

Інститут педагогіки НАПН України

Лабораторія управління освітніми закладами

І.О. КЛИМЧУК

**ТЕОРІЯ І ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ
У ШКІЛЬНІЙ ОСВІТІ**

ПОСІБНИК

ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

УДК 373.5.014.54
ББК 74.24 ґ94

Рекомендована до видання рішенням Вченої ради Інституту педагогіки НАПН України, протокол № 12 від 29 грудня 2014 р.

Рецензенти:

Н.М. Островерхова, доктор пед. наук, професор лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України.

І.І.Пахомов, канд. фіз.-мат наук, доцент Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана.

Климчук І.О. Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті: посібник / І. О. Климчук. – К.: Педагогічна думка, 2014. – 87 с.

Посібник (електронне видання) написано за матеріалами дослідження теорії і технологій реалізації організаційно-економічних механізмів управління та інвестиційного розвитку загальноосвітніх навчальних закладів в Україні. Розкриваються науково-теоретичні засади проблеми пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту, зокрема технології фандрайзингу, як технології реалізації інвестиційних механізмів на практиці. Представлений аналіз фінансово-економічного обґрунтування ефективності інвестиційно-освітнього проекту/програми та етапи проведення інвестиційно-фандрайзингової кампанії.

ISBN 978-966-644-433-5

УДК 373.5.014.54
ББК 74.24 ґ94

© Інститут педагогіки НАПН України

Вступ	5
Розділ I. Фандрайзинг: поняття, зміст, соціальна значущість	
1.1. Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні.....	7
1.2. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.....	13
Розділ 2. Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень	
2.1. Теоретичні засади прийняття інвестиційних рішень.....	26
2.2. Оцінка ефективності інвестиційно-освітнього проекту.....	31
2.3. Обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень розробки інвестиційно-освітнього проекту/програми.....	34
2.4. Модель реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком ЗНЗ	43
Розділ 3. Освітній фандрайзинг як технологія реалізації інвестиційних механізмів на практиці	
3.1. Організаційне забезпечення освітнього фандрайзингу як технології реалізації інвестиційно-освітніх проектів/програм.....	50
3.2. Планування освітньо-фандрайзингової кампанії: етапи та визначення донорів.....	58
3.3. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингової кампанії	66
3.4. Сучасні технології розробки і реалізації освітньо-фандрайзингового проекту/програми.....	67
3.5. Фінансово-інформаційне обґрунтування ефективності інвестиційно-освітнього проекту/програми.....	72
Висновки	80
Література	84
Додатки	87-90

ВСТУП

Проблеми фінансування освіти і науки на сучасному етапі розвитку української економіки потребують дослідження вивчення та практичної реалізації його результатів. Водночас пошуки альтернативних джерел фінансування призводять до необхідності більш раціонального їхнього використання. Джерела фінансування освітніх установ, які займаються пошуком та залученням коштів на освіту, зокрема на освітні проекти/програми можуть бути різноманітними. Вони мають свою специфіку та різні механізми пошуку і залучення інвестицій в освіту.

Зважаючи на ті обставини, що на практиці більшість освітніх проектів/програм фінансуються некомерційними організаціями (окремими спонсорами, благодійними фондами), відповідно до свого статусу вони можуть отримувати фінансову допомогу із різних джерел, зокрема:

- внутрішні вітчизняні джерела фінансування – державне фінансування (бюджет),
- недержане фінансування (асигнування спонсорів, благодійні внески, ендаумент-фонди):
- закордонна допомога (гуманітарна допомога у вигляді цільових грантів, консультативна допомога тощо);.

З урахуванням складної ситуації з бюджетним фінансуванням, постійними проблемами пошуку та залучення додаткових коштів у загальноосвітнє середовище на часі є найбільш актуальною проблемою вивчення та аналіз існуючого міжнародного досвіду пошуку та залучення інвестицій, а також існуючих технологій пошуку та залучення додаткових інвестицій в освітні проекти/програми.

Серед існуючих у світовій практиці інвестиційно-освітньої діяльності технологія *соціального фандрайзингу* вже досить відома.

Фандрайзинг (від англ. Fundraising) – пошук та залучення фінансів з метою здійснення освітніх проектів/програм, це систематична та наполеглива діяльність, постійна співпраця керівництва, волонтерів, благодійників,

різноманітних ендаумент-фондів, яка потребує не тільки додаткової уваги, а й подальшого вивчення механізмів його практичної реалізації. В Україні поняття «фандрайзинг» асоціюється зі зверненням за підтримкою до різних благодійних фондів (установ) з метою отримання додаткового фінансування (благодійної допомоги) для розвитку освітянського середовища, зокрема освітніх проектів/програм.

У межах проведеної наукової роботи (2012 – 2014 рр.) з теми дослідження «Теорія і технології інвестиційних механізмів управління розвитком загальноосвітніх навчальних закладів», основною метою якої було вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду пошуку та залучення додаткових інвестицій в розвиток загальноосвітніх навчальних закладів у посібнику розглянуто питання пошуку та залучення додаткових інвестицій з метою організації та успішного проведення освітньо-фандрайзингової кампанії, а також подана технологія освітнього фандрайзингу як механізму реалізації інвестиційно-освітніх проектів/програм; проведено аналіз фінансово-економічного обґрунтування ефективності освітнього проекту/програми.

Розділ I. Фандрайзинг: поняття, зміст, соціальна значущість

Лише деякі освітні проекти можуть бути реалізовані без залучення додаткових матеріальних і фінансових ресурсів. Технологію залучення додаткових ресурсів з метою реалізації освітніх проектів/ програм зазвичай називають *фандрайзингом*. Ця діяльність, зокрема і на професіональному рівні має свою специфіку та потребує відповідної підготовки.

1.1. Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні

У педагогічному словнику управління освітою розглядається як «взаємозалежна та взаємообумовлена сукупність циклічно повторюваних процесів прийняття та впровадження управлінських рішень, орієнтованих на стабільне функціонування і ефективний розвиток як усієї системи освіти, так й основних її компонентів» [10]. Основними функціями управління освітою, що сприяють стабільному функціонуванню будь-яких освітніх установ, що забезпечують процес безперервної освіти та саморозвитку особистості є – планування, організація, мотивація, контроль та координація. Однак, у сучасних умовах постійної обмеженості фінансових ресурсів в освітній галузі, практична реалізація основних функцій управління ЗНЗ неможлива без детального аналізу вже існуючих вітчизняних і закордонних технологій пошуку та залучення додаткових фінансових ресурсів.

Необхідність вивчення світового інвестиційного досвіду пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту обумовлена і нагальною потребою розробки та вдосконалення механізмів залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації освітніх проектів/ програм.

Найбільш відомими іноземними фахівцями, що досліджували проблеми пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту є такі загальновідомі автори, як: Беренс В., Бестманн У., Брігхем Е., Брук Н., Баласса Бела, Варлавен К.Г., Гитман Л.Дж., Джонк М.Д., Елтон Е., Маркович Х.М., Норкот Д., Рейли К., Хавранек П.М., Хирт У., Чандра П., Шарп У. Незважаючи на досить

грунтовне розкриття проблеми, їх праці не можна повною мірою застосувати в умовах України, без необхідної, а також урахування розвитку національної економіки.

Останнім часом українські вчені, водночас з зарубіжними колегами приділяють значну увагу проблемам розвитку інвестиційних механізмів в Україні. У межах макроекономічних проблем різні аспекти інвестування, зокрема і в освітнє середовище висвітлені у наукових працях Балабанова І.Г., Бесчасного Л.К., Бланка І.А., Бородюка В.М., Василика О.Д., Геєця В.М., Губського Б.В., Лукінова І.І., Мочерного С.В., Мертенса А.В., Николенко Ю.В., Семиноженка В.П., Симчука Н.С. та інших.

Однак, не зважаючи на таку, досить жваву зацікавленість проблемою пошуку додаткових джерел фінансування в освітянську галузь з боку науковців і практиків, чимало питань щодо можливостей потенційних донорів, а також механізмів та шляхів залучення додаткових фінансових ресурсів в освіту залишаються нерозв'язаними.

Слід зазначити, що наразі багато відомих науковців, експертів, фінансистів також досліджують окремі аспекти інвестиційної діяльності в різних галузях економіки, зокрема й в освіті. Так в контексті проблем фінансування та кредитування освіти працюють: Андрущенко В.Л., Гальчинський А.С., Голуб А.Г., Казак А.Ю., Ковальов В.В., Коробов М.Я., Куликов А.Г., Мороз А.М., Савлук М.І., Стоянова Е.С., Суторміна В.М., Осадець С.С., Федосов В.М., Шокун В.В., Юрій С.І. та ін.. Проблема пошуку механізмів залучення іноземних інвестицій присвячені праці Богуславського М.М., Гаврилюка О.В., Лук'яненка Д.Г., Павлової Л.Н., Поручника А.М., Рум'янцева В.М., Філіпенка А.С. та інших.

Інноваційні аспекти інвестування освітянської галузі досліджують такі відомі економісти як: Водачек Л., Водачкова О., Ільєнкова С.Д., Покропівний С.Ф., Черваньов Д.М. Обґрунтуванню доцільності інвестиційних проектів в шкільну освіту присвячені роботи: Вакаріна С.И., Загороднього А.Г., Кухленка

О.В., Липсиця І.В., Скворцова М.М., Смірнова А.А., Шуміліна С.И., Шихова Є.І. та інших.

Аналіз публікацій з проблем фінансування вищої та середньої освіти в Україні свідчить, що вітчизняні науковці приділяють дедалі більше уваги дослідженню зазначеної проблематики. Питаннями додаткового фінансування та вдосконаленням механізмів управління фінансовими ресурсами вищої та середньої освіти займаються наукові установи Національної академії наук України, Національної Академії педагогічних наук України, галузеві науково-дослідні інститути та ВИШ. Про це свідчать дослідження В. Андрущенка, Й. Бескида, В. Боброва, Є. Жваво, Т. Боголюб, О. Василика, О. Грішнєвої, Б. Данилишина, М. Євтуха, В. Євтушевського, К. Корсака, В. Кременя, В. Куценко, В. Лугового, О. Навроцького, Ю. Ніколенка, Є. Ніколаєнка, О. Падалки, О. Пометун, О. Сидоренка, А. Чухно, Г. Штейну, В. Юхименка, О. Яблонського та інших.

Однак, не зважаючи на досить жваву дискусію щодо проблеми пошуку та залучення додаткових джерел фінансування в освітянську галузь багато питань щодо можливостей потенційних донорів, а також механізмів та технологій пошуку та залучення додаткових фінансових ресурсів в освітянську галузь залишається відкритими.

Дослідження окремих аспектів інвестиційної діяльності загальноосвітніх навчальних закладів, існуючи теоретичні узагальнення і визначення перспектив подальшого розвитку освітянської галузі та недостатньо вивчений практичний досвід залучення додаткових інвестицій в науково-освітню галузь в цілому – все це обумовлює нагальну потребу подальшої розробки рекомендацій щодо ефективного пошуку та залучення інвестицій в освітянську галузь, зокрема, в освітні проекти/програми.

Важливим є питання оцінки ефективності інвестиційного проекту як ключового питання для інвестора. Разом з тим, зараз серед фінансових експертів немає єдності думок стосовно методології такої оцінки. Головним критерієм оцінки проекту є його *фінансова (комерційна) ефективність*.

Зважаючи на це виникає необхідність аналізу існуючих основних джерел фінансування освіти в Україні, і зокрема фінансування загальноосвітніх навчальних закладів.

Відомо, що основним джерелом фінансування витрат на освіту і науку в Україні є Державний бюджет. Система освіти в нашій країні є єдиним комплексом послідовно об'єднаних між собою ланок – виховання і навчання. Цей постулат закріплено Законами України: «Про освіту», «Про загальну середню освіту» № 651 від 13.05.1999 та «Про вищу освіту» № 1284-III від 17.01.2002 р. [1, 6, 9] та їхніми складовими:

- дошкільне виховання;
- загальна середня освіта;
- позашкільне виховання;
- професійно-технічне навчання;
- середня спеціальна й вища освіта.

Згідно цих основних нормативних документів основними принципами державної політики в галузі освіти є:

- доступність для кожного громадянина усіх форм і типів освітніх послуг, що надаються державою;
- рівність розумів кожної людини для повної реалізації її здібностей;
- гуманізм, демократизм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей;
- органічний зв'язок з національною та світовою історією, культурою, традиціями;
- незалежність освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій.

Основну частину бюджетних видатків на освіту складають видатки, спрямовані на *фінансування загальноосвітніх шкіл*. Фінансово-господарська діяльність загальноосвітніх шкіл здійснюється на основі *єдиного кошторису доходів і видатків*.

Джерелами формування *доходів* бюджету загальноосвітніх навчальних закладів є:

- кошти місцевого (Державного) бюджету за нормативами фінансування загальної освіти в обсязі державних стандартів освіти;
- кошти, одержані за підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів згідно з укладеними договорами;
- плата за надання додаткових освітніх послуг;
- кошти, одержані за науково-дослідні роботи;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень;
- дотації місцевих Рад народних депутатів;
- кредити й позики банків;
- валютні надходження;
- добровільні грошові внески, матеріальні цінності, отримані від підприємств, установ, організацій, окремих громадян.

Видатки загальноосвітніх навчальних закладів складаються з *поточних і капітальних*.

Поточні видатки включають:

- оплата праці працівників;
- нарахування на заробітну плату;
- придбання предметів постачання та матеріалів;
- інші.

Капітальні видатки включають:

- придбання основного капіталу;
- капітальні трансферти;
- придбання землі й нематеріальних активів;
- інше.

Загалом головним при визначенні обсягу фінансування загальноосвітніх закладів лежать два показники:

- *вихідний* - кількість учнів;
- *похідний* - кількість класів.

Ці показники відображаються в кошторисі на дві дати відповідно: на 1 січня планового року та на 1 вересня поточного року. Слід також зазначити, що державні навчально-виховні заклади, установи системи освіти, діяльність яких повністю або частково фінансується з бюджету або коштів галузі, звільняються від оподаткування прибутку (доходу) без обмеження рівня рентабельності.

Відповідно, прибутки (доходи) підприємств, організацій, установ, а також фізичних осіб у частині, що використовуються на розвиток освіти, звільняються від оподаткування в установленому порядку (у межах до 4% балансового прибутку підприємств). Також бюджетні асигнування на освіту та позабюджетні кошти не підлягають вилученню.

Додаткове (позабюджетне) фінансування освіти включає такі джерела фінансування, як [6]:

- кошти, одержані за підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів згідно з укладеними договорами;
- плата за надання додаткових освітніх послуг;
- кошти, одержані за науково-дослідні роботи (послуги) та інші роботи, виконані навчально-виховним закладом на замовлення підприємств, установ, організацій і громадян;
- доходи від реалізації продукції навчально-виробничих майстерень, цехів, підприємств та від надання в оренду приміщень, споруд, устаткування;
- дотації місцевих органів влади;
- добровільні грошові внески, матеріальні та інші цінності, отримані від підприємств, установ, організацій та окремих громадян.

Фінансування видатків за окремими групами загальноосвітніх закладів мають і певні особливості. Значною мірою це зумовлено типом навчальних закладів, а також режимом і характером їхньої діяльності. Водночас, загальний обсяг видатків на окремі загальноосвітні навчальні заклади значною мірою формується залежно від статей витрат загальноосвітніх навчальних закладів.

1.2. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту

Проблема пошуку ефективних шляхів поліпшення фінансування освіти в Україні, зокрема пошуку та залучення додаткових джерел фінансування для сталого розвитку загальноосвітніх навчальних закладів постійно дискутується та аналізується багатьма як вітчизняними так і зарубіжними науковцями, фінансовими експертами на сторінках різних наукових видань.

Наприклад, як зазначає професор, член-кореспондент НАПН України Пометун О. І. (Україна): «В Україні в більшості випадків шкільна адміністрація традиційно планує роботу школи, розраховуючи тільки на кошти, що надходять з держбюджету. Проте, як показують численні статистичні дослідження, цих джерел фінансування катастрофічно не вистачає» [11]. Професор кафедри прикладної політології «ДУ Вища школа економіки» (Росія) Тульчинський Г. Л. також наголошує: «У будь-які часи розвитку людства були художники, композитори, політики, вчені, які, зазвичай, досить успішно знаходили джерела фінансування власних проектів самостійно, або за допомогою професійних менеджерів, продюсерів. Однак, тільки в наш час ця діяльність стала настільки масовою, що виникла потреба в ґрунтовній професійній підготовці, введенні спеціальних курсів та практикумів» [4].

Слід також зазначити, що загальновідомі технології ведення бізнесу та менеджменту, як брендинг, ребрендинг, реклама, public relation, інтегровані маркетингові комунікації, промакції – також не можуть існувати без використання певних форм освітньої та громадсько-суспільної діяльності, без постійного співробітництва державних установ системи управління, освітніх установ та бізнес-структур.

Таким чином, у зв'язку з постійними дискусіями навколо проблем пошуку нових джерел фінансування освіти, загальноосвітніх установ та існуючим дефіцитом щодо ймовірних механізмів поліпшення цього фінансування виникає необхідність отримання більш повної інформації та більш детальної інформації щодо існуючого зарубіжного та вітчизняного досвіду залучення додаткових фінансових ресурсів на освітні проекти/програми.

Окрім цього існує нагальна потреба розв'язання питань щодо технології безпосередньої розробки та реалізації, організації та супроводу певного освітнього проекту/програми, а саме: вивчення та аналіз психологічних аспектів пошуку та подальшої взаємодії з потенційними донорами, збір, обробка та аналіз інформації щодо реальних можливостей фінансової підтримки проекту – аналіз вітчизняних і закордонних фондів, міжнародних грантоіснуючих організацій, індивідуального спонсорства, меценатства, патронажу, безпосередній збір коштів та цільове їх використання, облік та аудит тощо.

Водночас «будь-яку справу треба розпочинати з виправлення імен» (як зазначали великі філософи Конфуцій і Платон) [6], тобто, насамперед необхідно розібратися зі значенням відповідних термінів й основних понять щодо фінансових механізмів. Певною мірою це стосується й соціальних технологій пошуку та залучення коштів в освітянську галузь.

