то вона зібрала за 8 днів 130% суми, але це скоріше виключення. І вона зібрала 103 тисячі гривень, хоча хотіла 80. Але мушу сказати, що для її проєкту 103 тисячі гривень це багато, але для нашої організації 103 тисячі гривень це мало. І вона вклала дуже багато зусиль, вона отримала ці 103 тисячі гривень, і вона зараз робить чудовий проєкт. Ми виступили як допомога, тому що ці гроші от ми отримали на організацію, перерахували їй, бо фактично вона є представницею нашої організації. Тобто для її конкретного проекту це норм, але бюджети наших проектів зовсім інші, і я сумніваюся, що можна зібрати $50 000 чи $80 000 на краудфандинговій платформі. Можливо можна, але це значно більше зусиль і не зрозуміло, чи буде результат» —* Респондент 6

По-третє, краудфандинг є важко прогнозованим методом залучення коштів, що контрастує із прозорими умовами та стабільністю фінансування проектів міжнародної технічної допомоги. Окрім того, ефективний краудфандинг вимагає від організацій певного рівня комунікаційних та фандрейзингових зусиль, що істотно здорожчує для організації процес залучення коштів.

*«В краудфандінгу це має бути постійна робота з донорами, комунікація з ними, але інша, ніж комунікація з донорами міжнародної технічної підтримки. Ми намагаємося розбудовувати ком'юніті, ми запросили тих донорів, які один з наших проектів фінансують, в окреме ком'юніті, і намагаємось їх мобілізувати на щось додаткове. Але це реально окрема робота ком'юніті менеджера. Причетність до організації — це треба вміти, знати, як це робити, експериментувати, але це окрема людина має full-time займатися цим, в нас люди part-time цим займаються, і на це немає часу, немає сил.» —* Респондент 46

*«Аби краудфандинг був ефективним, ми дуже багато інвестуємо у комунікаційну складову і у фандрейзинг. Сьогодні у нас фандрейзинг і комунікації – це два окремих департаменти, а колись був один. Як складова фандрейзингу у нас є напрям роботи з масовими донорами… У нас у Фонді інтенсивність роботи не нижче, ніж у яких-небудь маркетингових агенціях. До нас приходять кандидатки з маркетингових агенцій. Була от, наприклад, дівчина, яка очікувала, що тут буде менше навантаження. Вона пішла через те, що не витримала навантаження. Вона навіть не говорила тоді про заробітну плату. Скільки б їй грошей не платили, завантаженість була для неї зависокою. Але при цьому ще й виходить так, що ми їй платимо менше, ніж маркетингові агентства, ще й досить суттєво.» —* Респондент 36

До того ж, важливість комунікаційних зусиль (а отже і їх ресурсоємкість) обумовлюється, по-перше, великою конкуренцією, про що йшла мова раніше, а по-друге, істотним рівнем недовіри до ОГС в українському суспільстві. «Пробитися» через недовіру вимагає додаткових зусиль та вкладень фінансових і часових ресурсів від ОГС.

*«В Україні зараз близько 20 тисяч благодійних організацій, близько 80 тисяч громадських організацій. Сьогодні я навіть виходив з поліклініки, і в сусідньому будинку приймальня якогось депутата. І там висить табличка: благодійний фонд цього депутата. Чим займається цей благодійний фонд і як він використовує кошти? Але це мікро-левел. А є макро-левел, як-от наприклад, Феррекспо. Від Феррекспо – компанії, яка котується на міжнародному ринку – відмовився аудитор. Через те, що не змогли підтвердити правомірність витрат їх локального українського благодійного фонду. І в таких реаліях я прекрасно розумію благодійника, який за замовчуванням не довіряє благодійному фонду.*

*… Коли я відкриваю ці звіти, які мені взагалі нічого не показують і не розказують, але навіть ці звіти ж подали 6000 організацій. А це ми міряємо від 18-19 тисяч благодійних фондів, тобто це менше третини. А якщо від 100 тисяч міряти – це менше 6%... У таких реаліях благодійнику дійсно простіше, зрозуміліше і безпечніше віддавати гроші якійсь конкретній людині на конкретну потребу. Хоча, навіть це зробити з двох причин складно стає. Перша – це просто упередження, наприклад, жебракам не давати тощо… І другий момент – це власний досвід, і у мене був такий досвід теж, коли людина просила про допомогу, і я людині таку допомогу надавав, а потім бачу, що мене ошукали. І не дивлячись на те, що це вже була конкретна людина і конкретна допомога. Саме так з’являється недовіра, і через цю недовіру треба пробиватися. І найкраще, що ми сьогодні можемо робити, і що робить наш Фонд – це комунікації» —* Респондент 36

Описані вище недоліки роблять краудфандинг неефективним та недоступним інструментом для багатьох ОГС в Україні. Внаслідок оцінки вигід та витрат часто організації, які навіть могли б залучати краудфандингові кошти, обирають працювати з іншими джерелами фінансування, оскільки це простіше.

Що стосується менш критичних недоліків, з якими стикалися організації, які мають досвід роботи з краудфандингом, поширеними є наступні:

По-перше, коли організації будують власні спільноти з громадян, які підтримують організацію, зворотною стороною медалі є чутливість аудиторії, яка дуже часто строката за своїми політичними переконаннями. Організації у своїй реакції на навколишні події (часто це зміни політичної ситуації в країні) важко «догодити» усім сегментам своєї аудиторії, через що існують ризики виникнення публічних скандалів та відколювання частини аудиторії.

