

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ФАНДРАЙЗИНГ У СФЕРІ ОСВІТИ**

**Навчально-методичний посібник до курсу**

Івано-Франківськ 2021



Державний вищий навчальний заклад  
«Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»  
Педагогічний факультет  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту  
імені Богдана Ступарика

## **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ФАНДРАЙЗИНГ У СФЕРІ ОСВІТИ**

**Навчально-методичний посібник до курсу**

Івано-Франківськ 2021



УДК 378.4.014.543.1:339.138:37.014.543.3 (072)

П 69

*Друкується за рішенням Науково-методичної ради Педагогічного факультету  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»*

*(протокол № 8 від 14 червня 2021 року)*

**Рецензенти:**

**В. В. Примакова** – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії й методики виховання, психології та інклюзивної освіти КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти».

**І. І. Прудченко** - кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри соціально-гуманітарних дисциплін Київського кооперативного інституту бізнесу і права.

**Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти: навчально-методичний посібник до курсу / авт.-упоряд. І.В.Єгорова. Івано-Франківськ, 2021. 140 с.**

Навчально-методичний посібник підготовлено для магістрів спеціальності 011 «Освітні педагогічні науки». Посібник містить робочу програму, тексти лекцій навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти».

Дане видання адресоване студентам магістратури денної та заочної форм навчання, викладачам закладів вищої освіти, кураторам академічних груп та покликане ознайомити читача з науковими засадами основ фандрайзингу, направлене на розгляд питань щодо організації фандрайзингової діяльності в освітній сфері, вибору стратегії фандрайзингу, розробки та реалізації проектів у рамках фандрайзингу. Навчально-методичний посібник ставить за мету активізувати інтерес читачів до конструктивних інноваційних педагогічних проектів у закладах освіти; сприяти розвитку управлінської компетентності магістрантів.

УДК 378.4.014.543.1:339.138:37.014.543.3 (072)

П 69

©Єгорова І.В., 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	9
МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	19
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	22
<i>КУРС ЛЕКЦІЙ ДО ДИСЦИПЛІНИ</i>	
<i>Тема 1. Сутність принципи та основні поняття фандрайзингу.....</i>	<i>26</i>
<i>Тема 2. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.....</i>	<i>47</i>
<i>Тема 3. Класифікація проектів. Технологія реалізації методу проектів. Етапи проекту.....</i>	<i>59</i>
<i>Тема 4. Педагогічний проект. Методика реалізації педагогічних проектів.....</i>	<i>83</i>
<i>Тема 5. Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень.....</i>	<i>96</i>
<i>Тема 6. Освітній фандрайзинг як технологія реалізації інвестиційних механізмів на практиці.....</i>	<i>113</i>
<i>Тема 7. Планування освітньо-фандрайзингових кампаній.</i>	
<i>Освітній ендаумент.....</i>	<i>121</i>

## ВСТУП

Предметом навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» є вивчення способів залучення ресурсів(фандрайзинг) на реалізацію проектів у сфері освіти а також надання практичних рекомендацій щодо їх планування та реалізації. Дисципліна забезпечує набуття студентами знань у галузі фандрайзингу, педагогічного проектування; ознайомлює їх із проектною технологією освітній сфері. Курс охоплює характеристику основ фандрайзингу, розгляд питань щодо організації фандрайзингової діяльності в освітній сфері , вибору стратегії фандрайзингу, розробки та реалізації проектів у рамках фандрайзингу.

**Мета курсу:** полягає у наданні магістрам теоретичних знань та практичних навичок з ефективного фінансового забезпечення та управління проектами в освітній сфері, впровадження проектів у практичну діяльність.