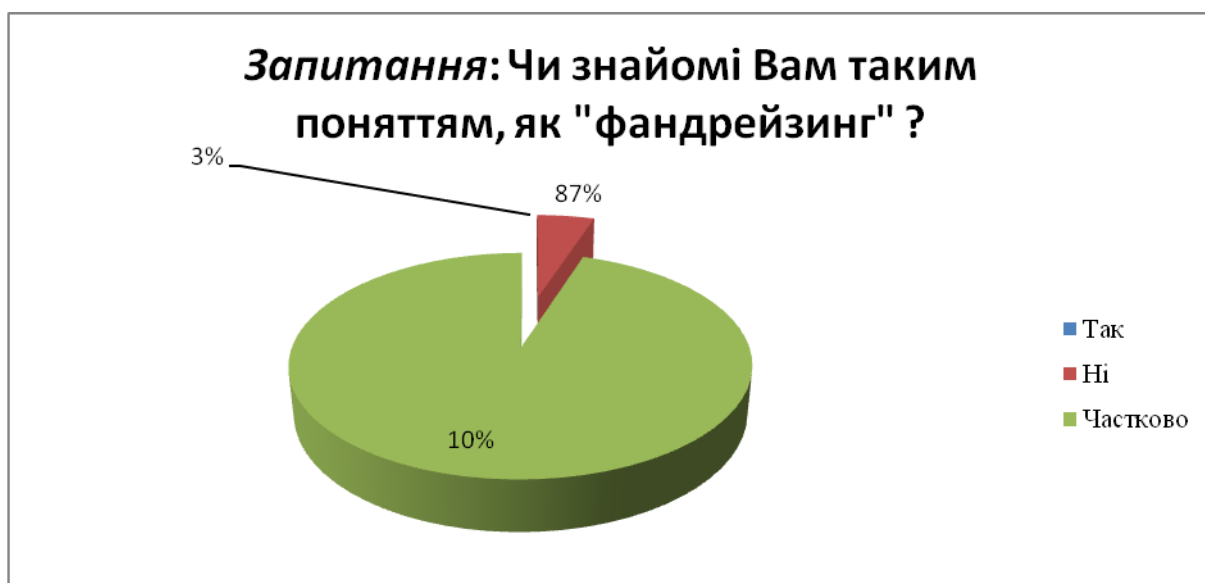
Фандрайзинг – це система сукупних форм збору коштів. Сучасні ринкові умови в країні вимагають від багатьох громадських організацій, комерційних структур, представників влади максимальних зусиль для добровільного пожертвування інвестицій з метою вирішення чисельних проблем в рамках національних проектів медицини, освіти, науки, культури. Фандрайзинг (англ. Fundraising) як система сукупних форм збору додаткових фінансів спрямована на реалізацію соціально значущих проектів/програм. У більш широкому сенсі слова фандрайзинг – це не тільки залучення фінансів, але й пошук інших ресурсів – інтелектуальних, наукових, рекламних для вирішення соціальних проблем.

В рамках наукового дослідження та проведеного на констатувальному етапі соціологічного опитування – «Інвестиційні технології в управлінні розвитком загальноосвітніх шкіл України», (проводилося у 2012 – 2013 рр.). наводимо результати опитування керівників загальноосвітніх установ (загалом брали участь більше 100 респондентів) керівників ЗНЗ Київської та Сумської областей.

Запитання: Чи знайомі Вам такі поняття, як «меценатство», «спонсорство», «благодійність»?

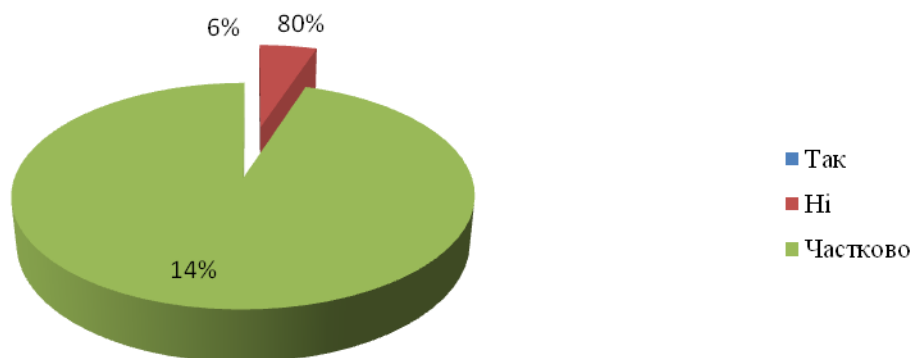


Запитання: Чи знайомі Ви з таким поняттям, як «фандрайзинг»?



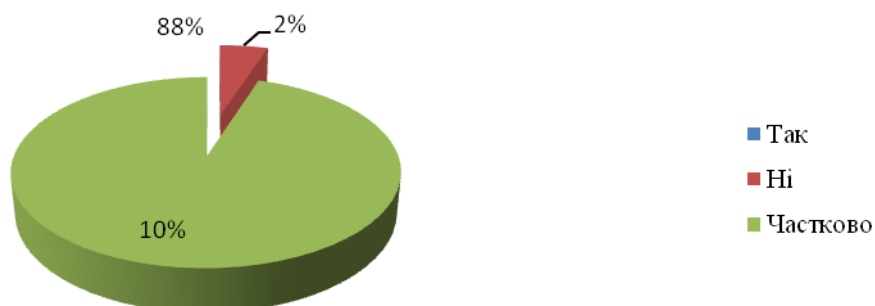
Запитання: Чи проводились на базі вашого освітнього закладу науково-освітні проекти/програми?

Чи проводились на базі вашого освітнього закладу науково-освітні проекти/програми?



Запитання: На Вашу думку, для успішної діяльності навчального закладу необхідні додаткові (позабюджетні) асигнування?

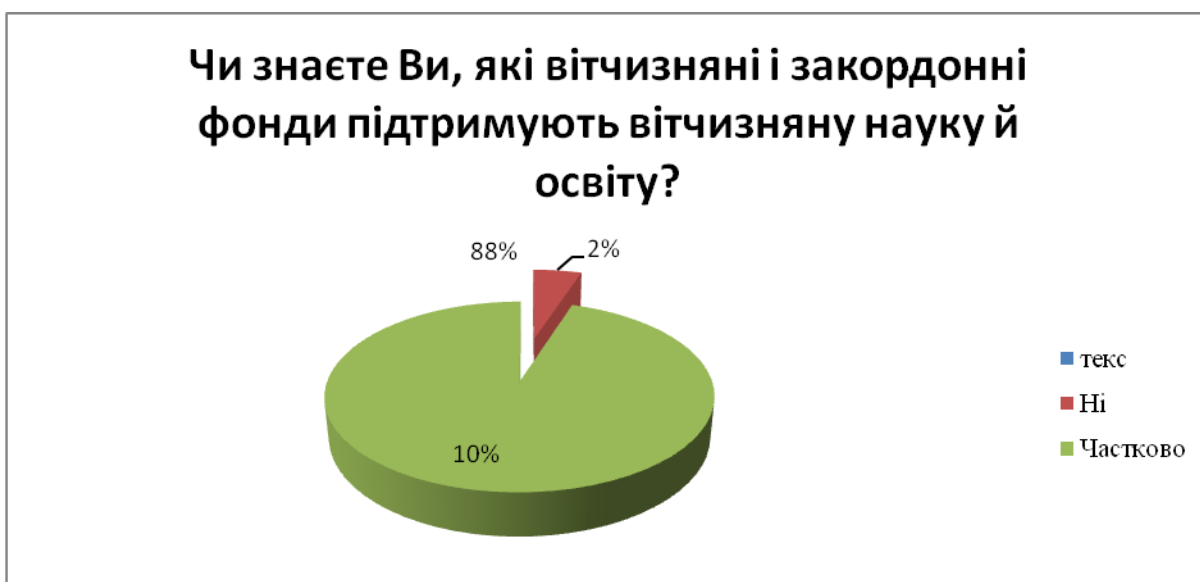
На вашу думку, для успішної діяльності навчального закладу необхідні додаткові (позабюджетні) асигнування?



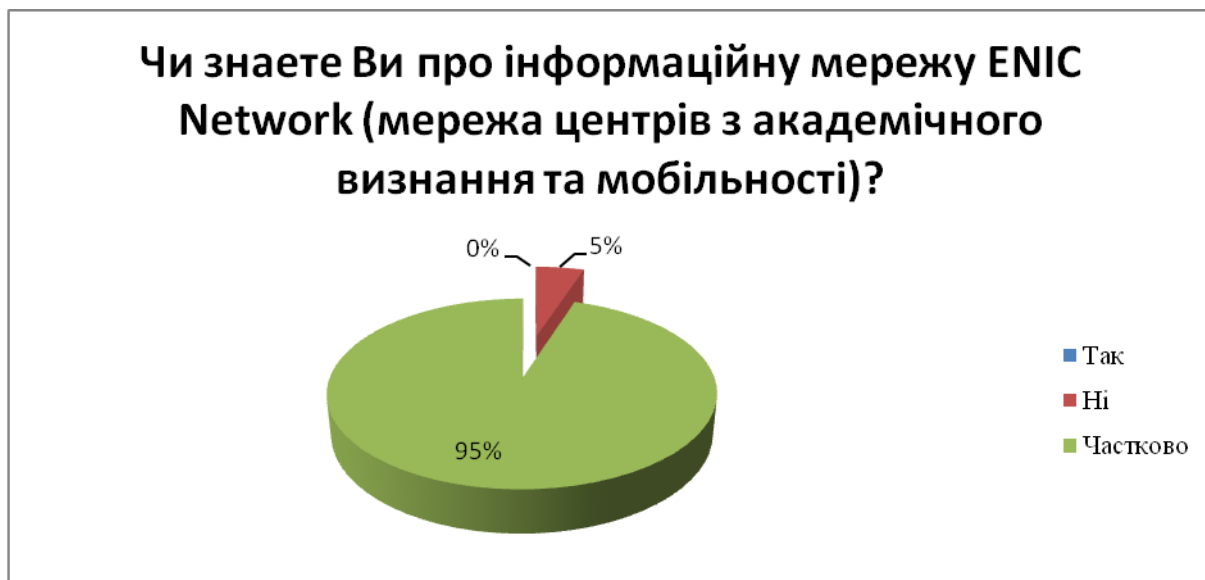
Запитання: Ви розробили новий, цікавий проект/програму. Бажаєте, щоб з ним ознайомились колеги як з Вашої країни, так із закордону. Що Ви зробите?



Запитання: Чи знаєте Ви, які вітчизняні і закордонні ендаумент-фонди підтримують вітчизняну науку і освіту?



Запитання: Чи знаєте Ви про інформаційну мережу ENIC Network? (мережа національних інформаційних центрів з академічного визнання та мобільності)



Аналіз результатів проведеного опитування керівників шкіл свідчить про існуючий дефіцит інформованості щодо можливих технологій пошуку та залучення додаткових коштів в освітнє середовище. Як видно з наведених даних, більшість респондентів на запитання: «Чи знайомі Ви з таким поняттям, як «фандрайзинг»?» відповіла «ні» (87%). Водночас, більшість респондентів (42%) готові до обговорення цього питання й, відповідно, до нової співпраці в освітніх проектах/програмах через Інтернет (42%).

Тобто, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що існує неабияка зацікавленість керівників шкіл не тільки в додатковій інформації щодо можливих шляхів поліпшення фінансування освіти, але й в необхідності подальшої системної розробки технологій пошуку та залучення додаткових джерел фінансування загальноосвітніх навчальних закладів.

Серед технологій пошуку та залучення додаткового фінансування в освіті тема соціального *фандрайзингу* – надзвичайно популярна серед освітянської спільноти, так і серед благодійних організацій та ендаумент-фондів. Тобто, для досягнення більш високої якості освіти необхідний постійний зв'язок між

тими, хто надає гроші і тими, хто їх використовує та з якою метою. Адже загальновідомо, що знайдені додаткові фінансові ресурси завжди повинні «рухатися» за певними, чітко визначеними напрямками та давати позитивний результат.

На думку багатьох фінансових експертів в галузі освіти, *фандрайзинг* саме і є однією з тих технологій, що спрямовані не тільки на пошук необхідних грошей, а й на ефективніше їх використання – кожна копійка повинна враховуватись та грамотно використовуватись.

Фандрайзинг (від англ. *Fundraising, fund raising, FR в США*) – процес пошуку та залучення грошових та інших ресурсів організацією (переважно некомерційною) з метою реалізації певного соціального проекту або серії проектів, об'єднаних однією спільною ідеєю, або ж «вектором руху». Кошти можуть надходити від приватних осіб, комерційних організацій, фондів, урядових організацій, міжнародних благодійних установ [13].

Фандрайзинг треба відрізнити від пошуку й залучення інвестицій. В обох випадках намагаються привернути увагу до теоретично розроблених проектів і програм, розраховуючи на те, що державні органи, бізнесові структури, різні недержавні організації, установи, окремі фізичні особи можуть бути зацікавлені залучати свої фінансові ресурси в реалізацію тих чи інших проектів і програм. Однак, основною метою інвесторів є одержання прибутку, який вони безпосередньо одержують у результаті залучення своїх інвестицій в проекти або програми, що їх зацікавили.

Фандрайзинг, на відміну від інвестицій, пов'язаний з пошуком ресурсів під *некомерційні проекти/програми*, які через певні обставини не можуть бути реалізовані як комерційні. Мова йде про підтримку соціально важливих проектів і програм переважно в некомерційній (non profit) сфері економіки, тобто, коли учасники реалізації таких проектів отримуватимуть не прибуток, а певні вигоди (привілеї) соціально-економічного, політичного, суспільного-комунікативного характеру, освітнього. Як приклад, можна навести реалізацію політичних, конфесійних, соціальних мереж, додаткові можливості реклами,

формування й просування позитивного іміджу й репутації компаній, окремих меценатів, популярності, розширенню контактів, розвитку позитивних відносин між державними та недержавними установами і громадськістю тощо (див. табл.1).

Таблиця 1

Відмінності між фандрайзингом і пошуком інвестицій

<i>Відмінності</i>	<i>Інвестиції</i>	<i>Фандрайзинг</i>
Суб'єкти підтримки	Інвестори	Донори
Мотивація підтримки	Одержання прибутку	Підвищення морального, політичного іміджу
Вид діяльності	Комерційна	Некомерційна
Необхідні засоби	Включаючи основні фонди	Відсутні оборотні кошти
Строки реалізації	Довгострокові	Коротко та середньострокові

Отже, фандрайзинг – це діяльність щодо залучення та акумулювання оборотних засобів, необхідних для реалізації проектів і програм *некомерційного* характеру [8]. Слід зазначити, що кожна фандрайзингова кампанія, завжди має як свою певну мету, так і певні завдання. Залежно від цього управлінці виділяють два основних види фандрайзингу: *проектний та оперативний* [4].

Проектний фандрайзинг має на меті залучення необхідних фінансових ресурсів під реалізацію проектів і програм. Це є найбільш «зручна» форма залучення й акумулювання додаткових фінансових ресурсів, як для самих організаторів проекту, так і для сторін, що її фінансують. Це пояснюється наявністю чітко окреслених цілей подальшого використання залучених ресурсів, можливістю залучення значних капіталовкладень при відносно низьких витратах на їх пошук, а також одержанням конкретних переваг від участі в реалізації соціальних проектів і програм.

Оперативний фандрайзинг пов'язаний із залученням коштів на покриття поточних витрат організацій і установ, що займаються діяльністю, яку неможливо здійснити в комерційному режимі. Оперативний фандрайзинг є менш ефективною формою залучення фінансів, тому що вступні кошти не

мають цільового призначення і тому акумулюються в поточному бюджеті організацій. Вони можуть йти на виплату зарплати, розрахунки за комунальні чи будь-які інші витрати [13].

В обох випадках фандрайзинг поєднує наявність формування спільних інтересів досить широкого кола соціальних суб'єктів: органів державної влади, бізнес-структур, громадських організацій, ініціативних груп, окремих юридичних і фізичних осіб. Фактично, фандрайзинг є соціальною технологією формування й розвитку багатовекторного соціального партнерства. Невипадково у США для позначення цієї діяльності не випадково використовується абревіатура *FR*, яку можна тлумачити не тільки як *fund raising*, але і як *friend raising* – «збільшення друзів». [12,13].

Фандрайзинг найчастіше практикується невідприємницькими організаціями (неприбутковими, некомерційними організаціями) і являє собою певний спосіб ділових комунікацій між невідприємницькими організаціями та їхніми реальними (або потенційними) донорами: комерційним бізнесом, спонсорами, благодійними установами, які контролюють державний бюджет, адміністративними органами.

«Невідприємницька організація» («неприбуткова організація, некомерційна організація» – см. текст законопроекту «Про невідприємницькі організації» від 14.03.2005 (Перевірено 21 лютого 2013 року – прим. авт.) – юридична особа, метою діяльності якої не є отримання прибутку для його наступного розподілу між учасниками цієї організації.[10]

Досвід різних країн світу свідчить, що громадянське суспільство не може існувати без розвинутої мережі неприбуткових, насамперед, некомерційних, об'єднань громадян, які забезпечують участь широких кіл громадськості в процесі суспільного розвитку. Такі об'єднання виконують функції посередника між державою і різними соціальними групами, захищаючи їхні права й інтереси; вони запобігають монополізації з боку держави політичної, економічної та інших сфер життя суспільства, забезпечуючи громадський контроль за діяльністю державних структур. Завдяки саме таким об'єднанням

громадськість має змогу постійно презентувати державі свій власний погляд на різні проблеми суспільно-політичного та суспільно-економічного життя.