*«Мінус ком’юніті — ці люди дуже чутливі до будь-чого. У вас є позиція якась — погано, у вас нема позиції — теж погано. У вас не така позиція, як мені подобається — погано, у вас дуже така позиція, як мені подобається — значить, щось не так — теж погано. Тобто ви щось робите — погано, ви нічо не робите — теж погано. І воно постійно грає, завжди знаходиться хтось, кому завжди щось буде не так. І ви аполітичні — погано, ви йдете в політику — погано.» —* Респондент 37

По-друге, внаслідок роботи з великою кількістю приватних жертводавців виникає «дилема підзвітності». Ця дилема випливає з того, що для жертводавців зрозуміліше давати пожертви на адресні збори. Однак організація, яка оперує зібраними грошима та спрямовує їх на певні потреби, має займатися цим професійно. Це потребує спрямування частини коштів, зібраних від фізичних осіб, на організаційний розвиток фондів.

Однак у жертводавців далеко не завжди викликає розуміння те, що організації потребують коштів на свій розвиток та отримання, а тому це породжує з одного боку недовіру та зменшення надходжень, а також комунікаційні ризики. Власне, сутність дилеми полягає в тому, що зі зростанням кількості приватних благодійників, зростає і попит на прозорість та підзвітність організації. Однак фінансувати організаційник розвиток, аби організація забезпечувала цю підзвітність, приватні благодійники вже не готові. Одним із способів виходу із дилеми для благодійних фондів є відмова від адресних зборів та збір коштів на рахунки організації із паралельною комунікаційною роботою із вихованням інституційної довіри до організації.

*«Ми відмовилися від адресних зборів. Чому? Тому що потреба може бути значна. Умовно вартість курсу лікування може сягати 30 тисяч євро. І от назбирати 30 тисяч євро внесками по 200 грн – це дуже велика кількість внесків. І відповідно дуже важко менеджерити ситуацію, коли з тієї чи іншої причини лікування конкретній дитині перестало бути необхідне. Якщо йти за законом, якби це був адресний збір, ми до кожного благодійника маємо повернутися і уточнити зміну цільового використання. Це стає нереально і ми вирішили відмовилися від адресного збору і подальшу комунікацію вести за типом «допомагай таким, як…». І переводимо це дійсно на програму. Ми все рівно придбаємо ті самі ліки. Ми не гарантуємо, що конкретний Іванко отримає ці кошти, можливо, це буде Катеринка. Ми намагаємося потроху привчити масового благодійника до того, що ви можете підтримувати програми допомоги.» —* Респондент 36

По-третє, проблемою є анонімність приватних благодійників, що знову ж ускладнює ідентифікацію благодійників та забезпечення системи підзвітності:

*«Мінус – це часто анонімність цих зборів. Хочеться максимально відійти від готівки. Але іноді приходить благодійник і каже: «можу зробити великий внесок, але готівкою». І тоді починається довгий процес перемовин: «чи могли б Ви піти в банк? Бо ж Ви розумієте, що ми все одно в першу чергу підемо в банк на покладемо ці гроші на рахунок». І плюс виникають складності, коли вони все одно кажуть «ні, хочу тільки готівкою». Ну й оскільки це заможні люди, то виникає складність з їх ідентифікацією. Потрібно виписати прибутковий касовий ордер, а на кого його виписати? На водія, який привіз гроші? Проблема анонімності, ідентифікації та подальшої підзвітності стає більш складною у випадку роботи з пожертвами фізичних осіб. І проблема з підзвітністю виникає в тому, що стає важко ідентифікувати конкретну суму. От ставлять питання: «куди пішли мої 20 гривень?». Конкретні 20 гривень дуже важко стає ідентифікувати в пулі, особливо якщо це збирається через банк, і потім банк не одиничні внески перераховує, а перераховує єдиною сумою… Анонімність – це найбільша складність. Що намагаємося робити – це пояснювати благодійнику, що якщо ви хочете підзвітності, ви також маєте переставати бути анонімними. Приклад тієї самої Charity Water канадійської. Аби зробити пожертву на їх сайті, я маю заповнити на сайті повне ім’я і тд. Не дай Боже зробити щось таке у нас на нашому сайті. Відсічеться велика кількість благодійників. У нас часто ім’я та e-mail лишаються незаповнені. А потім вони питають, чому ви мені не відзвітували? А куди ми вам маємо писати?» —* Респондент 36

# **2.4 Залучення внесків корпоративних суб’єктів, у тому числі бізнесу**

З точки зору мотивуючих стимулів, за допомогою яких ОГС залучають фінансування бізнесу, великою мірою актуальними є ті тенденції, які описані у підрозділі про краудфандинг. Зрештою, у багатьох випадках відносини з бізнесом є насправді відносинами з фізичними особами – керівниками бізнесів, які приймають рішення про підтримку певних соціальних ініціатив.

Респонденти, які мають значний досвід роботи із бізнесом, відзначають, що відмінність у роботі зі внесками фізичних осіб та корпоративних суб’єктів полягає у тому, що залучення ресурсів корпоративних суб’єктів є більш дорогим (тобто, у сенсі співвідношення сил та ресурсів, витрачених на залучення ресурсів, та розміру залучених ресурсів, робота з приватними благодійниками є дешевшою.

*«Якщо говорити про корпоративного благодійника, то найбільший недолік – це дороговизна. Для того, щоб залучити той самий мільйон гривень потрібно щось підготувати для компанії (це може зайняти десь до півроку), а побудувати відносини – це ще довше. Але якщо навіть вже побудовані відносини, то просто узгодити якусь акцію чи узгодити виділення мільйона гривень спокійно за півроку – на це підуть зусилля фандрейзерів, які будуть над цим постійно працювати. Потім якісь юридичні аспекти: давайте укладемо договір, а такий договір нам не підходить, а давайте інакший, а оце ми не можемо, а оце не хочемо… Ну й де-факто компанії могли б витрачати більше на благодійність, але ще не готові, тому об’єктивно суми порівняно з тим, що ми можемо отримати від індивідуальних благодійників, вони не великі. Вкладення ресурсу у вигляді часу та зарплат фандрейзерів відносно до отриманих сум є не таким вигідним.» —* Респондент 36

Посилюють цей недолік також і більші вимоги до звітності при роботі з корпоративними донорами, що робить більш вигідною роботу з фізичними особами, які є керівниками бізнесів.