### **Цілі курсу :**

- формування у магістрів цілісного уявлення про фандрайзинг як практики залучення коштів на освітні проекти;
- формування професійних основ і комплексу знань про принципи фандрайзингу;
- ознайомлення із теоретичними основами фандрайзингу в освітній сфері, його базовими принципами реалізації;
- засвоєння знань про особливості організації фандрайзингової кампанії, її планування, реалізацію та оцінювання ефективності;
- оволодіння знаннями про етапи та інструменти складання проекту;
- застосування наукових методів проведення аналізу та оцінювання реалізованого проекту, визначення перспектив його продовження;
- теоретична і практична підготовка майбутніх викладачів ЗВО до організації проектної діяльності в освітньому просторі;
- підвищення освітнього і фахового рівня, особистісне самовдосконалення.

## **У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:**

### **Знати:**

- суть поняття фандрайзинг у сфері освіти
- основні принципи, підходи та технології фандрайзингу
- основні категорії фандрайзингу
- вимоги та умови вибору виконавців проектів на конкурсних засадах;
- принципи, методи та прикладні інструменти організації інформаційного забезпечення виконання проекту та втілення (комерціалізації) його результатів;
- теоретичні засади соціально-педагогічного проектування та наукових основ управління такою діяльністю;
- особливості моніторингу педагогічних проектів у закладі освіти та ЗВО;
- новітні технології фандрайзингу та управління педагогічними проектами в закладах освіти.
- основи із психології, педагогіки та інноваційного педагогічного досвіду, задля для успішної педагогічної діяльності;
- оцінювати навчальні досягнення студентів, учнів та результати впровадження фандрайзингу у сфері освіти.

### **Уміти:**

- володіти практичними прийомами фандрайзингу;
- використовувати найефективніші стратегії і методики організації фандрайзингових проектів у сфері освіти;
- ефективно контролювати хід втілення проектів та управляти можливими змінами процесу
- ефективно і гнучко використовувати проектну діяльність у власній професійній діяльності;
- формувати досвід аналізу, самоаналізу та самооцінки педагогічних явищ і ситуацій;
- здійснювати інноваційну педагогічну діяльність;
- застосовувати сучасні ІКТ у навчально-виховному процесі школи та ЗВО ;



- здійснювати пошук і огляд інформації у спеціальних наукових джерелах, використовуючи різноманітні ресурси: періодичні видання, бази даних, веб- сайти, портали;

- опрацьовувати інформаційні джерела для ознайомлення з перспективами впровадження фандрайзингу у школі та ЗВО;

- працювати як самостійно, так і в команді, демонструючи якості лідерства, вміння ефективно спілкуватися й досягати очікуваного результату.

- усвідомлювати особистісно-професійну відповідальність за динаміку інноваційних процесів у закладах освіти, нести відповідальність за якість реалізованих у закладі освіти інноваційних соціально значущих педагогічних проектів.

Кількість годин, відведених навчальним планом на вивчення дисципліни, становить 90 год., із них 14 год. – лекції, 16 год. – семінарські заняття, 60 год. – самостійна робота. Вивчення спеціалістами навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» завершується складанням заліку.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань <b>01 Освіта/Педагогіка</b> (шифр і назва)	Вибіркова	
	Напрямок підготовки (шифр і назва) <b>011 Освітні, педагогічні науки</b>		
Модулів –	Спеціальність (професійне спрямування): <b>Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки</b>	<b>Рік підготовки:</b>	
Змістових модулів – 3		<u>2</u> -й	2-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання _____ _____ (назва)		<b>Семестр</b>	
Загальна кількість годин – 90		3-й	3-й
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання:  аудиторних – 1 самостійної роботи студента – 6	Рівень освіти – другий(магістерський)	14 год.	4 год
		<b>Практичні, семінарські</b>	
		16 год.	6 год.
		<b>Лабораторні</b>	
		__ год.	__ год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		60 год.	80 год.
<b>Індивідуальні завдання:</b> __ год.			
Вид контролю: залік			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 30/60 (33,33% / 66,66%)

для заочної форми навчання – 10/80 (11,11% / 88,88%)