Прикладами основних міжнародних неприбуткових організацій (МНДО), що працюють в Україні, є — АЙРЕКС (IREX), АКСЕЛЗ (ACTR ACCELS), Інтерньюз Нетворк (Internews Network), Інтерньюз Україна (Internews Ukraine), Фулбрайт (Fullbright), Національний Фонд Підтримки Демократії (National Endowment for Democracy -NED), Дім Свободи (Freedom House), Консорціум Економічних досліджень і Освіти (EERC), Польсько-Американсько-Українська Ініціатива (PAUCI), Фонд Євразія (Eurasia Foundation), Каунтерпарт Інтернешнл (Counterpart International), ЮКАН (UCAN) та багато інших. В окрему категорію виділено роботу ООН в Україні. [13]

В Україні також є непоодинокі приклади ефективної міжсекторної взаємодії МНДО і бізнесу, в рамках якої вже з'явилися нові, прогресивні особливості так званого «ціннісного управління». Аналіз інтерв'ювання менеджерів україно-американського проекту технічної допомоги МНДО IREX «Українська програма партнерства ЗМІ» дає матеріал для усвідомлення уявлень американських менеджерів щодо ціннісно-цільових орієнтирів участі малого та середнього бізнесу в програмах міжнародного розвитку. До них належать загальнодемократичні цінності «розвитку свободи слова, прав людини на інформацію, обмін професійним і культурним досвідом, розвиток пізнавального інтересу громадян відносно інших країн, участь в управлінні та розвитку освіти міського середовища, прагнення власників бізнесу до підвищення професійного рівня та розвитку своїх співпрацівників шляхом їхньої навчання, підвищення фахового рівня та участі у різних наукових та освітянських проектах і програмах (текст законопроекту «Про невідприємницькі організації» від 14.03.2005) [13]. Таким чином, можна зробити висновок, що організація, співпраця та проведення фандрайзингової кампанії передбачає дві основні умови її реалізації:

- 1) співпраця з міжнародними та вітчизняними благодійними організаціями (ендаумент-фондами);

2) етапи впровадження фандрайзингової кампанії:

- пошук потенційних джерел фінансування;
- обґрунтування потреби в коштах і узгодження з інтересами потенційних фінансових донорів;
- формування, підтримку і розвиток зв'язків із фінансовими донорами;
- формування громадської думки на користь підтримки діяльності організації;
- вибір зручного інструменту фандрайзингу, який відповідає потребам та можливостям організації;
- безпосереднє здійснення фандрайзингової акції чи кампанії;
- звітування за результатами фандрайзингу [13]

Слід зазначити, що в Україні існує широка мережа наукових установ з її головним координуючим центром – Національною академією наук України. Всі вони безпосередньо співпрацюють як між собою, так і з міжнародними благодійними організаціями (ендаументами) в рамках певних наукових проектів/програм. Вони перебувають у безпосередньому контакті з НАН України та постійно здійснюють розробку багатьох науково-теоретичних проблем, що мають досить вагоме стратегічне значення, формують основні напрями зовнішньої і внутрішньої політики України. Тут, на нашу думку, доречно було б розробити відповідний державний механізм пошуку та залучення можливих потенційних донорів до співпраці з науковими установами (а також пошуку відповідних грантів), що, з одного боку, значно полегшило би роботу з пошуку та залучення додаткових коштів на певні проекти, а з іншого, сприяло би відкритості та прозорості міжнародних взаємовідносин України та світової наукової спільноти.

Доречно також було б звернутися і до зарубіжного досвіду *організації та проведення фандаейзингової кампанії*. Зокрема, прикладом успішної міжнародної фандрайзингової співпраці может бути є діяльність найбільш відомого серед багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців і освітян діяльність Російського Гуманітарного Наукового Фонду – РГНФ [9], який

офіційно декларує свою діяльність та постійно запрошує усіх бажаючих (і з України зокрема) до участі в різноманітних конкурсах, розробках та наукових проектах/програмах з різних напрямів досліджень, зокрема: [3; 4; 8] – це:

- конкурси науково-дослідницьких проектів, зокрема, освітніх;
- конкурси проектів щодо розвитку наукових телекомунікацій і матеріальної бази наукових досліджень в області гуманітарних наук;
- конкурси проектів створення інформаційних систем;
- конкурси проектів щодо організації наукових заходів (конференцій, семінарів, симпозіумів тощо);
- конкурси проектів по виданню наукових праць;
- конкурс експедиційних проектів (польових досліджень);
- конкурси експериментально-лабораторних і науково-реставраційних робіт;
- конкурси проектів участі вітчизняних російських учених у наукових заходах за кордоном. Та багато інших.

До речі, досить цікава деталь: до наукових конкурсів фонду допускають науковців та освітян будь-якого статусу. Слід відмітити, що статусно задекларована *незалежність результатів експертизи проектів/програм* від віку учасників, вченого звання, вченого ступеня або посади авторів заявок, а також незалежність від відомчої підпорядкованості наукової організації або установи, у якій працює учасник конкурсу, що зрозуміло, значно підвищує зацікавленість участі саме молодих науковців в подібному конкурсі.

Висновки до першого розділу

Світова практика свідчить, що освіта ніде у світі не існує й не розвивається винятково за рахунок бюджетного фінансування. Також ніде у світі вона не розвивається винятково на комерційній основі. Вона може розвиватися тільки за рахунок залучення й акумулювання ресурсів як бюджетних так і позабюджетних. В цьому зацікавлені різні як державні так і недержавні структури, оскільки це дає їм можливість повної реалізації інтересів. Однак, повномасштабне й ефективне залучення додаткових

фінансових ресурсів в освітянську галузь в неабиякий мірі залежить й від самовизначення та самоактивності самих працівників освіти, від їхньої здатності до пошуку, організації, можливостей впливу на суспільно-громадську думку, а також бажання позиціонувати свій педагогічний досвід як на професіональному так і на законодавчому рівнях.

Збір, аналіз та структурування відомостей про існуючі вітчизняні та міжнародні наукові фонди та їхні програми дає можливість науковцям і освітянам «підібрати» під вже існуючі вітчизняні або міжнародні освітні проекти (програми) відповідні наукові кадри або, навпаки, пропонувати вченим та освітянам той або інший фонд (проект) залежно від напрямів науково-освітньої діяльності. Завдяки науковому проектуванню розширюється коло необхідних інформативних знань про власний науковий потенціал, про динаміку і структуру попиту на конкретні наукові дослідження як в Україні так і за її межами. Наслідком усвідомлення перспектив розвитку вітчизняних наук, освітньої галузі зокрема, може бути відпрацювання відповідних технологій з подальшим повним циклом реалізації проекту: задум → пошук спонсорів → фінансування → практична реалізація.

Розділ 2. Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень

У сучасних умовах ринкової економіки виникає необхідність більш економічного та раціонального використання бюджетних та позабюджетних коштів, що обумовлює необхідність проведення сучасного менеджменту, основою якого є прийняття інвестиційного рішення.

2.1. Теоретичні засади прийняття інвестиційних рішень

Економічна криза, що існує нині в країні, суттєве падіння доходів населення, не завжди прозора політика уряду та недосконале правове поле – все це призводить до створення несприятливого інвестиційного клімату, що не заохочує потенційних інвесторів до інвестиційної діяльності. У зв'язку з цим необхідні кардинальні реформи системи стимулювання інвестиційної діяльності в Україні з боку українського політикуму, зокрема щодо механізмів залучення додаткового капіталу у вітчизняну економіку, освіту і науку. Запорукою цих реформ повинні стати: відповідна законодавча база, спрогнозовані та ефективні заходи виконавчої влади.

В умовах колишнього СРСР поняття «*інвестиції*» не існувало зовсім, воно замінялося дуже вузькою категорією «*капітальні вкладення*». Разом з тим вивченню теоретичних засад планування та ефективності капітальних вкладень приділяли увагу багато вчених-економістів, фінансових експертів, серед яких: Абалкін, С.А. Алімов А.Н., Бершеду Е.Р., Гарбузов В.Ф., Жердецький П.Ф., Красовський В.П., Педан М.П., Савченко А.Г. та інші.

Водночас вже існуючий світовий фінансовий досвід вже мав чимало теоретичних і практичних «інвестиційних доробок», які мають суттєве значення для розвитку інвестиційних процесів в Україні нині

Найбільш відомими іноземними авторами у цій сфері є: Беренс В., Бестманн У., Брігхем Е., Брук Н., Баласса Бела, Варлавен К.Г., Гитман Л.Дж., Джонк М.Д., Елтон Е., Маркович Х.М., Норкот Д., Рейли К., Хавранек П.М., Хирт У., Чандра П., Шарп У. та інші. Але їх праці не можна застосувати для

країн перехідного періоду, зокрема для України, без певної адаптації та врахування національних особливостей.

Останнім часом українські вчені, економісти, фінансисти-практики значну увагу приділяють проблемам інвестицій, які безпосередньо торкаються різних галузей економіки України. Зокрема, у межах макроекономічних проблем різноматні аспекти інвестування висвітлені в працях Балабанова І.Г., Бесчасного Л.К., Бланка І.А., Бородюка В.М., Василика О.Д., Геєця В.М., Губського Б.В., Лукінова І.І., Мочерного С.В., Мертенса А.В., Николенко Ю.В., Семиноженка В.П., Симчука Н.С. та інших.

Існує чимало розробок стосовно окремих аспектів інвестиційної політики в контексті фінансового обігу та кредиту: Андрущенко В.Л., Гальчинський А.С., Голуб А.Г., Казак А.Ю., Ковалев В.В., Коробов М.Я., Куликов А.Г., Мороз А.М., Савлук М.І., Стоянова Е.С., Суторміна В.М., Осадець С.С., Федосов В.М., Шокун В.В., Юрій С.І. Проблемами розвитку ринку цінних паперів та фондової біржі присвячені праці Алексеєва М.Ю., Гольцберга М.А., Колесника В.В., Міркіна Я.М., Мозгового А.М., Оскольського В.В.; проблемам залучення іноземних інвестицій – праці Богуславського М.М., Гаврилюка О.В., Лук'яненка Д.Г., Павлової Л.Н., Поручника А.М., Рум'янцева В.М., Філіпенка А.С.

Інноваційний напрям інвестиційної політики держави досліджують: Водачек Л., Водачкова О., Ільєнкова С.Д., Покропівний С.Ф., Черваньов Д.М. Обґрунтуванню доцільності інвестиційних проектів присвячені роботи: Вакаріна С.И., Загороднього А.Г., Кухленка О.В., Липсиця І.В., Скворцова М.М., Смірнова А.А., Шуміліна С.И., Шихова Є.І.

Питання розвитку сучасної фінансової науки та розвитку корпоративних фінансів розкрито у наукових працях відомих зарубіжних фінансистів – Зві Боді та Роберта К. Мертонна (нобелівський лауреат з економіки 1997 року).

Однак, наукові дослідження окремих аспектів інвестиційної діяльності не враховують специфіки розвитку вітчизняного ринку інвестиційних послуг. Існує також і нагальна потреба у науковому обґрунтуванні та детальній

розробці механізмів, а також технологій пошуку та залучення додаткових грошей *реалізацію освітніх проектів/програм*.

В даному розділі ми пропонуємо один з можливих шляхів пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту – технологія *освітньо-фандрайзингової кампанії*, метою проведення якої є – аналіз теоретичних та фінансово-економічних засад прийняття інвестиційних рішень на основі розроблення, фінансово-економічного обґрунтування та реалізації *інвестиційно-освітнього проекту/програми*.

Що таке «освітній проект»?

Освітній проект – це освітня діяльність з метою перетворення освітнього середовища, результатами якого є створення нових «освітніх» продуктів/послуг, які безпосередньо впливають на якість самої освіти, сприяють підвищенню її конкурентоспроможності.

Системний підхід до реалізації окресленої мети обумовлює певну структуру організації освітньо – інвестиційного проекту/програми, зокрема:

- аналіз теоретичних та методологічних засад окресленої проблеми;
- аналіз ймовірних показників ефективності інвестиційного проекту;
- визначення основних напрямів прийняття інвестиційного рішення та технологія розроблення інвестиційного проекту/програми.

Методологічну основу розроблення інвестиційного проекту складають загальнонаукові прийоми фінансово-економічних досліджень та напрацьовані наукові положення зарубіжної та вітчизняної економічної думки з проблем інвестування на макро- і мікро-рівнях.

Інформаційною базою розробки можуть бути нормативні документи міністерств України, аналітичні огляди закордонних експертів, література провідних міжнародних фінансових фахівців з різних проблем міжнародних інвестфондів.

Фандрайзинг, як вже зазначалося, це пошук та залучення додаткових коштів на реалізацію освітніх проектів/програм. А тому основною умовою успішного залучення додаткових інвестицій в освіту є необхідність

усвідомлення необхідності реалізації, а також прозорість та привабливість освітніх проектів/програм не тільки для учасників проекту, а й для його потенційних донорів.

А тому зупинимось на характеристиці *основних понять та термінів*.

У *проекті* – визначається діяльність, спрямована на отримання певного кінцевого результату, створення певного кінцевого продукту (конференція, семінар, освітня програма, виставка, фестиваль, конкурс, свято тощо).

У *програмі* координується діяльність співвиконавців проекту, координуються та інтегрується їх сили, а також всі ймовірні кошти на певну перспективу. У зазначеному сенсі програма має включати в себе кілька проектів.

План діяльності освітньої установи – визначає зміст роботи установи на певний проміжок часу, з відповідним обсягом роботи, яка може поєднувати різні проекти/програми.

Планові документи, які розробляються і використовуються під час проведення фандрайзингу різняться в залежності від проведення планової діяльності, рівня прийняття управлінських рішень, ступені директивності та часу. Слід зазначити, перед що розробкою і реалізацією будь-якого освітнього проекту/програми попередньо проводиться *планування* діяльності освітньої установи, результатом якої може бути прийняття відповідного *інвестиційного рішення*.

Позитивному прийняттю інвестиційного рішення сприяє окреслення і відповідних завдань та шляхів їх реалізації, а також взаємопов'язані дії відповідальних осіб/або організацій, що зацікавлені в реалізації проекту/програми.

Таким чином, *позитивному прийняттю інвестиційного рішення* сприяє попередньо розроблений освітній проект/програма, які в свою чергу включають:

- 1) коротка довідка установи – виконавця проекту/програми;
- 2) інформація щодо місії установи та її зв'язку із зазначеним

проектом/програмою;

- 3) опис проблеми, на розв'язання якої буде направлений зазначений проект/програма, її соціальна значущість;
- 4) чітке формулювання мети проекту/програми;
- 5) опис цільової групи та «корисності» реалізованого проекту/програми;
- 6) конкретні завдання (кількість освітніх послуг, для кого, за який проміжок часу, де) і, відповідно кожне завдання окремо;
- 7) план дії для кожного завдання окремо (Що, як, коли, і де виконується), а також опис методів (прийомів) і технологій;
- 8) реалізація проекту/програми у хронологічному порядку;
- 9) приблизний опис роботи кожного виконавця (з зазначенням посади, кваліфікації, приблизного переліку обов'язків);
- 10) приблизний бюджет проекту/програми, з зазначенням відповідних статей, наявних коштів та можливих додаткових асигнувань;
- 11) за можливістю – пояснення приблизних витрат по проекту;
- 12) листи-клопотання, запити, листи-відповіді від благодійних фондів та потенційних донорів проекту/програми

Необхідно пам'ятати, що освітній проект/програма є одночасно і основний організуючий документ, що визначає ключові моменти діяльності для досягнення мети проекту/програми, і ПР – продукт одночасно, спрямований на привернення уваги до проекту з боку потенційних донорів, безпосередніх учасників, а також широкого кола громадськості. Тому зовнішня сторона – оформлення проекту/програми (наочність, зрозумілість, об'єктивність) мають не менше значення, ніж змістовне наповнення самого проекту.

У сучасних умовах глобалізації світової економіки відбувається процес зменшення питомої ваги державних капіталовкладень і збільшення інвестицій підприємствам за рахунок недержавних коштів. А тому виникає необхідність *проведення аналізу стану розвитку інвестиційних фондів в Україні*, а також методів оцінки ефективності реалізації інвестиційних проектів/програм, які застосовуються в світовій інвестиційній практиці. Виникає також необхідність

вивчення світового досвіду ефективного пошуку інвестиційних можливостей потенційних донорів; оцінки ефективності та економічної привабливості самого інвестиційно-освітнього проекту, оцінки подальших інвестиційних перспектив.

Слід зазначити, що у розвинених країнах сегмент спільного інвестування усіх суб'єктів фінансового ринку априорі є джерелом «довгих» грошей для економіки, зокрема й освіти. Це також є одним із ключових способів заробітку для пересічних інвесторів, які вкладають мільярдні кошти в інцест-фонди. Так, наприклад, у США активи інвестфондів (ICI) досягають 80% ВВП, у країнах ЄС – перевищують 50%. Це свідчить про те, що інвестиційний ринок працює дуже ефективно, в той час як в Україні – «ледь животіє».

2.2. Оцінка ефективності інвестиційно-освітнього проекту

Інвестувати можна коли завгодно, якщо є чітке усвідомлення, що без цього далі жити не можна! Отже, навіть відкриття депозитного рахунку в банку не завжди може принести такого прибутку, як вдалий інвестиційний проект. Основним елементом в процесі пошуку та залучення інвестицій у будь-який проект є безпосередньо сам інвестиційний проект. Оцінка його ефективності є основною проблемою питанням для будь-якого інвестора.

Водночас, нині серед науковців-економістів та фінансистів-практиків немає єдності думок стосовно методології такої оцінки. Головним критерієм оцінки проекту є його фінансова (комерційна) ефективність. Цей метод обґрунтований на мінімізації витрат, максимізації доходів і надає високі результати при оцінці ефективності невеликих проектів з короткими термінами окупності витрат.

Серед найбільш суттєвих показників ефективності інвестування що використовуються у світовій практиці – критерій інвестування, дотримання якого призводить до підвищення добробуту акціонерів – *це правило чистої зведеної вартості* (Net present value rule) [8].

Чиста зведена вартість проекту (*NPV*) – це величина, на яку збільшується добробут акціонерів-інвесторів. Сформульований як основний критерій прийняття інвестиційного рішення, це правило свідчить – *«інвестуйте в запропонований проект, якщо його NPV позитивне!* [8].

Щодо великих проектів/програм з тривалими термінами реалізації, то навряд чи застосування *критерію комерційної ефективності* принесе точні, спрогнозовані результати. Окрім цього, у великих проектах сьогодні *не зацікавлені українські інвестори (!)*, і тому тут мабуть, потрібна підтримка з боку держави. Критерієм оцінки ефективності таких проектів повинні стати показники загальноекономічної (національної) ефективності, тобто повинні оцінюватися прямий, побічний та повний ефекти від реалізації цих проектів/програм.

Найважливішими результатами фінансово-інвестиційного аналізу повинні бути також висновки щодо інвестиційної привабливості об'єктів інвестування та можливостей використання ринку інвестицій. Зважаючи на це теоретичні засади інвестиційного аналізу складають будуть систему методів і показників обчислення ефективності (оцінки привабливості) інвестиційних проектів/програм.

Взагалі, в основу методики інвестиційного аналізу покладено класичний варіант, найбільш розповсюджений у світі, це *метод оцінки прогнозу змінення грошових потоків*, що породжуються реалізацією інвестиційних проектів/програм. Однак, на жаль, відмінність усіх методик, що застосовуються у світовій практиці зумовлена їхньою прив'язкою до законодавства окремих країн, а також до системи оподаткування та існуючого рівня інфляції в різних країнах світу.

Ефективними інвестиціями є ті інвестиції, які зроблені з урахуванням усіх важливих показників, а також інших (*нефінансових*) факторів.