*«В Україні робота з юридичними особами часто зводиться до роботи з фізичними особами. І тоді мені простіше умовно не йти до Ajax, а йти безпосередньо до Конотопського домовлятися. І це буде дешевше, ніж для Ajax-у готувати якісь там великі гарні презентації, думати над механікою акцій тощо… Разом з тим посилюються вимоги до звітності. Проблема в чому: виникає необхідність ідентифікувати їх конкретний внесок, а тому його не можна включити до пулу, який іде на програму. Звіт за програмою їм не підходить, бо давайте накладні, які свідчитимуть, куди пішов саме наш внесок. Або бувало, що звіт за програму підходить, а через два місяці просять дати накладні. Під що вам дати накладні? Ви дали мільйон, а витрати програми – 16 мільйонів. Вам під 16 мільйонів накладні? Давайте сюди невеличкий причіп, ми вам завантажимо паперів. Ну ясно що про причіп – це гіпербола. Але якщо ви хочете накладні на свій мільйон, я вам не можу сказати, який конкретно флакон був куплений за ваш мільйон, а який – за інші 15.» —* Респондент 36

Робота з бізнесом, як і краудфандинг, вимагає від ОГС розвитку комунікаційних навичок, адже залучення коштів бізнесу часто відбувається на засадах особистого спілкування та підтримки контактів. Для організації це означає те, що потрібні кадрові ресурси, які забезпечуватимуть цю комунікацію із благодійниками.

*«Це все на людських контактах і бажанні і вмінні їх підтримувати, розвивати і примножувати. Це нелегкий процес, це не значить, що ви завтра прийдете, і вам дадуть мільйон. І в нас цим займається ціла окрема людина, бо з усіма спонсорами треба не тільки їх притягнути, їх ще треба «кружить». Тобто їм треба ще показувати якийсь результат їхніх капіталовкладень, їм треба готувати якусь час від часу звітність, з ними треба час від часу ходити на каву, запрошувати до себе. Різні люди вимагають різного підходу. Хтось хоче це робити максимально рідко, і для нього навіть раз в рік зустріч — це вже стрес, є такі. Хтось хоче раз у місяць, щоб ми з ним пили каву. Хтось хоче, щоб його якось… Щось хоче, якусь подяку від когось, або щоб його познайомили з героєм України, яким від захоплюється. Це індивідуальних підхід, який вимагає роботи.» —* Респондент 37

*«Комунікація іде особисто, навіть якщо це представник бізнесу. У нас навіть якщо донейтить бізнес, то все одно — я ж домовляюся з конкретною людиною, тому це персонально… Ми зрозуміли, що основна річ — це довіра, тобто якщо звертаюся я, мені мають довіряти. Це означає для мене, що з цією людиною в мене був якийсь попередній успішний досвід. Неважливо, в чому — в бізнес-проектах, в громадських проектах — але хоча би мінімальний успішний досвід. Це перший момент. Другий момент — це співпадіння по цінностях, і це непросто ідентифікувати. Я це відловлюю завдяки активностям в соцмережах, коли я бачу, що публікації мої, які стосуються громадської діяльності, людина лайкає — для мене це сигнал. Я просто моніторю, ось я зробив публікацію, і відкриваю список людей, які пролайкали або репостнули публікацію. Для мене це сигнал, що людям відгукується те, про що я кажу, і я дивлюся, чи був у мене з ними успішний досвід. Якщо в мене з ними був успішний досвід — я пишу: “Є коротенька пропозиція”. Зазвичай це на ти, зазвичай це швидка комунікація, мені не треба представлятися і розказувати, хто я такий — людина вже давним-давно знає, хто я такий. Два абзаци тексту, де я запрошую людину долучитися до нашої спільноти благодійників. Поки що ця схема працює» —* Респондент 15

Також деякі організації намагаються створити модель, за якої великим благодійникам надається право голосу в стратегічному управлінні організацією. Однак, не всі організації погоджуються із доречністю такої моделі та вибудовують відносини з бізнесом на чітко регламентованих засадах, коли бізнес підтримує певну роботу організації, однак організація не змінює напрямів програмної діяльності під впливом цих благодійників.

*«Є ще третій критерій — щоб у людини було достатньо доходів, які би дозволили їй робити оцей внесок, який не вплине на якість її життя, але в принципі, це доступно будь-якій людині, тому що ми не обмежуємо нижню межу, верхню межу. В нас є специфічна категорія благодійників, я їх називаю стратегічними благодійниками — це представники бізнесу завжди або інших організацій, наприклад, один із місцевих благодійних фондів являється нашим стратегічним благодійником. Їхній внесок більший, і у них є голос в прийнятті стратегічних рішень нашої організації. Таким чином я зараз формую коло людей, які в майбутньому складуть борд, частина з них увійдуть в борд». –* Респондент 15

*«На самому початку ми чітко домовляємося про умови. Наприклад, Порошенко, свого часу будучи президентом, давав кошти на Invictus Game, щось півмільйона чи трохи більше. Ми чітко позиціонували, що… Ми вдячні за ці кошти, вони підуть на такий-то проект, ми про них відзвітуємо, але це не значить, що ми завтра будемо підтримувати такого-то політика. Але ми прямо кажемо, що да, нам такий-то дав стільки-то коштів, вони пішли ось сюди, ось звітність за них. Все. Ми прямо з самого початку позиціонуємо, що ми не будемо робити. Ми не будемо змінювати себе, підлаштовуючись під спонсора, тому для нас важливо, щоб їх було якомога більше, щоб якщо хтось з них захоче відвалитися з тої чи іншої причини, ми не були від когось залежні» —* Респондент 37

З іншого боку, позитивними сторонами співпраці з бізнесом є те, що навіть фінансово невигідна кооперація може бути вигідною з точки зору публічності та залучення нових благодійників.