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.**

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАНДРАЙЗИНГУ**

##### ***Тема 1. Сутність принципи та основні поняття фандрайзингу.***

Визначення сутності фандрайзингу, його основних понять. Об'єкт та суб'єкт фандрайзингу. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрями діяльності. Донори та способи взаємодії з ними( волонтери та філантропи). Правила успішного фандрайзингу. Помилки фандрайзингової діяльності

##### ***Тема 2. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.***

Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту. Відмінності між фандрайзингом і пошуком інвестицій( проектний та оперативний фандрайзинг). Умови реалізації фандрайзингу.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.**

#### **ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ, МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРОЕКТІВ**

##### ***Тема 3. Класифікація проектів. Технологія реалізації методу проектів. Етапи проекту***

Різноманітні підходи до класифікації проектів. Характеристика дослідних проектів. Творчі проекти. Їх особливості. Пригодницькі, ігрові проекти. Поняття про інформаційні проекти. Практико-орієнтовані проекти. Внутрішні та міжнародні проекти. Проекти за кількість учасників. Проекти за тривалістю виконання. Поняття про проектний цикл( життєвий цикл проекту). Характеристика основних етапів роботи над проектом. Етап збору та обробки інформації. Джерела інформації. Визначення тематики проекту. Визначення мети та формулювання завдань. Опис проекту, його основних етапів, створення моделі. Моделювання (розробка гіпотез). Учасники та співучасники проекту. Планування проекту. Пошук методик і засобів

виконання завдань. Очікувані результати проекту. Визначення ефективності й корекція проекту. Моніторинг або оцінювання проекту. Характеристика основних методів проектування та конструювання.

**Тема 4. Педагогічний проект. Методика реалізації педагогічних проектів.**

Поняття про педагогічний проект. Освітні проекти в ЗВО. Класифікація освітніх проектів. Головні умови організації роботи над педагогічним проектом, його структурні елементи. Основні етапи педагогічного проектування

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 3.**

**ФАНДРАЙЗИНГ У СФЕРІ ОСВІТИ**

**Тема 5. Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень.**

Теоретичні засади прийняття оперативних рішень. Оцінка ефективності інвестиційно-освітнього проекту. Обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень розробки інвестиційно-освітнього проекту.

**Тема 6. Освітній фандрайзинг як технологія реалізації інвестиційних механізмів на практиці.**

Привабливість інвестиційного проекту. Етичні питання організації освітнього фандрайзингу. Пошук спонсорів.

**Тема 7. Планування освітньо-фандрайзингових кампаній. Освітній ендаумент.**

Поняття про освітні ендаумент-фонди. Спонсорський проект. Етапи визначення донорів. Основні причини участі спонсорів у проектах. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингових кампаній, сучасні технології проведення кампаній.

## Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАНДРАЙЗИНГУ</b>												
<b>Тема 1.</b> Сутність принципів та основні поняття фандрайзингу.	12	2	2			8	12	2				10
<b>Тема 2.</b> Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.	12	2	2			8	2		2			10
<b>Змістовий модуль 2. ПЕДАГОГІЧНЕ ПРОЕКТУВАННЯ, МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРОЕКТІВ</b>												
<b>Тема 3.</b> Класифікація проектів. Технологія реалізації методу проектів. Етапи проекту	12	2	2			8	12	2				10
<b>Тема 4.</b> Педагогічний	12	2	2			8	10					10

<b>проект. Методика реалізації педагогічних проектів.</b>												
<b>Змістовий модуль 3. ФАНДРАЙЗИНГ У СФЕРІ ОСВІТИ</b>												
<b>Тема 5. Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень.</b>	12	2	2			8	12		2			10
<b>Тема 6. Освітній фандрайзинг як технологія реалізації інвестиційних механізмів на практиці.</b>	12	2	2			8	10					10
<b>Тема 7. Планування освітньо-фандрайзингових кампаній. Освітній ендаумент.</b>	18	2	4			12	22		2			20
<b>Усього годин</b>	90	14	16			60	90	4	6			80