Чому не можна сказати «ефективні» або «прибуткові» інвестиції? Досить часто інвестиції бувають саме неприбутковими, але водночас, обов'язковими. В цьому випадку виникає необхідність вибору найменш витратних. Бувають

також випадки, коли найбільш вигідний варіант для інвестиційної кампанії не є найбільш рентабельним проектом., а проект, що має меншу рентабельність – має більший прибуток в абсолютних значеннях. Слід також зазначити, що для прийняття інвестиційного рішення мають неабияке значення не тільки фінансові показники, а й виробничі, технологічні, організаційні, логістичні, екологічні та багато інших факторів.

З метою досягнення максимального ефекту, інвестиційний аналіз повинен проводитися з урахуванням розробленої системи прийняття інвестиційних рішень.

Основним завданням інвестиційного аналізу буде *розрахунок ефективності інвестиційного проекту*, а також *оцінка його можливих ризиків*. Інакше кажучи, оптимальний вибір інвестиційного рішення проводиться за двома основними параметрами: *ефективність і ризик*.

У міжнародній системі класичного інвестиційного аналізу користуються трьома типами математичних моделей, і, а саме:

- сумму (NV, NPV, MNPV);
- дохідність (NRR, IRR, MIRR, MIRR(бар));
- індекс дохідності (DPI) й строк окупності (окупність, ТС-окупність, дюрація) грошових потоків, зумовлених інвестиційним проектом.

Модель №1. В модель входять грошові потоки (CF и I), визначаються параметри NV й окупність.

Модель №2. В модель входять грошові потоки й бар'єрна ставка (CF, I и Rбар.). Визначаються параметри IRR, NPV, DPI, NRR, дюрація, ТС-окупність и MIRR(бар.). У цій моделі добавляються зміни вартості грошей в часі (за допомогою Rбар.).

Модель №3. В модель входять грошові потоки, бар'єрна ставка та рівень реінвестицій (CF, I, Rбар и Rреін). Визначаються параметри MIRR, MNPV и MNRR. Однак, ця модель найбільш складна.

Зазначимо, що розрахунки за моделлю I типу проводились раніше, до широкого використання обчислюваної техніки і робилися відповідно, для

приблизної оцінки інвестиційних проектів/програм (наприклад, якщо $NV < 0$, то проект вилучався з подальшого розгляду).

Розрахунки за моделлю III типу проводяться не часто у зв'язку з недостатньою розробленістю оцінок після інвестиційного аналізу та прогнозів рівня реінвестицій для інвестиційних компаній. Однак, за статистикою – параметри інвестиційного проекту, розраховані за саме III моделлю – *найбільш точні і відповідно найбільш вірогідні*.

На теперішній час у світовій практиці найчастіше проводяться розрахунки за II моделлю (параметр NVP). В основу цих розрахунків покладений *метод обґрунтування мінімізації витрат і, відповідно, максимізації результатів*. Метод дозволяє отримати високі результати при оцінці ефективності невеликих проектів з короткими термінами окупності витрат, тобто при оцінці зміни платоспроможності інвестора у випадку успішної реалізації освітнього проекту/програми.

Найважливішими результатами фінансово-інвестиційного аналізу повинні певного проекту повинні бути висновки щодо інвестиційної привабливості об'єктів інвестування та перспективних можливостей подальшого використання вже знайденого джерела інвестицій. (оцінки привабливості реалізованого інвестиційного проекту/програми).

2.3. Обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень розробки інвестиційно-освітнього проекту/програми

Необхідність дослідження ринкових передумов розробки інвестиційної стратегії розвитку освіти витікає з головних цілей інвестування: підвищення іміджу потенційних інвесторів, зменшення можливих ризиків недофінансування, гарантована економічна безпека. При цьому попередньо вивчаються можливості застосування тих чи інших форм інвестування, тобто особлива увага приділяється передінвестиційним дослідженням з метою запобігання можливих ризиків та загроз на етапі реалізації освітніх проектів/програм.

Основним питанням у процесі пошуку можливих інвесторів та прийняття відповідних інвестиційних рішень є сам *інвестиційний проект* [3].

Аналіз інвестиційного проекту/програми представляє досить складну послідовність рішень щодо *можливих подій у часі*: від першої ідеї проекту, подальшого збору детальної інформації щодо оцінки можливих доходів і видатків для реалізації проекту/програми, до розроблення поетапної стратегії його практичної реалізації. При цьому спрогнозувати усі можливі видатки та доходи на проект – досить складно. Вони будуть залежати як від відповідних рішень та дій, які можна проконтролювати, так і від логіки подій, що можуть розвиваються стихійно. При цьому, слід зазначити, що грошові потоки важко не тільки спрогнозувати, але й дати найбільш правильну оцінку їхнього можливого впливу на кінцевий результат.

Тому на етапі збору та аналізу інформації щодо оцінки можливих доходів та видатків проекту є аналіз *інвестиційних ризиків*. Визначення ступеню ризику є передумовою прийняття інвестиційного рішення. Ступінь інвестиційних ризиків потрібно визначати за групами: проектні, фінансові, людські, соціальні.

Після прийняття інвестиційного рішення опрацьовується техніко-економічне обґрунтування проекту в рамках якого розробляються заходи щодо запобігання або зменшення дії ризиків, тобто *джерела захисту* повинні працювати протягом усього життєвого циклу інвестиційного проекту. Невід'ємною часткою техніко-економічного обґрунтування будь-якого проекту повинна бути оцінка фінансової здійсненності та ймовірності інвестиційного проекту, що є узагальнюючим етапом обґрунтування доцільності інвестування, і що, наприклад, в умовах вітчизняної економіки потребує подальшого суттєвого доопрацювання.

Прийняттю інвестиційного рішення передуює розробка техніко-економічного обґрунтування інвестиційного проекту, адже чим вірогіднішу та фінансово обґрунтованішу інформацію щодо *самого проекту* одержить інвестор, тим менша доля ризику чекає на проект на етапі його реалізації.

Окрім того, до початку інвестування потрібен досить тривалий період переговорів, експертиз, узгоджень, перевірок, предметом яких є техніко-економічне та фінансове обґрунтування доцільності проекту/програми, і які здійснюються майже усіма суб'єктами інвестиційно-освітньої діяльності.

Розробка проектів/програми являє собою *організаційну діяльність*, що відображається у прийнятті низки послідовних *управлінських рішень* [1].

Пропонується така послідовність розробки інвестиційних рішень/дій (на прикладі розробки та впровадження соціального проекту).

З організаційно-технічної сторони планування проекту/програми складається з декількох етапів, на кожному з яких вирішуються свої специфічні завдання.

- організаційно-підготовчий етап;
- етап розробки проекту/програми;
- етап узгодження й затвердження проекту/програми;
- етап пропаганди проекту/програми та організації контролю його реалізації.

Організаційно-підготовчий етап На цьому етапі створюються організаційні умови успішної планової діяльності. Їхнє створення передбачає постановку і розв'язання певних завдань.

1). *Формулювання загальної мети проекту/програми.* Це завдання вміщує всю технологію його розробки й реалізації. А неясність формулювання дуже часто нівелює його розробку. Замовником проекту/програми можуть бути різні соціальні суб'єкти (органи влади, громадські організації та установи тощо). Однак, найчастіше необхідність у розробці освітніх проектів/програм виникає в місцевих органах державної влади, які вимагають визначення пріоритетів розвитку освіти в регіоні на перспективу.

Тут можливі *два* варіанти розробки [9].

Перший – «американський варіант», «м'який» варіант – зводить програму/проект до сукупності отриманих заявок і запропонованих варіантів

проектів. Ці заявки можуть розподілятися за певними блоками (напрямами), різниця між якими носить скоріше технічно-допоміжний, ніж фінансовий характер.

Другий – так званий «твердий варіант» припускає ґрунтовне дослідження, конкретизацію пріоритетів та конкретних термінів виконання робіт на перспективу.

У будь-якому варіанті усі проекти матеріали запропонованих проектів/програм мають не тільки повне робоче завдання, що включає детальний опис проблеми, мети, завдань, змісту, обґрунтування фінансового забезпечення, схему контролю його реалізації тощо.

2) Визначення виконавців – хто буде розробляти проект/програму. Зазвичай розробка проектів/програм доручається найбільш кваліфікованим фахівцям, оскільки планування припускає досить широкий горизонт розгляду перспектив подальшої роботи. У деяких випадках особливо при необхідності розробки масштабних проектів/програм, доцільно створити комісію з розробки, а також долучити до участі представників замовників, громадських організацій, фахівців з наукових, методичних, ВНЗ, наукових інститутів громадських установ (за взаємним узгодженням або на контрактній основі). Розробкою можуть займатися безпосередньо й працівники органів влади відповідного державного органу.

З найбільш активними учасниками розробки проектів/програм можуть бути укладені угоди про наукову співпрацю, договори на купівлю-продаж інтелектуальної власності тощо.

3) Визначення реальних термінів розробки проекту/програми. Важливо визначитися із термінами розробки проекту/програми, а так само його строками його узгодження і затвердження. Слід пам'ятати, що повноцінний проект не може бути розроблений у лічені дні.

4) Інформаційне забезпечення майбутнього проекту/програми. Інформаційне забезпечення проекту/програми полягає в зборі, систематизації та аналізі передпланової інформації, на основі якої може прийматися остаточне рішення.

Ця інформація має бути основою для подальшого аналізу реального стану справи, виявлення необхідних матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, пошуку, залучення та використання сучасних технологій планування. Тому до інформації пред'являються певні вимоги, а саме: об'єктивність і вірогідність, оперативність і своєчасність, повнота і конкретність, систематичність. Поле передбачуваної інформації містить дані обліку й звітності, матеріали минулих перевірок, директивні і нормативні документи, наукові публікації, методичні матеріали тощо. Якщо є потреба – проводяться спеціальні дослідження (опитування, спостереження, експертні оцінки тощо). Вони можуть проводитися як власними силами, так і запрошеними фахівцями. У цілому, методика проведення передпланових досліджень нічим не відрізняється від соціологічних досліджень.

5) *Методичне забезпечення (інструктаж)*. Головний керівник проекту (наприклад, директор школи), має бути впевнений, що всі учасники розробки правильно розуміють свої завдання, а також технологію розроблювального проекту. Тому необхідно передбачити проведення семінарів, ділових ігор, круглих столів з метою ознайомлення з досвідом планової роботи інших аналогічних організацій (установ), що вже проводили освітні проекти/програми. Суттєво підвищує результативність розробки і технологія апробаційно-пошукових ділових ігор, що вже позитивно зарекомендувала себе на практиці.

Етап безпосередньої розробки проекту/програми Цей етап також поділяється на декілька частин, пов'язаних з рішенням відповідних завдань.

1) *Визначення актуальних проблем, на вирішення яких і розрахований проект/програма* . Важливо зрозуміти, у вирішенні яких проблем доцільно брати участь, ким ми можемо бути затребувані. Розуміння реальних проблем призводить до іноді несподіваного соціального партнерства, відкриття перспективи залучення додаткових ресурсів. Інформацію про ці проблеми можна отримати із ЗМІ, розпорядницьких документів, спеціальних досліджень. Вони можуть визначатися відповідними нормами й нормативами,

формулюватися в результаті моніторингових досліджень тих чи інших процесів методом аналізу.

2) Формулювання загальної ідеї проекту/програми. Це можуть бути творчі задуми й плани, ідеї організаційного характеру тощо. Але найбільш реальним буде той проект, який спрямований на рішення виокремлених реальних проблем. Йдеться про конкретну форму роботи, комплекс заходів або акцій. Розуміння цього можуть дати додаткові імпульси, які стимулюють творчі пошуки.

2) Визначення основних цілей проекту/програми. Цілеспрямованість – основна проблема планування. Йдеться про опис бажаного результату. Мета діяльності може визначатися в організаційних (устава, положення, інструкції), розпорядничих або директивних документах (накази, розпорядження). Вона може обумовлюватися нормами й нормативами, формулюватися в результаті маркетингових досліджень та інших методів. Мета необхідна для формулювання конкретних завдань, тобто програми конкретних дій. Формулювання мети як чіткого і усвідомленого опису кінцевого результату необхідне для подальшого аналізу ефективності проекту/програми, тобто наскільки фактичний результат відображає запланований, які передбачаються витрати на досягнення бажаного результату. Відсутність конкретних цілей перетворює проект/програму у якесь розпливчате «фантазі». Слід зазначити, що в плані професійної свідомості автори проекту повинні розуміти, що саме вони несуть відповідальність за кінцевий результат реалізації проекту/програми.

В ідеалі мета повинна бути визначена в конкретних показниках – (бажано в кількісних). Такі показники характеризують «об'ємну» сторону діяльності установ (кількість заходів у рамках проекту/програми). Якісні показники визначають ефективність роботи, її рівень. Це можуть бути показники змісту роботи, її тематики, використання форм і методів роботи, а також коефіцієнт економічності використання основних фондів і відповідних ресурсів (аналіз ефективності проекту/програми).

3) Визначення кількісних значень планованих показників.

Визначення кількісних значень планованих показників може бути досягнуто двома шляхами: за допомогою аналітичного та нормативного методів. Це полегшує наступний аналіз ефективності реалізації запланованого проекту/програми як зіставлення отриманих фактичних результатів з результатами плановими (або основними цілями/завданнями). Визначення кількісних значень планованих цільових показників може бути досягнуто двома шляхами: за допомогою аналізу або за допомогою діючих норм і нормативів.

4) Постановка конкретних завдань, які необхідно розв'язати для досягнення конкретних цілей проекту/програми. Фактично, йдеться про тематику, сценарні плани, тобто фактично вже про зміст конкретного проекту.

5). Обґрунтування технології реалізації проекту/програми. Можливість досягнення поставлених завдань, тобто виконання програми планованих дій, повинно бути обґрунтоване. Для організаційного забезпечення також можуть бути використані спеціальні технології: складання графіків робіт (цільового плану), матеріального, трудового балансів тощо. Саме головне – в проект/програму потрібно «вкласти» реальні гроші. Для цього потрібно скласти його бюджет або кошторис витрат і можливих джерел покриття цих витрат.

Кошторис (бюджет) проекту/програми, окрім загальної суми, у своїй видатковій частині може містити наступні статті:

- оплата праці: окремо штатних і залучених наприклад, на контрактній основі працівників і фахівців;
- гонорари (з обов'язковим обґрунтуванням необхідності виплат);
- начислення на заробітну плату, включаючи прибутковий податок і єдиний податок із загальної суми зарплати;
- послуги сторонніх організацій (оренда, видавничі, типографські, кур'єрські, транспортні послуги тощо);

- прямі витрати (канцелярські витрати, банкети, призи, квіти, продукти харчування, канцелярські витрати та матеріали, необхідні для оформлення заходів тощо);
- непередбачені витрати (обсягом не більше 12-15% від загальної суми раніш зазначених витрат);
- кошти для утворення фонду розвитку організації (також загалом не більше 15% від загальної суми основних витрат).

Інша частина кошторису (бюджету) повинна містити джерела покриття необхідних витрат. Нижче наведені доцільні та можливі джерела фінансування:

- кошти, які вже знайдені, у тому числі – особисті;
- виручка від можливого продажу квитків у випадку платного відвідування акцій або заходів;
- бюджетні кошти, що виділені органами державної влади на реалізацію конкретного проекту/програми з коштів відповідного бюджету (районного, обласного, міського, державного);
- донорські джерела передбачуваних спонсорів, благодійних організацій, вітчизняних та зарубіжних ендаументів тощо;
- натуральні внески, у тому числі добровільна праця та добровільні пожертвування.

До бюджету додається детальний розрахунок кожної зі статей. А видаткова й прибуткова частина бюджету мають бути приведені у відповідність.

б). Оформлення проекту/програми. Після обґрунтування проект/програма можуть бути «покладені на папір». Єдиної типової форми оформлення проектів/програм немає. Оформлення залежить від виду конкретного планового документа (комплексний або тематичний, перспективний або тижневий) та його призначення. Тому головною вимогою до оформлення проекту/програми мають бути: відповідь на всі питання, що цікавлять, виконавців, замовників, а також відповідні інструкції, плани, інформативні

матеріали, з якими вони ознайомлені. Для того, щоб стати повноцінним документом, проект/програма має бути узгодженим та затвердженим.

До проекту/програми додаються такі обов'язкові матеріали й документи:

- супровідний лист;
- засвідчені копії уставу організації, реєстрації, ідентифікаційних кодів, бухгалтерського звіту за останній рік, або аудиторський;
- протокол створення робочої (творчої) групи;
- резюме (CV) всіх учасників проекту/програми;
- не менше двох рекомендацій (з вказаними ПІБ, посад, контактів осіб, які надавали рекомендації);
- рекомендовані листи підтримки;
- інші матеріали (фото, відео -, аудіо -, звукозаписи тощо).

Оформлений плановий документ має бути узгоджений і затверджений.

Етап узгодження й затвердження проекту/програми. На цьому етапі вирішуються два основних завдання: узгодження й затвердження. Проект/програма узгоджуються усіма інстанціями, від яких залежить його реалізація, оформляється узгодження за допомогою реквізиту «ПОГОДЖЕНО» на останній сторінці планового документа, де вказуються всі представники інстанцій, що беруть участь у проекті. У випадку масштабного проекту/програми узгодження оформляється у вигляді спеціального протоколу, прикладеного до основного документа.

Затверджується проект/програма рішенням керівника освітньої установи (директором). Оформлюється реквізитом «ЗАТВЕРДЖУЮ», з вказаним посадою, ПІБ відповідальної особи, а також дати затвердження, засвідчується печаткою. У деяких випадках затвердження оформляється спеціально видаваним «Наказом».

Після затвердження проекту/програми – він є юридичним документом, тобто нормативом адміністративної, фінансової, господарської, трудової дисципліни. Але планова діяльність на цьому не завершується.

Етап пропаганди та організації контролю виконання проекту/програми Успіх реалізації проекту/програми залежить від того, наскільки його позиції доведені до конкретних виконавців, наскільки усім учасникам його реалізація зрозуміла й близька до спільної мети й завдань. Для цього необхідно передбачити та запланувати спеціальну *роз'яснювальну роботу*: наради, семінари, бесіди, тренінги, круглі столи тощо. Не менш важливе питання постійного інформування партнерів, інвесторів і донорів, громадськості щодо етапів виконання освітнього проекту/програми. У такій інформаційній роботі можуть використовуватися ЗМІ, різноманітні форми й види технологій «public relation». Доцільним є також проведення презентацій за проміжними результатами діяльності.