*«Є один дуже великий плюс – це лідогенерація, чи маркетинг. Кожного разу, коли ми партнеримося з якоюсь великою корпорацією, коли виходить новина, що наш Фонд і якась відома корпорація щось зробили, то це збільшує нашу базу благодійників фізичних осіб» —* Респондент 36

# **2.5 Членські внески**

Членські внески як джерело фінансування властиві певним типам громадських організацій, передусім професійним спілкам чи бізнес-асоціаціям, які шляхом внесків забезпечують інституційний розвиток та програмну діяльність організацій. До плюсів такого фінансування можна віднести його стабільність та прогнозованість, однак з іншого боку здатність організацій забезпечити таким чином свою діяльність залежить від розмірів членської бази та членських внесків. З огляду на соціально-економічну ситуацію в Україні, суто членське фінансування рідко є достатнім для реалізації великих проектів.

Окрім того, членські внески поряд з іншими джерелами фінансування є засобом, за допомогою якого ОГС створюють «endowment» для своїх організацій, аби забезпечити певну «подушку безпеки» (однак це не є значним джерелом фінансування, яке б забезпечувало якийсь із напрямів програмної діяльності). Деякі організації шляхом внутрішніх домовленостей зі співробітниками організації забезпечують пул власних коштів організації шляхом регулярних відрахувань з заробітних плат співробітників або ж добровільних внесків співробітників.

*«У 2021 ми домовилися, що якщо організація проводить проект і співробітник отримує заробітну платню, певний відсоток він перераховує на рахунок організації. Це робиться для того, щоб сформувати свій endowment, який буде дозволяти організації рухатися далі. На даний час ми досягли показник, що це 10 відсотків від загального фінансування. І в принципі працівники вже це відчули. Вони перехворіли і на ковід, і батьки хворіли, дітям потрібні операції. Тобто всі вони отримують також з цього підтримку. Коли запровадили цей пункт, трошки було нерозуміння. Зараз всі побачили, що це абсолютно прозоро, все добре. Виходить, як каса взаємодопомоги.» —* Респондент 25

**Кейс ЦЕС**

Одним з нетипових кейсів фінансування ОГС їх членами є приклад фінансування Центру економічної стратегії одним із засновників організації Томашем Фіалою, який є власником інвестиційної компанії Dragon Capital. Перші роки після заснування Центру у 2015 році фінансування співзасновника складало майже все фінансування організації, однак фінансова модель організації розвивалася шляхом диверсифікації коштів співзасновника шляхом надання організацією платних послуг та залучення коштів міжнародних донорів. У 2018-2020 році фінансування співзасновника складало вже близько 50% фінансування організації, а у 2021 році організація залучала достатньо ресурсів з інших джерел, тому у фінансуванні співзасновника немає потреби (хоча, з 2022 року організація планує залучати фінансування від співзасновника для демонстрації тяглості співпраці).

Переваги такої моделі фінансування для організації полягають у тому, що організація може забезпечувати штатну зайнятість співробітників; реалізовувати ті напрями програмної діяльності, які сама організація вважає за потрібне; мінімізувати бюрократію та економити зусилля на написання конкурсних заявок, конкуренцію та звітування у відносинах з донором. Окрім того, організація має можливість залучати допомогу юристів та фінансової служби інвестиційної компанії Dragon Capital, а також забезпечувати для співробітників соціальні сервіси (наприклад, страхування) якими користуються співробітники Dragon Capital.

До недоліків такої моделі відносяться класичні комунікаційні ризики організацій, які мають сталу співпрацю з певними донорами/бізнесами/державними органами чи ОМС: подібна тісна співпраця породжує ризики публічних звинувачень і просування інтересів певної особи чи компанії (у даному випадку – співзасновника організації Томаша Фіали). Іншим недоліком є також недолік, який є класичним для організацій, що працюють з одним великим донором – це залежність.

Досвід ЦЕС роботи з коштами співзасновників організації є радше унікальним прикладом, який навряд чи можливо застосувати до інших організацій. Однак цей кейс є важливим прикладом того, як організація, попри наявність стабільного фінансування для своїх потреб, визнає важливість диверсифікації джерел фінансування та досягає цього шляхом кількох різних методів фандрейзингу.

Окрім того, існують приклади організацій, у керівні та наглядові органи яких входять представники бізнесу, які частково можуть долучатися до фінансування програмної чи адміністративної діяльності організацій. Однак такі приклади, по-перше, не є чисельними, а по-друге, такі організації аби забезпечити свою незалежність (звісно, якщо вони ставлять перед собою таку мету) працюють над диверсифікацією своїх надходжень.