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	<i>Тема 1.</i> Сутність принципи та основні поняття фандрайзингу.	2
2.	<i>Тема 2.</i> Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні.	2
3.	<i>Тема 3.</i> Класифікація проектів. Типи проектів. Етапи проекту. Технологія реалізації методу проектів.	2
4.	<i>Тема 4.</i> Поняття про педагогічний проект. Методика реалізації педагогічних проектів.	2
5.	<i>Тема 5.</i> Теорія і технологія прийняття інвестиційних рішень.	2
6.	<i>Тема 6.</i> Організація і забезпечення освітнього фандрайзингу.	2
7.	<i>Тема 7-8.</i> Планування освітньо-фандрайзингових кампаній. Освітній ендаумент. Захист проекту.	4
Разом		16

### Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Скласти проектну заявку із заповненням усіх елементів апікаційної форми. Розробка проблемних питань до проекту.	6
2.	Розробка та презентація структурного плану проекту.	6
3.	Провести експрес-опитування цільової аудиторії, виявити актуальну проблему	6
4.	Моделювання взаємопов'язаної діяльності викладача і учнів(студентів) під час проектної діяльності.	6
5.	Оцінити стейкхолдерів проекту, проаналізувати можливості їх включення у проект	6
6.	Використовуючи відкриті джерела інформації вибрати трьох потенційних донорів, оцінити можливості отримання від них фінансування. Підготувати звернення до донора.	6
7.	Скласти план реалізації та бюджет проекту. Розрахунки провести у табличній формі, для	6

	планування витрат за проектом використовувати відкриті джерела інформації (ціни на товари і послуги, ставки орендної плати, розміри оплати праці та ін.). Розробити кількісні та якісні показники оцінювання результатів проекту. Описати ризики та можливості реалізації проекту після завершення фінансування.	
8.	Складіть схему діяльності учасників проекту (викладачів та студентів) під час використання методу проектів.	6
9.	Підготовка методичних матеріалів до проектної діяльності.	6
10.	Розробити програму проекту за обраною темою. Підготувати презентацію розробленого проекту загальним обсягом не менше 20 слайдів.	6
	Разом	60

### **Індивідуальні завдання**

Індивідуальне завдання з навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» оформляється у вигляді рефератів та практичних завдань, колективного, групового чи індивідуального проекту.

Підготовка додаткових питань (2 на вибір) до кожної теми навчальної дисципліни; робота з додатковою літературою та ін.

#### ***Перелік питань:***

1. Сутність фандрайзингу, його роль та сфери застосування в публічному секторі
2. Благодійництво та основні його форми.
3. Етичні стандарти фандрайзингової діяльності.
4. Риси професійного фандрайзера та їх характеристика.
5. Піраміда фандрайзингу.
6. Правила успішного фандрайзингу.



7. На основі узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду проектної діяльності в закладах освіти, розробіть:

- власний підтримуючий проект з проблематики довкілля;
- авторський інноваційний проект (проблема: «можу-хочу-треба»);
- власний мікропроект з проблематики педагогізації сім'ї як соціальної інституції.

8. Розробіть кластер конструктивних соціально-педагогічних проектів, що проведені освітянами регіону.

9. На основі результатів експертизи 2-3 інноваційних проектів, спрямованих на розвиток соціальної зрілості школярів, студентів доведіть правомірність їх віднесення до «інновацій – процесу» або до «інновацій – результату».

10. Пропонується розробити та реалізувати педагогічний проект (у ньому розробники виступають одночасно і як студенти, які вивчають педагогічну науку, і як викладачі, які реалізують нові педагогічні ідеї). Пропонується самостійно обрати тематику проекту. Заохочується робота малих студентських груп (2-3 особи) над реалізацією одного проекту.

- 1) «Розвиток підприємницьких якостей студентів»;
- 2) «Засвоєння через гру складних теоретичних понять»;
- 3) «Профорієнтаційний проект “Цікава інженерія”».

Критерії оцінки роботи:

- 1) оригінальність авторської розробки;
- 2) обґрунтованість з точки зору педагогічної теорії;
- 3) реалістичність авторської розробки;
- 4) відповідність законам і принципам педагогічної системи.