2.4. Модель реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком ЗНЗ

Необхідність дослідження можливих умов розробки моделі реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком ЗНЗ було обумовлене головною метою дослідження, а саме: комплексним аналізом існуючого світового та вітчизняного досвіду пошуку та залучення додаткових інвестицій в розвиток загальноосвітніх навчальних закладів України. Досягнення головної мети передбачало вирішення парціальних цілей:

- розширення існуючого досвіду і практичних доробок щодо проблеми пошуку та залучення додаткових інвестицій в розвиток ЗНЗ;
- проведення соціологічного опитування з метою оцінки інформованості та грамотності керівників ЗНЗ України щодо освітньо-фандрайзингової кампанії;
- складання бази даних для подальшого аналізу динаміки розвитку зазначеної проблеми.

Розробка та верифікація моделі реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком ЗНЗ в Україні передбачала такі завдання:

- розробку системи показників та етапів реалізації освітньо-

фандрайзингової кампанії;

- розробку функціональної моделі освітньо-фандрайзингової кампанії;
- практичну верифікацію запропонованої моделі;
- ідентифікацію необхідних умов максимально ефективної імплементації запропонованої моделі.

Як вже зазначалося, основним питанням у процесі пошуку та залучення інвестицій, прийняття інвестиційного рішення є розробка та фінансово-економічне обґрунтування самого інвестиційного проекту/програми. Аналіз та розробка інвестиційного проекту також представляє собою досить складну собою послідовність рішень щодо можливих подій у часі і просторі (освітньому середовищі) – від народження першої ідеї щодо проекту/програми, збору необхідної інформації щодо оцінки можливих фінансових надходжень та потенційних донорів, до розроблення поетапної стратегії реалізації освітнього проекту/програми.

При цьому спрогнозувати усі можливі переваги від реалізації проекту/програми досить складно. Вони будуть залежати від рішень та дій, які можна проконтролювати, та і від логіки подій, що розвиваються стихійно, непередбачено. Слід зазначити, що грошові потоки, що вже залучені до освітнього проекту важко не тільки спрогнозувати, але й дати найбільш правильну оцінку їхнього подальшого впливу на кінцевий результат. Тому на етапі збору та аналізу інформації щодо оцінки можливих доходів та витрат проекту відбувалось попереднє дослідження ступеню можливих *інвестиційних ризиків* за певними групами: проектні, фінансові, людські, експлуатаційні тощо.

Після прийняття інвестиційного рішення було розроблено техніко-економічне обґрунтування освітнього проекту/програми, в межах якого розроблялися заходи щодо запобігання або зменшення дії можливих ризиків, тобто *захисту залучених інвестицій*. Безпосередньо «сам захист» повинен був здійснюватись протягом усього життєвого циклу інвестиційного проекту. Невід’ємною часткою техніко-економічного обґрунтування освітнього

проекту/програми була також оцінка фінансової здійсненності та ймовірності інвестиційного проекту, що стало узагальнюючим етапом обґрунтування доцільності залучення додаткових інвестицій. На цьому етапі ми стикнулися з проблемою що в умовах сучасного розвитку вітчизняної освіти виникає необхідність щодо подальшого суттєвого удосконалення інформаційно-технічного забезпечення реалізації освітнього менеджменту.

Прийняття позитивного інвестиційного рішення щодо певного освітнього проекту/програми передбачало детальний фінансово-економічний аналіз та обґрунтування доцільності залучення інвестицій, який відбувався поетапно:

1. Розробка переліку альтернативних інвестицій.
2. Підготовка для кожної альтернативи прогнозу грошових потоків.
3. Прогноз показників для розрахунків і розрахунок бар'єрних ставок (Rбар).
4. Прогноз показників для розрахунків і розрахунок рівня реінвестицій (Rреін).
5. Розрахунок на кожний період «чистого грошового потоку».
6. Розрахунок параметрів інвестиційного проекту (поточної вартості грошових потоків NPV, IRR, MIRR, DPI).
7. Аналіз відчутності й оцінка якісних факторів.
8. Оцінка и порівняння альтернативних інвестицій.
9. Аналіз змін платоспроможності потенційних донорів проекту/програми (робиться для відносно великих освітніх проектів).
10. Постінвестиційний аналіз.
11. Інвестиційний факторний аналіз (за необхідністю).

Перші чотири пункти повинні займати приблизно 85% часу всього аналізу інвестиційного проекту. Організація освітнього проекту передбачає певні етапи впровадження:

пошук потенційних джерел фінансування освітнього проекту/програми;

обґрунтування потреби освітнього проекту в коштах і узгодження з інтересами потенційних фінансових донорів;

формування підтримки, а також поширення зв'язків із потенційними фінансовими донорами проекту/програми;

формування громадської думки на користь підтримки запропонованого проекту/програми;

вибір зручного механізму фандрайзингової компанії, який відповідає потребам та можливостям як потенційних донорів так і освітньої установи, що проводить освітній проект/програму;

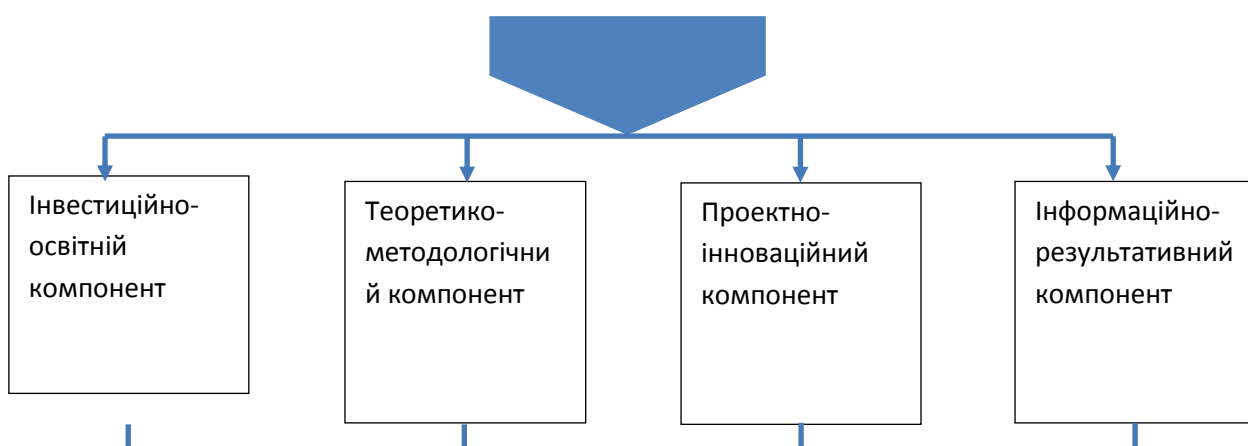
безпосередня реалізація освітнього проекту/програми;

аналіз результатів реалізації освітнього проекту/програми, виокремлення можливих перспектив подальшої співпраці.

Модель реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком шкільної освіти відображає *етапи проведення* освітньо-фандрайзингової компанії, основні *компоненти* інвестиційно-освітньої кампанії: інвестиційно-освітній теоретико-методологічний; проектно-інноваційний, інформаційно-результативний; має *фінансово-економічне обґрунтування доцільності інвестиційно-освітнього проекту/програми та оцінку фінансової здійсненності і ймовірності інвестиційного проекту/програми*, а також *форми реалізації* інвестиційно-освітніх інвестиційно-освітніх проектів/програм: фінансова, інноваційна, інтелектуальна та інформаційні (див. рис. 2. 1).

Модель реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком шкільної освіти

I етап: підготовка і прийняття інвестиційного рішення



Висновки до другого розділу

Прийняття найбільш ефективного інвестиційного рішення – процес доволі тривалий і складний. Він потребує вирішення багатьох питань, що безпосередньо стосуються *логіки планування всієї інвестиційно-освітньої кампанії*. Хоча окремі деталі і різняться між собою в залежності від конкретних ситуацій, однак будь-який інвестиційно-освітній проект, і тим більш рішення стосовно його прийняття складається з трьох етапів:

- пошук нових інвестиційно-освітніх проектів/програм;
- фінансова оцінка інвестиційно-освітніх проектів/програм;
- остаточне рішення: які інвестиційно-освітні проекти/програми прийняти, а які відхилити.

Який критерій обере керівництво школи для прийняття рішення щодо того чи іншого інвестиційно-освітнього проекту/програми? Відповідь залишається відкритою.

У будь-якому випадку інвестиційне (фінансове) рішення стосовно певного інвестиційного проекту/програми має на меті: узагальнення результатів обґрунтування доцільності інвестування, тобто оцінку фінансової здійсненності та ймовірності реалізації інвестиційно-освітнього проекту/програми.

Прийняття інвестиційного рішення щодо певного інвестиційного проекту повинно здійснюватися після розрахунку багатьох фінансово-економічних показників, проте основним з них є *критерій інвестування (NPV)*, дотримання якого призводить до практичної реалізації розпочатих проектів.

Збір, аналіз та структурування відомостей про існуючі вітчизняні та міжнародні наукові фонди та їхні програми також дає можливість науковцям і освітянам «підібрати» під вже існуючі вітчизняні або міжнародні освітні проекти (програми) відповідні наукові кадри або, навпаки, пропонувати вченим та освітянам той або інший фонд (проект) в залежності від напрямів науково-освітньої діяльності. Завдяки науковому проектуванню розширюється коло необхідних інформативних знань про власний науковий потенціал, про

динаміку і структуру попиту на конкретні наукові дослідження як в Україні так і за її межами. Наслідком усвідомлення перспектив розвитку вітчизняних наук, освітньої галузі зокрема, може бути відпрацювання відповідних технологій з подальшим повним циклом реалізації проекту: задум – пошук спонсорів – фінансування – практична реалізація. Етапи та техніко-економічне обґрунтування освітнього проекту/програми відображені у «Моделі реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком шкільної освіти»

Розділ 3. Освітній фандрайзинг як технологія реалізації інвестиційних механізмів на практиці

Проведення аналізу шляхів пошуку додаткового фінансування освіти в Україні потребує вивчення та удосконалення методів оцінки ефективності інвестиційних можливостей освітнього фандрайзингу, а також оцінки організаційного забезпечення інвестиційних проектів/програм. При цьому основним критерієм оцінки значущості освітніх проектів/програм може бути оцінка ступеню їхньої фінансово-освітньої привабливості, що в свою чергу пов'язане з оцінкою мінімізації всіх витрат на проект, оцінкою максимізації отриманих результатів, а також оцінкою ефективності різних проектів відповідно з різними термінами їхньої практичної реалізації.

3.1. Організаційне забезпечення освітнього фандрайзингу як технології реалізації інвестиційно-освітніх проектів/програм

Практична реалізація технології соціального фандрайзингу як технології реалізації інвестиційно-освітніх проектів/програм має свою специфіку. Реалізація цієї технології на практиці в першу чергу пов'язана з необхідністю співпраці з вітчизняними та закордонними неприбутковими організаціями (НПО) – благодійними фондами (ендаумент-фондами).

Слід зазначити, що в Україні існує п'ять основних джерел фінансування ендаументів (НПО): міжнародні донорські організації; комерційні структури; органи виконавчої влади та місцевого самоврядування; окремі фізичні та юридичні особи.

У процесі проведеного дослідження на формульовальному етапі експерименту та аналізу існуючої міжнародної практики фінансування освіти було зроблено цікавий висновок: на відміну від України в структурі країн Західної Європи середньостатистичний річний бюджет неприбуткових організацій (ендаумент-фондів, НПО), і відповідно, додаткових джерел

фінансування освіти складають: 47% – доля комерційних джерел, благодійні внески, зокрема, гранти від міжнародних фондів формують приблизно 42%, фінансування фізичних та юридичних осіб – відповідно трохи більше 11%.

На відміну від європейських країн, в Україні згідно з даними соціологічного дослідження «Правові ініціативи» річний бюджет неприбуткових організацій (благодійних фондів), що безпосередньо фінансують вітчизняні освітні та культурні програми приблизно має таку структуру: закордонні благодійні фонди та міжнародні спонсорські організації — 7,5%; бізнес структури — 28,6%; органи виконавчої влади та місцевого самоврядування — 18,9%; фізичні особи — 30%; юридичні особи — 15%.

Висновок: в Україні лєвова доля фінансування вітчизняних благодійних фондів, і, відповідно проектів/ програм, що фінансуються з них – є внески від окремих бізнес структур, також значна частка внесків від фізичних та юридичних осіб, і лише частково – гранти від міжнародних спонсорських організацій.

Отже, здійснення інвестиційної діяльності загальноосвітніх установ щодо пошуку та залучення інвестицій з метою реалізації освітніх проектів\програм потребує подальшого *організаційного, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.*

Привабливість інвестиційного проекту: FR як PR.

Головною умовою, що забезпечує успішне проведення фандрайзингової кампанії, є привабливість та перспективність освітнього проекту/програми.

Проблема дефіциту коштів для проведення наукових досліджень – це проблема усього світу: від США до Сінгапуру, від Норвегії до Намібії працівники освітньої сфери впевнені, що вирішили б усі свої проблеми, за умови достатнього фінансового забезпечення. Це має певний сенс. Однак, гроші повинен давати *хтось і для чогось*. Тому головна проблема тих, хто на практиці реалізує освітні проекти/програми – не відсутність грошей, а ймовірність зробити певну освітню програму/проект соціально-фінансово-

привабливими. Менше грошей не стало, змінилися лише фінансові потоки і тому *необхідно навчитися з ними працювати*.

Перш ніж займатися фандрайзингом, має сенс відповісти на питання: *хто й для чого повинен давати вам гроші?* На ствердження: гроші подають убогим й неспроможним, гроші подають із жалості, можна заперечити: гроші в некомерційній діяльності залучаються не з лише комерційних інтересів, вони залучаються із привабливості. Але за рахунок чого проект/програма можуть бути привабливими? Напевно, тільки за двох умов, а саме:

- рекламна, комерційна або іміджева привабливість для потреб реклами, тобто PR- донорства;
- престижність, підтвердження або просування соціального статусу донора.

Таким чином, можна зробити певний висновок: щоб залучити гроші, ми (наш проект/програма) повинні стати *корисними або престижними*. А для цього треба визначитися: як представити себе, щоб «привабити гроші», тобто, у чийх очах ми повинні бути корисними. Рішення щодо фінансової підтримки приймають не абстрактні структури, а *конкретні люди*, тому й фандрайзинг заснований на встановленні й розвитку конкретних відносин з конкретними людьми.

Але ці конкретні люди зовсім не зобов'язані приймати позитивні рішення щодо того чи іншого питання. Відповідно до арабського прислів'я, «можна підтягти осла до колодязя, але не можна змусити його напиться». Донори далеко «не осли» і приймають рішення, тільки припускаючи можливість реалізації своїх інтересів. А вони можуть бути дуже й дуже конкретні. Про інтереси ділового світу вже багато писалося, але й чиновнику й бізнесмену, відповідальному за виділення фінансів треба робити кар'єру, а значить – формувати власний імідж впливового політика (бізнесмена), за яким стоять реальні справи. І якщо це гідна людина й гарний адміністратор – чому б не допомогти йому своїми ідеями й проектами?

У цьому зв'язку представляється найвищою мірою справедливим і точним тлумачення аббревіатури *FR* як *Friend Raising*: мова йде саме про «формування й

розширення кола друзів». З цієї точки зору фандрайзинг представляє собою результат «*ефективних PR-кампаній*». Тобто *FR як PR*.

Невипадково, коли організовується служба, яка безпосередньо займається залученням коштів, вона об'єднується зі службою, що займається PR-рекламою. Якщо ми хочемо залучати кошти, то повинні чітко усвідомлювати те, що виділяють гроші й надають підтримку тільки «привабливим» проектам/програмам. Успіх фандрайзинга залежить від ефективності PR-реклами і навіть є мірилом цієї ефективності.

Займаючись формуванням і просуванням привабливості програми/проекту, варто пам'ятати, що якогось «універсального рецепту іміджу» не існує. Імідж завжди безпосередньо залежить від очікувань та практичної реалізації конкретних дій. Стосунки між партнерами – від відповідальності й стабільності відносин. Стосунки з владою – від законослухняності та підтримки. Інвесторам і донорам потрібні – впевненість щодо обраного шляху розвитку та можливості повернення вкладених коштів у вигляді прибутків або зростання власного іміджу.

Важливий також й сам стиль поведінки, а також почуття власної гідності. За кого ми самі себе тримаємо, за тих нас і будуть тримати навколишні. Тому головне – професійне самовизначення, відношення до себе, до своєї справи. *Фандрайзер* не просить грошей, а пропонує взаємовигідне співробітництво, він готовий роз'яснити потенційному донорові, у чому він бачить спільність інтересів, включаючи і ймовірну вигоду самого донора.

Саме в фандрайзинговій кампанії спрацьовує усталене маркетингове правило: «не розповідайте клієнтові про його газон, через те, що він може бути засіяний вашим насінням». Тому необхідно виходячи із власних інтересів і проблем, роз'яснювати потенційним донорам, яким чином ви можете допомогти у вирішенні і розв'язанні *їхніх* проблем, наголошуючи при цьому на *спільності інтересів*.

Необхідні організаційні рішення.

Тільки після попередньо проведеної ретельної роботи над власним іміджем можна приступати до вирішення організаційних проблем.

1. Створення оргкомітету проекту/програми (робочої групи). Найбільше оптимально, якщо головою оргкомітету є відома й авторитетна людина (тут доцільно вивчити досвід спонсорської або волонтерської роботи).

2. Кадрове забезпечення. Фандрайзинг – це досить таки рутинна робота, що потребує багатьох контактів, бесід, узгоджень. До речі, не всі з них виявляються результативними. Тому організаційну роботу з фандрайзингу можуть виконувати як штатні працівники, так і залучені ззовні фахівці-професіонали чи/або навіть організації (некомерційні громадські організації, фонди) на договірній основі, а також добровольці (волонтери, громадські працівники).

3. Розрахункові рахунки, на яких будуть акумулюватися кошти. У випадку проведення разової фандрайзингової кампанії це може бути рахунок уже існуючої організації – кампанія збору засобів під практично вже існуючий будь-який проект/програму може бути реалізована фактично, будь-якими структурами.

У випадку систематично здійснюваної фандрайзингової кампанії або масштабного діяльного проекту/програми створюються спеціальні некомерційні організації (структури). При цьому може використовуватися банківський рахунок одного з донорів, що забезпечує фінансове (бухгалтерське) обслуговування проекту/програми. На жаль, деякі керівники державних установ прагнуть акумулювати всі наявні засоби на своїх рахунках, що нерідко породжує масу проблем. Наприклад, ці засоби повинні надходити через казначейські рахунки, що не завжди влаштовує спонсорів.