*«Коли є проекти міжнародних донорів, у нас бувають періоди, коли їх немає, і тоді адміністративні витрати покриває правління фонду. У нас діюче правління, насправді демократичні, насправді залучене… Наприклад, коли ми проводимо джаз-вечори і бали, то чому в нас получається зібрати за один вечір від 70 до 110 тисяч гривень? Правління на себе бере 50% залу, 13 членів правління беруть по 10 квитків і розпространяють їх серед своїх знайомих, а вже 50%, ми як колектив, як персонал, шукаємо, звертаємося і тому подібне… Ми абсолютно розуміємо, що частку міжнародних донорів треба було зменшувати за рахунок місцевих пожертв, і це було б нормально, і це правильно, але наразі це неможливо.» —* Респондент 16

# **2.6 «Endowment»**

Під endowment маються на увазі власні кошти організації, а також доходи від інвестиційної діяльності на основі власних коштів ОГС. В Україні цей напрям забезпечення фінансування ОГС є мало розвиненим, однак вартим вивчення та потенційного запозичення є міжнародний досвід.

*«У класичному варіанті endowment – це сума коштів, яка передається третьою стороною громадській організації без права використання тіла, але з правом використання відсотків від інвестиційної діяльності по цих коштах. Умовно, хтось надає кошти громадській організації, вони фіксуються як endowment, тоді громадська організація кладе їх на депозит і потім користується відсотками. Це класичний варіант, він більш розповсюджений у Британії, наприклад. Там ці кошти можуть інвестувати, передавати в управління професійним компаніям, які здійснюють інвестиційні вкладення, і знову ж таки громадська організація може використовувати відсотки.*

*У нашому випадку це дещо модифікована ситуація. Цей endowment – це знову ж таки наші кошти, ми можемо їх використовувати. Але за рішенням організації наразі вони не використовуються, а знаходяться на депозиті і ми користуємося лише відсотками. Частково цей endowment сформований за рахунок власних коштів, частково – за рахунок донорських коштів.» —* Респондент 18

Описану практику отримання доходу від інвестиційної діяльності за власними коштами організації деякі організації втілюють за власним рішенням, однак назагал така практика є мало поширеною в Україні.

Якщо говорити про endowment як про дохід від інвестиційної діяльності, то одним із стримуючих факторів в Україні наразі є поступове зниження ставок за депозитами протягом останніх років. З огляду на це, аби це джерело стало істотним для організацій, потрібні великі вкладення коштів, що є ризикованим в Україні.

Якщо ж розуміти endowment як суто власні кошти організації, то безумовними позитивними сторонами є те, що це власні кошти, які організація витрачає на власний розсуд та на ті напрями проектної діяльності, які визначає вона сама, та не зобов’язана звітувати за витрату цих коштів. Окрім того, ці власні кошти є «подушкою безпеки» для організацій на випадок кризових часів на кшталт пандемії COVID-19.

*«Найоптимальнішою моделлю фінансування, з точки зору незалежності і впевненості організації було би існування якогось endowment-у, фонду в організації, який би нам розв'язував руки власним коштом. Тобто щоб ми… досить багато ресурсу витрачається на адміністрування, на пошук, написання заявок, адміністрування цих заявок і впровадження. Якби існував ендаумент наш власний, робота його може бути регульована певними принципами — тобто на що дається фінансування, як відбувається звітність, то це було би більше впевненості й незалежності, і менше було би приводів нас закидати в тому, що ми якісь там "соросята", "ЦРУшники", проекти якогось умовного Заходу.» —* Респондент 46

Однак попри очевидні плюси, проблемою лишається пошук джерел наповнення такого фонду власних коштів для організацій. Серед донорських організацій один із респондентів згадував ПРООН як донора, який підтримував створення грантоотримувачем подібного endowment. Іншими джерелами для створення такого фонду можуть бути платні послуги, які надають організації, однак краудфандинг навряд є підходящим для формування endowment, адже цей інструмент орієнтований радше на фінансування громадянами певного результату діяльності організації.

# **2.7 Залучення нефінансової допомоги**

Окрім фандрейзингу у сенсі залучення фінансування для виконання проектів, ОГС практикують також і залучення негрошових матеріальних ресурсів або нематеріальних ресурсів для здійснення своїх активностей.

Часто під таким залученням мається на увазі залучення волонтерів з-поза організації, котрі готові долучатися до реалізації окремих проектів ОГС, тим самим покриваючи частину потреб ОГС у людському ресурсі для реалізації певних активностей.

Іншим видом нефінансової підтримки є залучення ресурсів громадян, бізнесу чи органів місцевого самоврядування на пільгових умовах. Таким чином, організація отримує дешевші ресурси для здійснення статутної діяльності.

*«Ми весь 2020 проіснували без фінансування в грошовому еквіваленті, хоча дуже багато заходів здійснили. Ми протримались на благодійній допомозі, я б так назвала, натурпродуктом. Ми здійснювали аудити доступності виборчих дільниць, здійснювали нагляди за дотриманням виборців з інвалідністю саме під час виборів. Міська рада надала нам транспорт. Коли ми організовували екскурсію перед новорічними святами, на свято Миколая для дітей з інвалідністю, ми звернулись до міської ради по допомогу, і вони дали нам автобус для перевезення дітей. Звернулися в сам маєток святого Миколая, і вони на благодійних засадах провели для нас екскурсію безкоштовно. Ми звернулися до Карітас Чернівці, і вони допомогли з подарунками. Це яскравий приклад нашої діяльності в 2020 році. Хоч він був і карантинний, але без грошей ми зробили багато чого» —* Респондент 2

*«Домовляючись з постачальником на придбання партії товарів, костюмів або той же пандус… Ми домовляємося таким чином: “Розумієте, ми благодійна організація, і для того, щоб придбати у вас той чи інший товар, ми збирали по гривні, по десять, по п’ять, і тому ми дуже ретельно ставимося до витрачання цих коштів. Запрошуємо вас стати учасником нашої благодійної програми і зняти торговельну надбавку”. Знімали до 30%. Тобто, ми за ту ж саму суму, яку ми зібрали у громади, маємо можливість придбати більше товарів, ніж ми купили би їх просто у розницю або оптом»* *—* Респондент 16

У деяких випадках нефінансова допомога сприяє розвитку комунікаційних активностей організації. Це допомагає організаціям збільшити обізнаність громадян про організацію, а отже – збільшити потенційну базу для краудфандингової роботи.

*«Кожного року, проводячи великі благодійні чи фандрейзингові акції… Ми напряму не користуємося бюджетними коштами, але ми отримуємо від міської ради добро на розміщення вуличної реклами: сітілайтів, білбордів. Кожна рекламна компанія має частку реклами, яку вона повинна віддати, як соціальну рекламу. І тому ми, користуючись цим, отримуємо від міської ради підтримку соціальної реклами. І ми тільки виготовляємо паперові носії, які вже рекламна компанія сама вивішує»* *—* Респондент 16

Хоча, мінусом такого ресурсу є те, що він не стає «endowment», тобто певним пулом власних коштів, які організація могла б використати на власний розсуд (в тому числі, для інституційного розвитку). З іншого боку для, наприклад, благодійних фондів залучення нефінансової допомоги може збільшувати їх потенціал надавати допомогу цільовим групам, що і є їх основною функцією.

*«Люди, наприклад, віддають на фонд матеріальні цінності (не бувшого вжитку), які ми приймаємо як пожертву матеріальну, теж ставимо на баланс»* *—* Респондент 16

Подекуди таку підтримку товарами чи послугами можна вважати нефінансовим краудфандингом.

*«Є ще нематеріальна підтрика. Наприклад, є суперкрутий фотограф, і він може прийти і познімати нам щось. Година його часу коштує 100 доларів, він готовий в рік нам 50 годин дарувати. Це нематеріальний фандрейзинг. Або людина готова нам монтувати відео безкоштовно, або знімати відео, або робити якусь роботу, яка оплачувана, але ми за неї не платимо. В нас є великий пул — чоловік 30-40, різних дизайнерів, фотографів, відеографів, операторів, всяких творчих людей, які нам допомагають в наших творчих історіях — календарі, відеоролики, якісь креативні кампанії. Десь це 50% знижки, це не комерційна ціна, але ми щось платимо. Десь це може бути безкоштовно, але якийсь ліміт. Три рази в рік ви мене можете дьоргнути, і ми три рази в рік робимо.» —* Респондент 37

Попри існуючі історії успіху використання нефінансового ресурсу, цей напрям фандрейзингу є мало поширеним. Відповідаючи на питання про майбутній розвиток фінансової моделі, жодна з організацій не виділила цей напрям як бажаний чи пріоритетний. Більш-менш успішно його використовують ті, хто має досвід та знає, як залучати подібний ресурс у відносинах з різними стейкхолдерами. Мінусами такого ресурсу вочевидь є його непрогнозованість, потреба у додаткових комунікаційних зусиллях для його залучення, неможливість перетворити цей ресурс на гроші, які організація може використати на свій розсуд. Тим не менш, такий ресурс є дуже корисним і для проектної діяльності, і для інституційного розвитку, при чому не тільки для регіональних організацій. Поширення історій успіху та навчань нефінансовому фандрейзингу виглядає перспективним напрямом для розвитку спроможностей ОГС.

# **3. Особливості роботи ОГС з коштами програм міжнародної технічної допомоги та динаміка розвитку фінансових моделей.**

Як історичні причини формування сьогодні існуючих фінансових моделей ОГС, так і майбутні тренди у розвитку фінансових моделей ОГС великою мірою обумовлюються перевагами та недоліками роботи з різними джерелами фінансування. Внаслідок доступності різних джерел та аналізу переваг та недоліків роботи з ними ОГС і обирають ті джерела, з якими вони працюватимуть.

Оскільки кошти програм міжнародної технічної допомоги на сьогодні є одним із найпоширеніших джерел фінансування, а багато організацій оперують майже виключно цим джерелом, то потрібно окремо розглянути переваги та недоліки роботи із цим джерелом та як вони співвідносяться із перевагами та недоліками роботи із іншими джерелами (адже це і обумовлює рішення про те, з якими джерелами працювати).

# **3.1 Недоліки, з якими стикаються ОГС у роботі з донорським фінансуванням**

До **недоліків** донорського фінансування респонденти відносили такі найпоширеніші проблеми, з якими стикалися ОГС.

По-перше, чи не найчастіше респонденти згадували відмінності у вимогах донорських організацій до звітності, форми подачі конкурсних пропозицій тощо. При цьому недоліком є не сама відмінність, скоріше респонденти повідомляли, що їм доводилося мати як позитивний, так і негативний досвід у співпраці з різними донорами. Власне, певна «бюрократичність» і є тим недоліком, порівняно з яким інші джерела фінансування виглядають більш привабливо (окрім, фінансування з бюджетів держави/ОМС). Однак, деякі респонденти називали бюрократичність також і перевагою:

*«Бюрократію включу і в переваги, і в недоліки. Чому бюрократичність – перевага. Є достатній пакет документації, який дозволяє і ідентифікувати суму, і далі ідентифікувати витрати до цієї суми. І зазвичай ця бюрократія теж профінансована грантом.» —* Респондент 36

*«З донорами там теж є своя бюрократія, але мені здається, що з ними простіше з тої точки зору, що як правило все наперед визначено та зрозуміло. Тобто, в тебе є описані вимоги, ти знаєш, коли ти маєш здавати звітність, яку звітність, які документи додавати до цієї звітності» —* Респондент 3

По-друге, до недоліків роботи з грантовими коштами відносять також повільність залучення коштів. При цьому мова йде і про час залучення ресурсів від моменту виникнення ідеї, і про адаптацію/зміну заходів, передбачених проектом, якщо в цьому виникає потреба.