Слід зазначити, що в процесі аналізу фінансово-економічних показників ефективності реалізації інвестиційних проектів/програм та їхнього розрахунку виникла проблема щодо відсутності чіткої системи розрахунків фінансових

показників ефективності інвестиційного проекту у вітчизняній практиці. Тому всі фінансові розрахунки слід здійснювати на основі існуючих міжнародних фінансових стандартів з урахуванням специфіки вітчизняного ринку фандрайзингових послуг.

Етичні питання організації освітнього фандрайзингу.

Поняття «менеджмент» й «гуманітарій», на перший погляд виглядають несумісними з точки зору традиційного відношення до гуманітарної науки як до невиробничої сфери, що не дає економічного ефекту, і відповідно, фактичного прибутку.

Починаючи з останнього десятиліття минулого століття, «боротьба думок» стала особливо актуальною у зв'язку з удосконаленням ІТ-технологій та засобів масової інформації. Підвищення значущості суспільної думки, демократизація громадського життя суспільства призвела до підсилення ролі суспільства, а віртуалізація реальності зробила межу між світом реалій і світом комп'ютера.

Відомий у різних наукових та політичних колах французький філософ Рідше Дебре, який у 1980-ті роки обіймав посаду радника президента Франції Ф. Міттерана з міжнародних питань досліджував питання «матеріалізації ідей». Він і став засновником нової науки *медіології*. Предметом її дослідження став процес так званої «*спільної матеріалізації ідей*» та їхнього впливу на суспільні-політичні процеси, тобто, дослідження «*механізмів матеріалізації*».

Ні для кого не є секретом, що суспільна думка може формуватися так званими «індустріальними» (Industrial) методами. Зрозуміло, інформаційні технологи – справа професійних журналістів, іміджмейкерів, спічрайторів. Однак, вони в кінцевому підсумку є лише *медіаторами*, посередниками, що обслуговують технологічний процес. Ідеї породжуються іншими людьми – науковцями, письменниками, композиторами, політиками, пророками... Усі вони багато в чому пов'язані з гуманітарною сферою. Саме філософи, історики, соціологи, філологи, лінгвісти досліджують і вивчають особливості розвитку духовного світу суспільства, його історію, шляхи можливого подальшого

розвитку. Вони досліджують і вивчають загальновідомі ідеї й концепції, що обговорюються у суспільстві, постійно аналізують і розвінчують систему соціальних, політичних і культурних міфів, дають змогу пояснити й сформулювати ідеї, які існують у культурі в неявному й суперечливому вигляді.

Наукове дослідження – це не тільки нові знання, але й матеріалізація цих знань у вигляді книг, статей, навчальних курсів й програм, що у свою чергу безпосередньо впливають на формування суспільної думки. Складна система взаємостосунків економічних, політичних та ідеологічних сфер суспільного життя сама стає предметом дослідження гуманітарних, суспільних та політичних наук і може перетворитися у важливий інструмент подальшого суспільного розвитку.

Науці потрібні не тільки вчені-дослідники, але й вчених-менеджери, які науково обґрунтовано та професійно могли б узагальнювати, акумулювати, аналізувати й поширювати необхідні знання й досвід з метою подальшої реалізації певних науково-освітніх проектів/програм. Саме управлінці, що пов'язані з організацією науки, повинні чітко усвідомлювати, з яким саме продуктом наука виходить на міжнародний ринок і які *механізми обороту* специфічного «академічного капіталу».

Саме тому у світовій традиції існує певна система підтримки науки – зокрема гуманітарних наук, що виходить за межі середнього бюджетного фінансування й дає можливість науковцям й науці успішно реалізовувати їхні наукові задуми й проекти.

Сьогодні пошук засобів на реалізацію проектів, пов'язаних з наукою й освітою набуває все більш професійного спрямування. *Академічний фандрайзинг* стає важливою складовою фінансування науково-освітніх установ й університетів. В організаціях створюються спеціальні відділи з роботи над проектами, що потребує додаткового фінансування. Фахівці поєднуються в різні асоціації, обмінюються певним досвідом, напрацьовують ділові й етичні принципи спілкування.

Тут доречно розглянути основні етичні принципи проведення фандрайзингової кампанії.

«Декларація етичних принципів фандрайзингу», що була прийнята 16.11.2006 р. на Саміті представників 24 асоціацій фандрайзерів світу (Нідерланди) зокрема містить наступні *п'ять основних принципів роботи фандрайзерів* (це стосується і проведення фандрайзингової кампанії):

1. **Чесність** – фандрайзери у будь-який час будуть діяти чесно й правдиво з метою збереження суспільної довіри й ні в якому разі не введення донорів і клієнтів в оману.
2. **Повага** – фандрайзери завжди будуть дотримувати поваги й поважати як свою професію так і організацію, яку вони представляють, так само, як і поважати донорів і клієнтів, з якими вони співпрацюють.
3. **Цілісність** – фандрайзери завжди повинні діяти прозоро, з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти та попереджувати всі можливі конфлікти інтересів і уникати будь-яких проявів неетичної поведінки в професійному або людському плані.
4. **Емпатія** – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей й особистим прикладом заохочувати інших. Вони мають цінувати право на особисте життя донорів, свободу особистого вибору, бути толерантними.
5. **Прозорість** – фандрайзери завжди повинні працювати у режимі відкритості та постійної звітності щодо завершеної роботи, а також бути інформованими у питаннях розподілу та використання благодійних пожертвувань та внесків.

Наразі досить актуальним є питання необхідності пропаганди фандрайзинга в Україні як *технології* пошуку та залучення додаткових грошей в освітню та наукову галузь.

Необхідність пошуку відомих спонсорів.

Оскільки найчастіше мова йде про вибір засобів у підтримку проектів/програм соціально, науково та освітньо вагомих, стільки ж

потенційним донорам важливо мати гарантії того, що програма/проект, яка запропонована їхній увазі, дійсно соціально вагомі та у його реалізації беруть участь відомі й авторитетні люди (організації). Привабливість проекту/програми можна підвищити за рахунок причетності відомих і впливових політиків, чиновників, діячів освіти, науки, культури й мистецтва, вчених, релігійних діячів, спортсменів тощо.

Найчастіше, знайомство з потенційними донорами починається з ознайомлення зі складом засновників проекту/програми, комітету підтримки, та, зокрема знайомства з рекомендаційними матеріалами (листами, curriculum vitae тощо). Тому ще на стадії установи некомерційної організації, організаційного комітету важливо залучити до складу відомих осіб з позитивною суспільною репутацією.

Відомі у суспільстві люди досить часто виступають основними гарантами того, що проект/програма дійсно соціально значущі. Їхня безпосередня участь надає проекту/програмі особливого статусу, престижності, значно розширює можливості самих спонсорів. Має значення і чисто технічно логічний чинник: для підписання листів, подяк, організація та проведення зустрічей тощо. Окрім цього, участь у проекті/програмі відомих бізнесменів, політиків, діячів науки, культури та мистецтва може бути корисним з погляду гарантій практичної реалізації проекту/програми, його економічної обґрунтованості, надійності вкладення відповідних фінансів. Заохочення та співпраця з відомими людьми може відбуватись як в *пасивній формі* (простого декларування їхньої участі), так і в *активній формі*, тобто на різних стадіях фандрайзингової кампанії.

3.2. Планування освітньо-фандрайзингової кампанії: етапи та визначення донорів

Планування фандрайзингової кампанії організації має опиратися на загальну стратегію розвитку. Це може загальна маркетингова стратегія, але може бути й *спеціальна стратегія* фандрайзинга.

Плануванню та успішному проведенню конкретної фандрайзингової кампанії (фандрайзинга) повинна сприяти попередня детальна розробка змістовної частини програми/проекту, під яку будуть залучатися фінанси. Така програма/проект «має бути на руках» за 4-6 місяців до початку підготовки фандрайзингової кампанії. Це необхідно для ретельної підготовки самої кампанії. Йдеться про детальну розробку всіх необхідних інформаційних та аналітичних матеріалів (реклами, кошторисів, пропозицій, описів проекту/програми), а також про фінансову оцінку перспективності фандрайзингової кампанії, визначенні кола потенційних спонсорів та ймовірних джерел фінансування, скорегованого балансу прибутків і видатків.

Оптимальний строк для початку фандрайзингової кампанії – 6-9 місяців до проведення головного заходу проекту, на проведення якого й будуть шукатися основні кошти. Починати цей процес за місяць до початку проекту – несерйозно. Кошти під більш масштабні проекти треба починати шукати ще раніше – за рік-півтора до планового строку проведення. Основні етапи фандрайзинга представлені в таблиці 2.

Етапи проведення освітнього фандрайзингу

<i>N</i> <i>n/n</i>	<i>Етап</i>	<i>Складові етапу</i>
1	Планування	<ul style="list-style-type: none"> • розробка змістовної програми залучення засобів; • визначення витрат освітньої організації на майбутній період; • вибір видів фандрайзингової кампанії;
2	Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> • вибір методів проведення фандрайзингової кампанії; • установлення відповідальності за проведення фандрайзингової кампанії; • виділення засобів на реалізацію фандрайзингової кампанії;

3	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • здійснення контролю за ходом реалізації фандрайзингової кампанії; • коректування планів з урахуванням поточних змін;
4	Аналіз	<ul style="list-style-type: none"> • визначення ефективності етапу планування; • аналіз ефективності етапу реалізації; оцінка ефективності кінцевих результатів фандрайзингової кампанії.

Визначення кола потенційних донорів.

Коло потенційних донорів визначається після ретельного знайомства та аналізу існуючих джерел фінансування (як державних так і недержавних). Відмінність полягає лише тому, що при плануванні фандрайзингової кампанії ці джерела повинні бути представлені у вигляді списку юридичних і фізичних осіб – адресатів запитів на підтримку проекту/програми. Тому у загальному вигляді, можна говорити лише про чотири основні групи донорів і спонсорів благодійних внесків:

- державні й міжнародні організації та інстанції (вітчизняні й закордонні);
- представники комерційних структур, включаючи банківську, промислову, торговельну та інші сфери діяльності;
- представники некомерційної сфери, насамперед – благодійні фонди (вітчизняні, закордонні, міжнародні);
- приватні особи.

Повна база даних потенційних донорів проекту програми має включати представників усіх чотирьох груп, по кожному окремому потенційному донору потрібно мати мінімум відомостей, а саме:

- повна й скорочена назва організації, її організаційно-правова форма;
- прізвище, імена, по батькові, соціальний статус (посади, звання, науковий ступінь тощо), а також обов'язково координати особи, що приймає рішення з питань спонсорства, добродійності або патронажу;

- контакти цих осіб: ПІБ, телефони, факс, e-mail;
- їхні особисті інтереси, захоплення;
- сфера або види діяльності фірм (підприємств), їхні споживачі, клієнти, товари, послуги, партнери тощо;
- економічний стан фірми;
- географія діяльності фірми;
- сфери й види діяльності, що є для цього донора кращими для надання підтримки;
- традиційні для цього донора форми й обсяги надання фінансової підтримки;
- традиційний для цього донора порядок розгляду заявок: чи існують типові форми, граничні строки розгляду, обов'язкова (додаткова) експертиза проекту/програми, а також форми (бланки) заявок.

Глибина та точність інформаційної бази даних що в свою чергу залежить від цілей, завдань, існуючого досвіду, наявних контактів, можливої подальшої співпраці тощо. Звичайно база даних з кожної категорії складається за територіальною (географічною) ознакою. Вона є найбільш зручною з огляду соціального статусу фірми-донора, а саме її репутації, іміджу. Слід зазначити, що останнім часом все частіше географічний фактор, як основна ознака виявляється недостатньою.

Джерела відомостей про потенційних донорів можуть бути різні.

1. Насамперед це *коло особистих і професійних контактів*, зокрема, коло особистого спілкування засновників організацій-фандрейзерів, а саме: добровольців (волонтерів), членів комітету підтримки, спонсорів, меценатів тощо.
2. **Інтернет** – практично всі великі фірми (підприємства), благодійні фонди мають свої електронні ресурси (сайти, сервери), на яких обов'язково знаходиться інформація щодо їхньої спонсорської та добродійної діяльності, а також умов та механізмів їхнього надання.

3. **Інформація зі ЗМІ** про ділове життя (які банки й фірми співпрацюють у даному регіоні), про підтримку наукової та освітньої діяльності (хто займається благодійністю, меценати).
4. **Довідково-інформаційні видання, електронні видання** – необхідні як для роботи «з нуля», так і на всю подальшу фандрайзингову діяльність.
5. **Списки клубів, асоціацій, союзів**, що поєднують «діловий світ» – окрім іншого, самі ці організації можуть стати донорами й спонсорами.
6. **Інформація**, щодо існуючих можливих конкурентів – інших організацій-фандрейзерів, яка може бути надана на паритетних засадах (обмін списками, співробітництво, розподіл сфер діяльності за часом або за різними програмами тощо). Зосереджуючись на кожній із основних груп донорів стосовно конкретного проекту/програми, не слід поспішати за кількістю, розпорошуючи свої сили й час, а також фінанси. Іноді фінансових залучень тільки від одного донора виявляється цілком достатньо для того, щоб задовольнити всі зусилля щодо пошуку та фінансових ресурсів.

Окрім того, не варто залучати до участі в підтримці того чи іншого проекту/програми конкуруючі організації та фірми – нічого гарного із цього не вийде, краще залучати різномірні організації та фірми, що належать до тих самих фінансових груп або при наймі, не конкуруючих між собою. В останньому випадку їхня участь у підтримці того чи іншого проекту/програми може стати приводом встановлення угоди розвитку спонсорства, партнерства тощо.

Баланс витрат і можливих надходжень безпосередньо залежить від масштабів фандрайзингової кампанії, а також кола можливих донорів, з якими буде співпраця. При цьому варто пам'ятати, що зазвичай відсоток реалізації очікувань грошових надходжень при роботі з поновлюваними донорами не перевищує 80%, а з новими донорами – 10-20% від стартового списку.

Здійснення кожної фандрайзингової кампанії, зокрема реалізація кожного конкретного проекту/програми, потенційних донорів варто розділити на дві частини: так звані «гарячий» і «холодний» списки. У першому випадку

(«гарячий» список) мова йдеться про потенційних донорів, робота з якими є першочерговою: з якими вже встановлені міцні зв'язки і/або віддача від яких є найбільш імовірною та масштабною. «Холодний» список містить менш імовірних донорів і тих, віддача від яких не так вагома. Зробити таку градацію необхідно для оптимального розподілу сил і часу організаторів і учасників проекту/програми. Іноді віддача від одного донора виявляється достатньою для вирішення проблеми фінансового забезпечення проекту/програми. У будь-якому проекті/програмі зазвичай якась група донорів виявляється основною. Окрім того, маючи гарантовану підтримку, успішніше добираються засоби, праці з іншими донорами. Головні зусилля слід бути зосереджувати на роботі з «гарячого» списку. «Гарячий» і «холодний» списки можуть мінятися залежно від напрямів проектів/програм: комусь із донорів одні проекти/програми більше цікаві, а комусь інші.

Як правильно зрозуміти один одного: навіть бізнесу соціальні проекти?

Обираючи кандидатуру потенційного спонсора, необхідно співвіднести можливі вигоди, які може принести участь спонсорів у цьому проекті/програмі, з реальними інтересами конкретних фізичних осіб.

Щоб визначити, що може бути цікавим потенційному спонсорів в конкретному проекті/програмі, необхідно правильно розуміти і усвідомлювати механізми мотивації й організації спонсорської участі.

По-перше, спонсорство (меценатство) повинно здійснюватись під конкретні цілі й завдання загальної корпоративної стратегії організації-спонсора. Спонсорство та його напрями залежать від багатьох чинників, а саме: від того, чи збирається фірма (компанія, підприємство) виходити на нові регіональні, територіальні або світові ринки; які цільові групи для реклами будуть найбільш пріоритетними; що є важливим для фірми (підприємства) нині. Пояснення цих та інших питань стратегічного характеру повинно спиратися на аналіз загальних фінансових показників компанії. Зокрема, багато питань можна з'ясувати, започаткувавши офіційну електронну переписку з

фірмами потенційними донорами проекту/ програми.

По-друге, необхідна постійна плідна й довірлива взаємодія з керівництвом фірми (компанії, підприємства) з метою з'ясування пріоритетних для фірми (компанії, підприємства) напрямів спільної діяльності й виникаючих при цьому відповідних проблем.

Розглянемо які *основні причини* можуть спонукати спонсорів до участі у запропонованих проектах/програмах.

Перша причина. Постійна конкуренція на торговельному ринку: коли споживача цікавлять не тільки співвідношення ціни і якості пропонованої продукції, але й «особисте обличчя» компанії-виробника.

Друга причина. Компанії, в які залучені довгострокові інвестиції, економічно завжди зацікавлені у своїй позитивній репутації на міжнародному ринку. Чим вище рейтинг репутації, тим вище ринкова вартість акцій компанії. Наразі все менше компаній тих, які можуть похвалитися гарною ринковою ціною.

Наприклад, якщо виконується основне завдання, а саме – підвищення рівня *соціальної цінності* компанії (ефект її позитивного впливу на суспільство) на один пункт, що це в свою чергу веде до підвищення репутації компанії на 0,55 пункту. Водночас збільшення *економічної цінності* на той саме пункт підвищує репутацію лише на 0,32 пункту.

Загальний прибуток акціонерів компаній, що дають позитивний ефект *соціального впливу* на суспільство за останні 15 років виріс на 43%. За той же час цей показник для «просто» фінансово успішних компаній виріс всього на 19%. Прибутковість продажу у соціально активних компаній – на 3% вище, прибутковість активів відповідно вище на 4%, а прибутковість капіталу й акцій – відповідно вище на 10%.

Третя причина. Держава самотійно не в змозі здійснювати в необхідному обсязі заходи для соціального захисту населення, а також ефективно вирішувати соціальні проблеми. Особливо гостро це відчувається в

роботі місцевих органів влади, зокрема у регіонах. Тому реалії сьогодення все гостріше вимагають від бізнес-структур того, щоб вони посіли провідне місце серед нових господарських суб'єктів проведення соціальної політики держави. Ці вимоги пред'являють і громадські організації, і органи місцевого самоврядування, і засоби масової інформації.