*«Доволі часто це тривалий час від виникнення ідеї до початку її реалізації і в нас навіть був випадок, коли це тривало три роки. І от два роки вже пройшло, багато чого стало не актуальним, а донор не погоджувався вносити зміни: «Ну ви ж подали такий проект, значить або такий або ніякий» —* Респондент 3

*«Донорські структури є дуже неповороткі і коли ми можливо хотіли би зробити ще трохи більше, або маємо ще зробити якийсь крок публічний для того аби, наприклад ті напрацювання, які були під час проекту глохли, і виходить, що цей крок, на наш поклик донор швидко не може забезпечити, тому ми маємо виходити з-за особистих ресурсів і станом на 21 рік ми до цього готові, але раніше ми не були до цього готові взагалі.» —* Респондент 21

По-третє, до недоліків роботи з донорами ОГС відносять те, що по-перше, пріоритети донорів змінюються, через що організаціям певного профілю стає важче знаходити фінансування для своїх проектів; а по-друге, внаслідок формування пріоритетів донорів самими донорами, ОГС мають «підлаштовуватися» та реалізовувати ті проекти, які донори вважають важливими для країни. Ці проблеми є також стимулами для диверсифікації джерел організаціями, які прагнуть реалізовувати власну стратегічну мету, а не слідувати у фарватері донорських пріоритетів.

*«Є зміна трендів, зміна політик. Колись ми більше працювали з Фондом «Відродження», у них потім змінилися теми та пріоритети, то ми почали менше працювати. Ми не кидаємося на всі грантові конкурси, ми працюємо зі своїми темами. Колись Відродження активно підтримували тему ОСББ. Ми дуже класно з ними працювали по тему ЖКГ, ОСББ і все інше. Потім теми дещо змінилися, відповідно менше стала активність наша з ними. Зараз якщо вони повертаються у напрями, з якими ми працюємо, то не виключаємо поновлення співпраці. Але для нас важливіше мати достатньо власних коштів, які нам забезпечать фінансову сталість.» —* Респондент 18

*«З тим самим ВООЗом ситуація була така. Якщо говорити без купюр і читати між рядків, то сказано було приблизно наступне: зараз є гроші на дослідження нерівностей. Ми досліджуємо нерівність у дитячій онкології. Питання до ВООЗ: чому ви це досліджуєте? Тому що є гроші. Не тому, що це потрібно і не тому, що вони думають, що там є проблема, а от є гроші на це. Є грант, хочете – подайтеся. Проблема може бути зовсім в іншому і проблема з грошима може бути в інших напрямах, але гроші є ось на це.» —* Респондент 36

По-четверте, недоліком роботи з донорськими організаціями називають не завжди готовність донорів фінансувати адміністративні витрати організацій у рамках окремих проектів (утримання офісу, персоналу, коштів на розвиток організації тощо). Хоча, ця проблема адресована окремим видом грантового фінансування – інституційною підтримкою ОГС. Тим не менш, фінансування організаційного розвитку є істотним стимулом для організацій розвивати альтернативні джерела фінансування.

*«І коли ми заробляємо кошти, я можу розказати, на що ми їх витрачаємо. Перше, на що ми їх витрачали, це коли я стабілізувала зарплатні фонди і переводила людей на офіційне працевлаштування. В нас донори ніколи не хотіли давати кошти на податки, і це був просто скандал завжди, просто жах якийсь. Але я могла встати і піти, відмовитися від контракту, якщо вони не хотіли цього робити. Зазвичай керівники організації не можуть так робити, бо коли вони відповідають за людей, то вони починають іти якось на компроміс, домовлятися, погоджуватися і не сваритися. Я завжди сварилася дуже жорстоко, але нам все одно не вистачало. І ми зароблені кошти витрачали на податки, витрачали на людей, яких не було в жодних проектах записано» —* Респондент 41

*«Ми дуже довго працювали, так, що я виконавчий директор, я ж керівник проекту і я отримую зарплату з проекту. А якщо немає проекту, то і виконавчий директор лишається без зарплати. Зараз ми перейшли за рахунок послуг на окрему плату виконавчого директора і це круто. Але небагато організацій можуть це одразу зробити.» —* Респондент 18

Однак, як і зазначалося у розділі про платні послуги, цей напрям, як і краудфандинг, вимагає від організацій специфічних навичок та зусиль для його розвитку: визначення та розвиток продуктів, на які був би попит у споживачів послуг, комунікація продуктів, юридичний супровід підприємницької діяльності ОГС тощо. Тому для деяких організацій більш звичним та ресурсоємким способом забезпечити адміністративні витрати та оргрозвиток із проектних коштів, але шляхом не завжди цільового використання коштів.

*«Коли фінансується проект, а громадській організації треба утримувати всю свою діяльність за ці кошти, то починаються оці мутки — давайте ми закладемо трошки більше бюджету на це, трошки більше на те, трошки десь підіжмемося, трошки неадекватні розцінки закладемо, для того, щоб потім частину цих грошей витратити на нашу регулярну діяльність. Наприклад, не фінансують орендування офісу більшість грантів, не фінансують заробітні плати більшість фондів, не фінансують регулярного персоналу. А він потрібен — копірайтер потрібен, для того, щоб соцмережі вести, і якісний копірайтер потрібен. А немає такої функції. На проект можна копірайтера залучити, а на громадську організацію — ні. І через то, їм доводиться ці робити маневри — перекидки якісь, підписувати договори зі своїми якимись ФОПами знайомими, для того, щоб потім “Давай, ось тобі зайде ось така сума, а потім з цієї суми ось твій заробіток, а решту треба нам на інші потреби”. І вони таким чином, щоб якісно відзвітувати, але при тому і закрити ті потреби, які фонди не здатні закрити, тому що є стандарти фінансування — які статті ми фінансуємо, які не фінансуємо. І є мовчазна згода на це. А причина та ж сама — попроектне фінансування, а не фінансування як стартапу. Не ставляться до громадських організацій, як до стартапів, яким треба ще набути цієї сталості і підтримати їх на етапі, коли вони набувають цієї сталості.» —* Респондент 15

По-п’яте, респонденти відзначають тренд на переважання короткострокових проектів донорських організацій. Недоліки для ОГС у цьому доволі очевидні, адже організація не може адекватно планувати свою діяльність у короткостроковій перспективі, забезпечувати сталість команди. Цей чинник також змушує організації рухатися у напрямі диверсифікації коштів та залучення інших джерел фінансування.

*«З донорами складно, тому що зараз… наприклад, я коли працювала у 2015 чи 2016, тоді були проекти два-три роки. Зараз проекти, в основному дуже короткотермінові. Ти маєш суперактивно працювати, щоб за 6-8 місяців все це встигнути. Але, з другого боку, ти набрав класну команду, ти не можеш кожні 6 місяців викидати людей, бо закінчився проект. Виникає така залежність по колу: короткий проект, потім розриви, пошук іншого проекту. І воно дуже складно, тому що ми не хочемо брати абиякі проекти, щоб просто були гроші, тому що ми стараємося триматися стратегічного курсу. Ну, наприклад, з’явився якийсь екологічний проект. Розумієш, що ти в принципі підходиш, але питання, чи те від тебе очікують – ні, не те» —* Респондент 44

Зрештою, серед усіх організацій є розуміння того, що рано чи пізно донорська підтримка в Україні закінчиться або суттєво скоротиться.

Звісно, різних нюансів чи негативних досвідів співпраці ОГС з донорами є значно більше, однак окреслені недоліки є основними чинниками, що змушують організації розвивати альтернативні джерела фінансування. Внаслідок цього й розвиваються ОГС з фінансовими моделями, у яких частка інших джерел набуває все більшої ваги.

# **3.2. Стратегічні переваги донорського фінансування, які спричиняють його домінування у структурі фінансових джерел ОГС**

Однак з огляду на низку чинників, які можна назвати **перевагами** співпраці ОГС з міжнародними донорами, донорське фінансування у середньостроковій перспективі становитиме більшість серед фінансування навіть тих організацій, які активно розвивають альтернативні джерела.

По-перше, це розуміння донорськими фінансування довгострокових цілей розвитку у різних галузях суспільного життя та готовність підтримувати ОГС, які працюють над довгостроковими змінами державних політик. На відміну від більшості громадян чи бізнесу, донори розуміють та готові фінансувати такі проекти, що робить їх пріоритетним джерелом фінансування для багатьох ОГС.

Другий чинник, який підсилює перший – це розміри підтримки та здатність реалізовувати великі проекти за ці кошти. Для багатьох організацій, які працюють з донорським фінансуванням, залучення співмірних за об’ємами коштів іншими способами є вкрай проблематичним або неможливим.

*«Позитивні сторони… Іноді те, що роблять громадські організації, не зрозуміло людям чи бізнесу, але донорам зрозуміло. Більшість донорів дивиться стратегічно на країну чи на регіон і розуміють, які суспільні зміни мають відбутися, для того аби в країні настало довгоочікувано «покращення», і вони готові фінансувати ці зміни» —* Респондент 21

*«Основна перевага грантів – це зазвичай велика сума, конкретна, визначена та зрозуміла мета» —* Респондент 36

По-третє, донорська підтримка дозволяє організаціям робити великі проекти зберігаючи свою незалежність. Цей чинники важливий, адже в українських умовах робота з бізнесом чи державою, на думку багатьох організацій, несе ризики для незалежності ОГС (а підтримка громадян є важкою для залучення, тож інших ефективних джерел для реалізації великих проектів просто не лишається). Окрім того, незважаючи на недолік із підлаштуванням ОГС під донорські організації, у переважній більшості випадків донорські організації не втручаються у зміст проектів, які вони підтримують, що також підсилює незалежність організацій.

Також як зазначалося вище, співпраця з донорами є відносно стабільною, прозорою та передбачуваною. Це вимагає від ОГС навичок проектного менеджменту та здатності управляти великими проектами, однак розвивати комунікаційні та додаткові фандрейзингові спроможності вимагає для організацій ще більших зусиль та часто робить їх невигідними з точки зору балансу витрат та потенційних вигод.

З огляду на ці чинники у середньостроковій перспективі частка донорського фінансування лишатиметься суттєвою у фінансових моделях багатьох ОГС, навіть тих, які успішно працюють з альтернативними джерелами фінансування. Стимулювання поширення альтернативних джерел фінансування має сенс з урахуванням того, які джерела є більш перспективними для організацій різного тематичного спрямування, та з розробкою стратегічного уявлення про те, як мінімізувати недоліки власне цих джерел (про стратегічні переваги та недоліки цих джерел див. у відповідних розділах звіту).

Окрім того, проблемою лишається консервативність багатьох ОГС, адже попри усвідомлення того, що донорське фінансування може суттєво скоротитися у майбутньому, у середньостроковій перспективі воно найімовірніше буде доступним. З урахуванням високих витрат на розвиток альтернативних джерел фінансування, це стимулює організації працювати за усталеними практиками.