Четверта причина. Розвиток «соціального партнерства». Зміст цього поняття полягає в налагодженні конструктивної взаємодії між трьома секторами економіки – державними структурами, некомерційними організаціями та установами і комерційними підприємствами. В Україні вже створена інфраструктура благодійних організацій, здатних повноцінно задовольнити попит бізнесу на соціальні проекти/програми. Сприйняття бізнесу як партнера в соціальних заходах цілком сформоване і також набуло розуміння як в некомерційних організаціях, так і в органів влади та у підприємстві.

П'ята причина. Розвиток бізнес-технологій і бізнесів-процесів. Благодійні й спонсорські проекти нерідко доповнюють інструментарій маркетингової та PR-діяльності будь-якої фірми, а саме: розширюють коло партнерів по бізнесу, створюють більше можливостей для реклами, сприяють розвитку й зміцненню корпоративної культури, зміцнюють позитивний імідж фірми, слугують постійним і сумлінним доказом стабільності бізнесу в регіоні.

Шоста причина. Привабливість на ринку праці. Усі хочуть працювати у відомих і шанованих компаніях. Тому участь у соціальних проектах/програмах серйозно підвищує рейтинг компанії на ринку праці, розширюючи можливості залучення й вибору кандидатів.

Сьома причина. Розвиток корпоративної культури, мотивації й лояльності персоналу, згуртованості працівників щодо ідеї спільної справи.

Головний ресурс подальшого розвитку науково-освітнього фандрайзингу – соціальне партнерство. Співробітництво й взаємодія некомерційної сфери, органів влади, громадськості й бізнесу у реальному житті нерідко виходять за рамки безпосередньої діяльності комерційних, промислових, державних

суб'єктів господарської діяльності. Привабливість соціальних проектів/програм, настільки необхідна для успішного проведення фандрайзингової кампанії, що розроблені і впроваджені на практиці технології пошуку та залучення додаткових інвестицій можуть сприяти задоволенню спільних інтересів представників різних суспільних гравців.

Соціальне партнерство: спонсорство, патронаж, добродійність, членство, піклування – все це переслідує цілий комплекс завдань. Якщо організаторам проекту/програми заздалегідь відомі цілі та плани реалізації проекту, то потенційні донори (які до речі найчастіше навіть не здогадуються про пошукачів їхньої фінансової підтримки) потребують більш детального роз'яснення щодо реалізації його можливих інтересів і потреб. Вироблення такого спільного рішення роз'яснення та пошук аргументів на користь можливого співробітництва є головним завданням усіх зацікавлених сторін. При цьому можуть виявитися цікаві й нетривіальні перспективи саме в процесі спільної підготовки й обговорення проекту/програми.

3.3. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингової кампанії

Технічне забезпечення фандрайзинга – це в першу чергу облаштування робочого офісу з метою налагодження успішної роботи контактної групи. Що стосується робочого офісу, то потрібно бути готовим до того, що потенційний донор не захоче проводити зустріч у себе, посилаючись на цілу низку поважних причин. Не тому, що він не довіряє, а через те, що хоче ближче познайомитися з організаторами й виконавцями проекту/програми, ознайомитися з їхніми потенціалом, можливостями.

Як зазначалося вище, успіх справи багато в чому залежить від правильного оформлення (й зовнішнього вигляду) документів та супроводжуваних інформаційних матеріалів, а також оперативного зв'язку. Тільки на базі сучасного інформаційного забезпечення можливе забезпечення

наступних найважливіших технологічних умов та завдань фандрайзингової кампанії:

- створення й редагування великої кількості актів: кошторисів, листів, організаційних документів, створення веб-сайтів, мультимедійних та інших інформаційних матеріалів;
- розробка різних оригінал-макетів документів та матеріалів, створення електронної бібліотеки спонсорських організацій, благодійних фондів, інвесторів, меценатів, їхніх реальних і потенційних можливостей, розрахунку ефективності залучення коштів;
- оперативність і ефективність обліку й контролю щодо збору, аналізу й обробки, а також зберігання отриманої інформації, ведення фінансової й бухгалтерської звітності тощо.

3.4. Сучасні технології проведення освітнього-фандрайзингової кампанії

Проведення фандрайзингової кампанії передбачає використання спеціальних технологій. Так звані заходи (прийоми, вечори, конкурси, марафони, аукціони, презентації, конференції, форуми, обіди), під час підготовки й проведення яких привертається основна увага потенційних донорів (інвесторів) до певного проекту/програми, а з іншого – виявляються необхідні кошти.

Організація подібних заходів віднімає досить багато сил та часу, але їхнє проведення може створювати гучну рекламу проекту й організаціям, а також залучати як штатних так і добровільних співробітників у реальну роботу. Чимало наукових організацій і освітніх установ готові до проведення таких акцій саме через те, що це поєднується з їхньою науковою або освітньою діяльністю. Спеціальні акції являють собою, зазвичай яскраві події, до яких привертається увага широкої громадськості й засобів масової інформації. Подібні акції треба, по можливості, робити регулярно, надаючи їм статус «фірмового блюда», «візитної картки» фірми.

Список гостей, запрошених на такий захід розробляється 7-8 тижнів. При розсиланні запрошень у конверт вкладається також конверт для відповідей й заготовлені передбачувані відповіді. Всі інформаційні матеріали для розсилки мають бути оформлені в гарному дизайні через те, що для кожного одержувача запрошення на такий захід є підтвердженням саме його високого соціального статусу й відповідно, репутації. На вечірній захід розумно запросити гостей разом із дружиною або чоловіком. Через пару тижнів варто подзвонити тим, хто не дав відповіді. З'ясувати, чи зможуть вони прийти, а потім забронювати місце. Тим, хто відхилив запрошення, необхідно послати лист, що виражає надію на те, що вони зможуть відвідати інший захід цього року. Тим, хто прийняв запрошення, необхідно повідомити всю необхідну додаткову інформацію.

Запрошені учасники заходу можуть одержати в рамках конкретного проекту/програми різний статус. Наприклад, якщо учасник придбав 10 квитків наприклад, за ціною \$100, він одержує статус «патрона», тобто почесне місце, право на участь, наприклад, у творчому вечорі, концерті, банкеті тощо. Якщо учасник придбав 10 квитків, наприклад, за ціною \$50, він одержує статус «спонсора», тобто, наприклад, право на спеціальне місце й участь у вечорі, концерті. Іноді запрошені вибачаються за неможливість участі в заході. Але посилають чек на певну суму або повідомляють про відповідне перерахування грошей.

Під час проведення заходу необхідно забезпечити високий рівень обслуговування (інтер'єр приміщення, реклама, фуршет, фото- і відеозйомка, TV тощо).

За підсумками проведення заходу обов'язково здійснюється аналіз його підготовки, проведення та ефективності. Нижче наведені найбільш поширені приклади *спеціальних технологій фандрайзинга*.

Прийоми і презентації.

Незважаючи на те, що окремі спонсори *не пов'язують* себе зобов'язаннями відвідати культурний захід, чимало колективів і організаторів

переконані, що саме якість їхньої роботи буде привабливим для спонсорів. І проводять *спеціальні заходи* (концерти, презентації, конференції, форуми спектаклі), на які запрошують уже наявних і потенційних донорів. Нерідко потенційні спонсори досить позитивно сприймають можливість побачити роботу колективу, що організує той чи інший освітній проект/програму. Тому дуже важливо усвідомити: навіщо проводиться прийом і чому запросили саме цих гостей. Доцільно проводити кілька прийомів протягом року, надавши спонсорам широкий вибір і продемонструвавши діапазон можливостей організації.

Досвід засвідчує, що члени правління організації, які забезпечують прийом; персонал, що задіяний повинні бути добре проінструктовані перед початком проведення заходу. Вони повинні не тільки знати імена гостей і назви всіх запрошених компаній, але й і бути проінформованими щодо їхньої спонсорської діяльності. Це дасть можливість значно поліпшити свою роботу й розв'язати питання, що постійно виникають.

Конкурси та вручення премій.

Проведення конкурсів і присудження премій здатні забезпечити чималі надходження коштів, особливо за умови залучення органів управління та місцевого самоврядування, а також ЗМІ, TV. Варто тільки пам'ятати, що деякі сфери діяльності вже перенасичені конкурсами й преміями. Через те, головне завдання буде полягати у визначенні власної спонсорської ніші.

Незважаючи на те, що конкурси дуже привабливі для спонсорів, подібна діяльність вимагає серйозних витрат, і насамперед, на просування в суспільній думці, розвиток суспільних зв'язків, PR-реклами тощо. Окрім того, багато чого буде залежати від розміру премій, що призначаються безпосередньо потенційними спонсорами.

Присудження й вручення премій лауреатам конкурсів може також поєднуватися із благодійними концертами, виставками, фестивалями, публікаціями й тощо.

Благодійні лотереї.

Можливі речові лотереї (продаж робіт, виготовлених руками дітей, виставка-продаж дитячий малюнків тощо). Вони можуть бути досить прибутковими, але їх треба проводити відповідно до діючого законодавства, яке необхідно добре знати. При цьому не слід витратити багато грошей на придбання призів. Можна вручити учасникам коштовні подарунки або призи, які може забезпечити сама організація, наприклад: безкоштовні квитки в театр, на виставку, в музей, книги. Чим більше цікавих призів, тим більша кількість людей захоче придбати квитки для участі в лотереях.

«Натуральне спонсорство».

Фірми можуть допомогти не тільки грошима, але й приладдям, інвентарем, меблями, оргтехнікою, канцтоварами, а також ремонтом. Деякі благодійні організації віддають перевагу саме такому виду спонсорства.

Знаменні дати, увічнення пам'яті.

Фактично мова ідеї про ввічнення вдячної пам'яті за зроблену підтримку. Прикладом увічнення є, наприклад, програма «Добрий ангел», «В ім'я миру на планеті», у рамках яких створюються фото, відео-експозиції, шкільні музеї, пам'ятні дошки з іменами людей, що зробили свій посильний вклад у розвиток того або іншого навчального закладу.

Інформаційні технології організації інвестиційно-фандрайзингової кампанії.

Найважливішою умовою ефективності сучасного менеджменту в науково-освітнім середовищі є інформаційне забезпечення прийнятих рішень, а також контроль їхньої реалізації та аналізу підсумків діяльності. Йдеться не про збір матеріалів, а про постійний аналіз стану й розвитку освітньої галузі та її окремих структур.

Особливе значення ця діяльність здобуває у ринкових умовах з урахуванням існуючого різноманіття освітнього середовища. Важливим виявляється не лише моніторинг реального стану справ – первинне (фактологічне) інформаційне забезпечення, та вторинне інформаційне забезпечення. Йдеться про аналіз стану конкретних ринкових послуг, загальних

тенденцій їхнього розвитку, експертизу, оцінку та необхідні рекомендації. Це саме та інформаційна робота, яка повинна бути постійною, найбільш повною й найбільш об'єктивною. Без такої інформації неможливе прийняття оптимальних управлінських як щодо державної підтримки освітнього проекту/програми, так і щодо подальшого розвитку спонсорства й добродійності в освітньому середовищі.

Не менш очевидним є те, що державні органи управління безпосередньо роботу не здійснюють. Мова йде про створення інформаційно-рекламних, інформаційно-аналітичних, інформаційно-маркетингових служб (центрів, агентств, представництв тощо.). Вдалим прикладом створення такої служби є Інститут менеджменту освіти при НАПН України.

Створення таких організацій, що забезпечують інформаційну інфраструктуру системи освіти, повинні ініціювати регіональні органи державного управління (збирати саме первинну фактологічну інформацію набагато легше за участю органів місцевого управління, а також статистичних органів. Наступне ведення бази даних, у тому числі й для державних органів, інформаційні служби можуть здійснювати самостійно. Досвід засвідчує, що діяльність таких служб може набувати самостійного і навіть комерційного характеру, зважаючи на мінімальне бюджетне фінансування.

На базі інформаційно-аналітичних центрів доцільно підвищувати кваліфікацію працівників освіти, а також ефективніше проводити семінари, конференцій, видавничу діяльність, формувати імідж загальноосвітніх установ, освітніх проектів і програм, а також поширювати співробітництво зі ЗМІ тощо.

З-поміж найпоширеніших форм забезпечення доступу до інформаційних послуг велику роль відіграють публічні бібліотеки та їхнє тісне співпраця зі школами. Бібліотеки вже давно не просто «фабрики видачі книг», це освітньо-інформаційні центри, які розраховані на абсолютно всі версти населення. Сьогодні усі публічні бібліотеки забезпечені комп'ютерами, мають доступ через Інтернет до багатьох світових інформаційних ресурсів. Сучасні бібліотеки містять колосальні фонди наукового, культурно-освітнього. культурно-

історичного матеріалу. Однак, в останній час здебільшого затребуваному використанню цих джерел перешкоджає наявність існуючої інертності як працівників освітньої сфери, так і органів місцевого управління.

Нижче наведений огляд деяких європейських сайтів бібліотек, орієнтованих на співробітництво з освітніми установами.

- Ingrid.bracht@stdt.dusseldorf.de Проект центральної публічної бібліотеки м. Дюссельдорф (Німеччина); демонструє, скільки фантазії й творчості можуть виявити діти й підлітки у віці від 9 до 16 років при розробці власних комп'ютерних програм. Юні кореспонденти зібрали інформацію й склали під керівництвом педагогів досить критичну програму бачення навколишнього середовища, розмістивши її в Інтернеті. При цьому діти навчилися досить активно висловлювати власні думки при вирішенні тих чи інших проблем, спільно обговорювати механізми їхнього розв'язання.

- www.vakijzer.kennisnet.nl Проект, розроблений у тісному співробітництві бібліотеками Нідерландів й загальноосвітніми установами. Школи надають навчальні програми й питання для домашніх завдань. Центральна служба публічних бібліотек збирає й обробляє відповідну інформацію, підбирає й оформляє відповідне програмне забезпечення, цей «Путівник» - відмінна пошукова система по всій системі освіти Нідерландів.

3.5. Фінансово-інформаційне обґрунтування ефективності інвестиційно-освітнього проекту/програми

Необхідні інформаційні документи й матеріали.

До інформаційних матеріалів документів фандрайзингової кампанії відносяться всі документи, які можуть використовуватися у роботі з потенційними донорами (спонсорами) щодо пошуку та залучення їхніх коштів:

Власне сам проект/програма, потрібно підготувати у двох форматах:

- 1) Повний формат – детальна розробка проекту/програми, зокрема: зведений бюджет (кошторис) проекту/програми. Цей документ можна

й потрібно буде показувати при особистих контактах, але він не підлягає передачі (розсиланню, передачі стороннім), оскільки може містити інформацію, пов'язану з авторським правом або комерційною таємницею;

2) короткий опис (реліз) проекту/програми, які можна надавати (розсилати) й залишати для ознайомлення;

Статутні документи організації (устав, положення), яка буде проводити фандрайзингову діяльність.

Короткий опис організації (історія її створення, сфери діяльності, завдання щодо фандрайзингової кампанії) – оформлена у вигляді буклету або релізу. Він також може доповнюватися коротким описом «життєвого шляху» та сферами діяльності перших осіб організації або організаторів проекту/програми.

Добір відзивів, оцінок в пресі та засобах масової інформації (ЗМІ), що виражають загальну суспільну думку щодо діяльності організації-фандрайзера.

Візитні картки (бейджи) фандрайзерів, а також добровольців.

Додаткові документи й матеріали, що надають опис конкретних проектів/програм (мультимедійні матеріали, фото, відеоматеріали, описи, тексти пропозицій тощо).

Чималу роль в фандрайзинговій кампанії відіграють оформлення та зовнішній вигляд документів, грамотність тексту опису проекту/програми, додаткових інформаційних матеріалів (кошторисів, релізів, рекламних проспектів тощо), а також чітко визначені форми оперативного зв'язку.

Важливим моментом інформаційного забезпечення фандрайзингової кампанії – є підготовка так званої «ліфтової мови». Особа, що займаються фандрайзингом (фандрайзер, представник установи), повинні бути в змозі у будь-якій ситуації коротко й якомога ясніше викласти суть справи (суть

проекту/програми). Такий спіч треба буквально вивчити напам'ять, щоб потім не шкодувати, що ви забули важливе, або «не так сказали».

До інформаційного забезпечення відноситься також й **система обліку й контролю**, що повинна містити інформацію щодо результатів (проміжних і остаточних) фандрайзингової кампанії, а саме:

- перелік (картотека) донорів-вкладників (фактично, основна інформаційна база даних);
- постійна переписка, копії усіх пропозицій, листів, відповідей (окремо за категоріями донорів);
- дані оперативного аналізу, копії поточної інформації про зустрічі, дзвінки, переговори, домовленості тощо; після одержання погодження або відмови ці відомості переходять в основну базу даних;
- відомості про безпосередню фандрайзингову діяльність (табличній формі в електронному вигляді), що дають вичерпну інформацію про роботу з кожним потенційним донором (дати й результати контактів, листування, зміст переговорів тощо);
- відомості про отримані кошти – банківські виписки, квитанції про оплату, копії платіжних доручень тощо.

Кожний із зазначених блоків даних обліку може представляти собою т окремих файл в єдиній комп'ютерній базі даних фандрайзингової діяльності зазначеної компанії або організації в цілому.

Види й розміри можливих субсидій освітньо-фандрайзингової кампанії.

Найбільш розповсюдженими в практиці проведення фандрайзингу є *загальні субсидії*, тобто ті витрати, що відбуваються за особистим міркуванням організації-фандрайзера. Звичайно, мова йде про поточні витрати некомерційної організації (управління, зв'язок, господарські витрати, заробітна плата штатних і позаштатних співробітників тощо). Тому такі субсидії виділяються один раз на рік, розмір їх коливається, залежно від потенційних можливостей організації (наприклад, від 1000 до 10000 \$).

Найпоширеніші субсидії, що виділяються під конкретний проект/програму мають одноразовий характер і використовуються тільки на здійснення даного проекту/програми. Їхній розмір зазвичай коливається від \$10000 до \$15000.

Загальні субсидії та субсидії під конкретний проект/програму можуть бути: у формі долі капіталу, у вигляді капітальних вкладень (витрат на будівництво, реконструкцію, витрат на обладнання та устаткування тощо).

Використовуються також відрахування в спеціальні фонди, що приносять дохід, *ендаумент-фонди* (форма резервування та акумулювання грошей, створення системи «грошей, що самі пухнуть»). *Ендаумент* – ефективний засіб забезпечення фінансової стабільності некомерційної установи (організації).

У фандрайзинговій практиці поширеним є також виділення стипендій вчителям, викладачам різних предметів на навчання, стажування, підвищення фахового рівня, а також на видання освітніх та наукових праць (монографій, посібників, довідників тощо). Можливі також і такі форми підтримки, які не включаються у річні фандрайзингові компанії, зокрема: дарування, рента, кредити тощо. Питання щодо конкретного грошового еквіваленту субсидії – досить тонке і делікатне. Відповідь на нього багато в чому залежить від професіоналізму самих фандрейзерів. Принаймні, навряд чи буде етично при необхідному бюджеті в \$80000 запитувати в донора \$20000, краще запитувати в кожного конкретного донора від \$1000 до \$5000.

Що таке «спонсорський пакет. Приблизний перелік фінансових та PR послуг «спонсорського пакету»

Класичним прикладом організації фандрайзинга, зокрема й фінансового забезпечення, є організація фандрайзингової кампанії в режимі так званого «спонсорського пакету». Така організація фандрайзингу виправдана в тих випадках, коли організація-одержувач добре відома, фандрайзинговою діяльністю займається систематично, чітко і ясно викладає інформацію про свої послуги потенційним донорам у рамках реклами практичної реалізації програм/проектів.

«Спонсорський пакет» – розсилається поштою (лист на замовлення), передається при особистих контактах – *комплект матеріалів і документів*, що обов'язково повинно містити інформацію:

- опис основної ідеї (стратегії) проекту/програми, значущості з окремим описом деталей, найбільш важливих для спонсора;
- характеристика організації, що реалізує проект, зокрема: автори, організатори, учасники, строки, місце проведення, сценарій проведення тощо;
- повну інформацію щодо підтримки проекту/програми з боку державних органів, громадських організацій, благодійних фондів з (додатком документів, що підтверджують проект/програму), листів підтримки, зокрема й *фінансові гарантії* проекту/програми;
- детальний бюджет проекту/програми (кошторис надходжень та видатків);

Перелік спонсорських градацій, може бути представлений:

- «титульний» (ексклюзивний) спонсор або спонсор-патрон – 100% від загальної суми необхідної підтримки;
- «генеральний спонсор» – 50% від загальної суми підтримки;
- «офіційний спонсор» - 25% від загальної суми підтримки;
- «інформаційний спонсор» – відповідальний для ЗМІ;
- «бартерний спонсор» – надання допомоги товарами й послугами;

Інформація щодо реклами (PR) для спонсорів у рамках реалізації проекту/програми: виставки, видання, розміщення реклами тощо (час, місце, організатори);

Приблизний прогноз спонсорського ефекту; кількість учасників, кількість публікацій тощо.

Спонсорський пакет - це повний комплект документів і матеріалів, що дає можливість потенційним спонсорам обирати статус своєї особистої присутності в проектах/програмах, чітко визначати свої інформаційно-рекламні можливості, та *визначатися з фінансовими витратами*. Увесь «спонсорський пакет» може мати оригінальний дизайн з емблемою або логотипом соціального проекту.

Освітні ендаумент-фонди. Центральним елементом системи благодійної фінансової підтримки науки й освіти є *фонди (ендаументи)*. Благодійні фонди класифікують за типом організації, що надає фінанси. Існує така класифікація фондів:

- приватні фонди,
- корпоративні грантутворені організації (корпоративні фонди),
- суспільні благодійні організації,
- фонди з конкретною метою,
- урядові фонди,

Приватні фонди – недержавні, некомерційні організації з фінансовими ресурсами (благодійними внесками з одного джерела – фізична особа, родина, фірма) та відповідною програмою, що керуються їхніми особистими довіреними особами (директорами). Приватні фонди засновуються з метою підтримки соціальної, освітньої, релігійної і/або іншої благодійної діяльності, що напрямом діяльності якої є благодійність шляхом надання грантів (фінансової допомоги). Приклади приватних фондів можна знайти на сайтах: <http://kas.de/>; <http://www.cdg.de/>

Корпоративні грантоутворені організації – фонди, які підтримуються компаніями (фірмами), а також грантовими корпоративними програмами. Фонд, якому надається спонсорська допомога з боку компанії – це приватний фонд, активи якого отримані від благодійних внесків «комерційного бізнесу». Хоча корпоративні фонди і фінансуються бізнесом, однак вони є незалежними організаціями зі своїм власним фінансовим ресурсом, основною метою яких є благодійність. Грантові корпоративні програми – це програми,

що затверджені в рамках «комерційного бізнесу». Приклади часних фондів можна знайти на сайтах <http://www.siora.ru/>; <http://www.fundersonline.org/>.

Суспільні благодійні фонди – недержавні суспільні благодійні організації, які використовують грантові програми з метою надання благодійної допомоги некомерційними установам (окремим юридичним особам). Немає певного юридичного трактування суспільного фонду. Однак, кількість грантоутворених установ, що називаються «приватними фондами» – зростає (приклади: Virtual Foundation Online Philanthropy). <http://www.virtualfoundation.org/>

Фонди з конкретною метою – це організації, які надають гранти на благодійні цілі окремій групі або регіону. Фінансові ресурси, які знаходяться у розпорядженні таких фондів, загалом є внеском багатьох донорів, управління здійснюється незалежно. (Приклади: Markle Foundation) <http://www.markle.org/index.stm/>

Урядові фонди – урядові організації, фінансово підзвітні державі. Засновуються з метою підтримки соціальної, освітньої, наукової та інших видів діяльності (приклади: science Foundation Areland). <http://www.sfi.ie/>; <http://www.educat.hu-berlin.de/>

Класифікація зазначених грантоіснуючих організацій (фондів) представлена з урахуванням Державного Реєстру Незалежних Організацій (ДРНО), *всесвітньої системи кодування*, розробленою Державним Центром Благодійної статистики США. ДРНО встановлює міжнародний стандарт класифікації некомерційної діяльності, який представляє собою також міжнародний класифікатор та індексатор грантів.

Взагалі, у передових країнах світу фандрайзинг – це повсякденна діяльність великої кількості некомерційних, Університетів, а також громадських організацій. Так, наприклад, тільки в 1996-1997 рр. американські університети отримали багатомільярдні дари: Колумбійський університет - 3

млрд. дол., Стенфорд - 4,4млрд. дол., Принстон - 4,9млрд.дол., Йель - 5,7млрд. дол., Гарвард - 1млрд. дол.

Висновок до третього розділу

Недостатній стан дослідження зазначеної проблеми в цілому, нагальна потреба розробки практичних рекомендацій щодо поліпшення інвестиційної політики в освітянській галузі обумовлюють необхідність пошуку та залучення додаткових інвестицій в освітянську галузь. Водночас існує необхідність вивчення світового досвіду проведення фандрайзингової кампанії з метою реалізації вітчизняних освітніх проектів/програм.

При виконанні місії фандрайзингу важливо обґрунтувати кількість *компаній-контрибуторів* (спонсорів), на частку яких припадає основна частина сукупних благодійних внесків.

Фандрайзинг будь-якого освітнього проекту/програми вимагає високого професіоналізму виконавців, спеціальних знань і навичок, досвіду професійного консультування. Для виконавців фандрайзингу існує сайт www.fundersonline.org на якому представлена інформаційна база незалежних і благодійних фондів, рекомендації грантопошукачів і загалом вичерпна інформація щодо діяльності в галузі філантропії та фандрайзингу

Загальні висновки

Світова практика свідчить, що освітянська галузь у розвинених країнах світу не існує і не розвивається лише за рахунок бюджетного фінансування. Також ніде у світі вона не розвивається лише на комерційних засадах. Система освіти може успішно функціонувати як за рахунок бюджетного фінансування, так й за рахунок пошуку та акумулювання додаткових коштів, зокрема спонсорських (благодійних) внесків. В цьому зацікавлені різні суспільні структури, як державні так і недержавні, оскільки це дає можливість практично реалізувати різні освітянські ініціативи, зокрема освітні проекти/програми.

Результати здійсненого нами наукового дослідження дають підставу для формулювання наступних висновків:

1. З-поміж існуючих у світі механізмів пошуку та залучення додаткового фінансування в освіту виокремлено та конкретизовано як один з можливих механізмів фінансового розвитку та управління ЗНЗ – це технологія освітнього фандрайзингу (технологія сучасного менеджменту), управлінської діяльності щодо пошуку, залучення та акумулювання коштів з різних джерел на реалізацію науково-освітніх проектів/програм .
2. Основні компоненти освітнього фандрайзингу (організаційний, технологічний, інформаційний, матеріально-технічний) відображені у моделі реалізації інвестиційних механізмів управління розвитком ЗНЗ (рис.2.1).

Організаційний компонент академічного фандрайзингу включає такі етапи: аналіз та пошук необхідних рішень; з'ясування кола донорів та етичні питання пошуку та залучення можливих спонсорів; планування фандрайзингової кампанії та основні етапи її проведення.

Технологічний компонент академічного фандрайзингу включає такі напрями: використання спеціальних технологій пошуку та залучення коштів на реалізацію освітніх проектів/програм: науково-освітні заходи, конференції, конкурси, презентації, прийоми, благодійні акції; «наукові премії», «натуральне спонсорство», «увічнення пам'яті» та інше.

Інформаційний компонент академічного фандрайзингу включає такі напрями: створення інформаційно-реklamних, інформаційно-аналітичних, інформаційно-маркетингових служб (кабінетів, центрів, представництв тощо).

Матеріально-технічний компонент академічного фандрайзингу передбачає створення матеріально технічного забезпечення, зокрема сучасної інформаційно-комп'ютерної бази (кабінетів, лабораторій, студій), а також відповідне програмне забезпечення.

3. У процесі аналізу, розробки та прийняття управлінського рішення стосовно реалізації певного проекту/програми попередньо повинна проводитися детальна розробка фінансово-економічного обґрунтування проекту/програми, яке має на меті отримання найбільш повної та найбільш вичерпної фінансової інформації щодо обраного напрямку інвестиційних проектів/програм, з урахуванням можливих ризиків та загроз на етапі його реалізації. Окрім того, до початку інвестування потрібен досить тривалий період переговорів, фінансових експертиз, узгоджень, перевірок між усіма суб'єктами проекту/програми, предметом яких є фінансово-економічна доцільність проекту/програми.

4. Фінансово-економічне обґрунтування доцільності інвестиційно-освітнього проекту\програми, а також методи, що можуть бути використані для проведення фінансово-інвестиційного аналізу та оцінки інвестиційної привабливості освітніх проектів/програм може бути проведено за допомогою *економетричних методів*, зокрема:

- методи оцінки ефективності інвестицій за допомогою співвідношення грошових надходжень (позитивних потоків) з витратами (негативними потоками).
- методи оцінки ефективності інвестицій за бухгалтерською звітністю;
- методи оцінки ефективності інвестицій, що ґрунтуються на теорії часової вартості грошей.

5. Відповідно на стадії реалізації та контролю виконання освітніх проектів/програм запропоновано етапи фінансової-економічного обґрунтування освітнього фандрайзингу, включаючи розрахунки відповідних показників *ефективності інвестиційного проекту*, а саме:

- I етап – попереднє фінансово-економічне обґрунтування;
- II етап – розрахунок фінансових показників привабливості проекту/програми;
- III етап – розрахунок показників економічної ефективності проекту/програми;

Проведення фандрайзингової кампанії на стадії розробки інвестиційного проекту/програми потребує попередньої детальної розробки фінансово-економічного обґрунтування проекту/програми, яке має на меті отримання найбільш повної та найбільш вичерпної інформації щодо обраного напрямку інвестиційних проектів/програм, з урахуванням можливих ризиків та загроз на етапі його реалізації.

6. Результати проведеного опитування керівників шкіл свідчать про існуючий дефіцит інформації відносно задіяних технологій пошуку та залучення додаткового (позабюджетного) фінансування в освіту. Однак за результатами опитування можна зробити висновок, що: по-перше, існує велика зацікавленість керівників шкіл відносно існуючого зарубіжного досвіду пошуку та залучення додаткових інвестицій на освітні проекти/програми; по-друге, в Україні існує проблема недосконалості нормативно-правової бази та законодавства, і як наслідок неможливість ефективної та прозорої співпраці загальноосвітніх установ з різними недержавними вітчизняними та зарубіжними благодійними структурами (ендаумент-фондами), а також контролю цієї роботи.

7. Повномасштабне й ефективне залучення додаткових фінансових ресурсів в освітянську галузь значною мірою залежить від самовизначення та самосвідомості працівників освіти, керівників загальноосвітніх установ, від їхньої ініціативності, здатності до креативності, до пошуку нестандартних

рішень, організації та співпраці з можливими потенційними донорами, а також від їхніх особливих можливостей впливу на суспільно-громадську думку, бажання позиціонувати свій педагогічний досвід як на професіональному так і на законодавчому рівнях.

8. Існуючі міжнародні інвест-фонди підтримують різні види наукової й освітньої діяльності або окремі з них, наприклад: проведення конференцій, форумів, виконання наукових досліджень, стажування, академічна мобільність реалізація міжнародних інвест-проектів та програм тощо. Чимало закордонних фондів підтримує проекти й інтереси вчених незалежно від їхнього громадянства. Є такі фонди і в Україні. Однак кількість українських інвест-фондів порівняно невелика й могла б суттєво збільшуватися залежно від стабілізації внутрішньополітичної та зовнішньоекономічної ситуації в країні. Розумна державна політика уряду може призвести до підтримки науки й освіти, зробивши їх не тільки престижними, але й фінансово вигідними для вітчизняного бізнесу, що в свою чергу значно збільшить кількість вітчизняних і закордонних спонсорів, які бажають підтримати українську науку і освіту.

Література

1. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна ХХІ століття») : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листоп. 1993 р. № 896 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Про вищу освіту : закон України від 17 січ. 2002 р. // Відомості Верховної Ради України. - 2002. -№ 20. – Ст. 134.
3. Артемьева Т. В. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: Учебное пособие. //Т. В. Артемьева, – СПб.: Издательство «Лань», 2010. – 288 с.
4. Артемьева Т. В. Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: Учебное пособие. //Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский . – СПб. : Издательство «Лань», 2010. – 288 с.
5. Гордин В. Э. Социальная политика и социальный маркетинг. СПб. : СПб. УэиФ, 1993. – 199 с.
6. Глобалізація: Навч.посіб. / Пер. з англ. В. Алексашина. – К.: Амадей, 2007. – 480 с.
7. Залесский В. В., Каллистратова Р. Ф. Комментарий к федеральному закону «О некоммерческих организациях». – М.:, Изд-во «дело и Сервис», 1998. – 280 с.
8. Дюкарев Р., Фокс А. К. Холмз О., Эбнер К. В. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций . М. : Изд-во «Дело и Сервис», 1998.–194 с.
9. Кеннеди Л. У. Качественный менеджмент в неприбыльной сфере. СПб. : Нотабене, 1998. – 175 с.
- 10.Спіфанов А.О., Дьяконова И.И. «Бюджет і фінансова політика України». – К. : Вид-во КНЕУ, 2007. – 234 с.
- 11.Пометун О., Гонорська А. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу?: Порадник сучасного директора : Навч.-метод. посібник. – Тернопіль: Вид-во Астон, 2006. – 120 с.

12. Шехова Е. Л. Менеджмент в сфере культуры. Опыт России и США. – СПб. : Алетейя, 2009. – 157 с.
13. Електроний ресурс: <http://www.fundraising.stalingrad.ws/main.htm>; <http://www.lib.rada.gov.ua>; <http://ufb.org.ua/aboutus/proekti.htm?id=202> Список використаної літератури
14. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культури в Україні / В. С. Журавський. -К. : Ін. Юре, 2003. - 415 с.
15. Вифлеемский А. Б. Чем грозят изменения в финансировании школы / А. Б. Вифлеемский // Управ-ление школой. - 2003. - № 8. - С. 12-16.
16. Освіта і наука в Україні : матеріали до VIII Світового конгр. українців / [упор. О. С. Сухолиткий, Л. М. Бороденкова, М. К. Глоба]. - К. : Укр. центр дух. культури, 2002. – 912 с.
17. Ніколаєнко С. М. Вища освіта - джерело соціально-економічного і культурного розвитку суспільства / С М. Ніколаєнко. - К. : Знання, 2005. – 319 с
18. Бюджетний кодекс України : за станом на 21 черв. 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. -2001. -№37. -Ст. 189.
19. Василенко О.Д. Державні фінанси України К., Вища школа 1997р.
20. Спіфанов А.О., Дьяконова И.И. «Бюджет і фінансова політика України». Київ, 1997. - 234 с.
21. Кравченко В. І. Місцеві фінанси України: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – С. 249 – 254.
22. Виноградський М. Д., Організація праці менеджера: Навч.посіб. для студ. екон. вузів./ М. Виноградський. – К.: Кондор, 2003. – 414 с.
23. Дюкарев Р. Социальный маркетинг для некоммерческих организаций / Р. Дюкарев. – М. : Изд-во «Дело и Сервис», 1998. – 194 с.
24. Економічний словник-довідник. За ред.. док. екон. наук, проф.. С. В. Мочерного]. – К.: Феміна, 1995. – 368 с.
25. Климчук І. О. Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів в управлінні розвитком загальноосвітнього навчального закладу / Анотовані

- результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2012 рік: наукове видання. – К.: Інститут педагогіки, 2013. – С.47 – 48.
26. Боди Зви, Мертон Роберт Финансы.: Пер. с англ.: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 592 с.
27. Мертон Роберт Финансы: / Р. Мертон: Пер. с англ.: еч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 592 с.
28. Хопкинс Брюс Р. Как создать неприбыльную организацию и управлять ею. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 292 с.
29. Шафф Т. Путеводитель по фандрайзингу, рабочая модель по привлечению спонсоров. – М. : Вершина, 2006. – 225 с.
30. Синельников Д. А. Инвестиционное предложение, его предназначение и особенности разработки / Д.А. Синельников / [Финансовый менеджмент](#) №1 / 2009.
31. Электроний ресурс: «Український форум благодійників» <http://ufb.org.ua/aboutus/proekti.htm?id=2022>
32. Электроний ресурс: <http://wwwfundraising.stalingrad.ws/main.htm>; <http://wwwlib.rada.gov.ua>; <http://ufb.org.ua/aboutus/proekti.htm?id=2022>
33. Cambridge Economic History of Europe, Cambridge, 1989, Vol. VIII, pp. 1, 90-91.
34. Herlihy D. The Economy of Traditional Europe. Journal of Economic History, 1971, Vol. 31, No. 1, p. 160 (<http://www.shpl.ru>)
35. Wallerstein I. The Modern World-System. Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century. New York, 1974, pp.18-80 (<http://www.shpl.ru>)