### **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ З ДИСЦИПЛІНИ**

1. Елементи фандрайзингу в діяльності менеджера освіти.
2. Успішні моделі фандрайзингу.
3. Проблема фандрайзингу у вищій освіті.
4. Сутність та перспективи розвитку в Україні фандрайзингу.

- 5.Благодійність і фандрайзинг: визначення термінів.
- 6.Благодійні акції: аукціон.
- 7.Благодійні акції: вуличний збір.
- 8.Благодійні акції: лотерея. Інші види благодійних акцій.
- 9.Матриця фандрайзингу. Мотиви та стимули у фандрайзингу.
- 10.Загальні правила підготовки фандрайзингової стратегії та кампанії.
- 11.Фандрайзинг: поняття, цілі, область застосування.
- 12.Організаційний і індивідуальний фандрайзинг.
- 13.Види і форми технологій методів фандрайзингу.
- 14.Проект як засіб управління діяльністю і основа фандрайзингу.
- 15.Благодійна діяльність комерційних структур: пріоритети, види.
- 16.Оцінка некомерційного проекту: експертування, оцінка ефективності.
- 17.Підходи та правила роботи з грантодаючих організаціями.
- 18.Інтернет-фандрайзинг: види, специфіка плануванні я і реалізації
- 19.Робота з приватними пожертвами: види, особливості, правила
- 20.Зарубіжний досвід фінансування освіти.
- 21.Проблеми фінансування системи освіти в Україні.

### **Методи навчання**

Під час проведення лекційних та практичних занять щодо вивчення навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» необхідно використовувати такі методи навчання як: лекція, розповідь, пояснення, бесіда, дискусія, диспут, робота з нормативними документами про освіту, ілюстрування, відеометод, дидактична гра, практична робота, метод проектів тощо.

### **Методи контролю**

Контроль рівня знань студентів щодо засвоєння ними тем з навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» здійснюється на підставі таких методів як: метод усного контролю –

здійснюється шляхом індивідуального і фронтального опитування студентів; метод письмового контролю – здійснюється за допомогою самостійних робіт; метод тестового контролю – виконання спеціальних тестових завдань; метод самоконтролю, захист проекту та ін.

### Розподіл балів, які отримують студенти

Розподіл балів, які отримують студенти під час семінарських занять, за індивідуальне завдання та контрольну роботу, а також оцінювання залікової роботи .

Поточне тестування та самостійна робота							Сума Підсумковий тест
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	50
Поточний контроль (семінарське заняття ) 30б. Самостійна робота 10 б. Індивідуальне творче завдання (есе, презентація)-10 б.							

T1, T2 ... – теми.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
80 – 89	<b>B</b>	добре	
70 – 79	<b>C</b>		
60 – 69	<b>D</b>	задовільно	
50 – 59	<b>E</b>		
26 – 49	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-25	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Академічна доброчесність	Будь-які форми порушення академічної доброчесності не толеруються. Оцінювання
--------------------------	---

	<p>здійснюється за національною та ECTS шкалою оцінювання на основі 100-бальної системи. (Див.: пункт 8.3. «Види контролю» Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»).</p> <p>«Положення про запобігання академічному плагіату у ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»<a href="https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/положення-про-запобігання-плагіату-у-ДВНЗ-Прикарпатський-національний-університет-імені-Василя-Стефаника.pdf">https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/положення-про-запобігання-плагіату-у-ДВНЗ-Прикарпатський-національний-університет-імені-Василя-Стефаника.pdf</a>.</p>
Пропуски занять (відпрацювання)	<p>Виконання усіх передбачених форм навчальної роботи, які підлягають поточному оцінюванню. Мінімальна кількість балів для позитивного зарахування курсу -50«Положення про порядок організації та проведення оцінювання успішності здобувачів вищої освіти ДВНЗ «Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника» <a href="https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2021/04/isinuvannia_nove2.pdf">https://nmv.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/118/2021/04/isinuvannia_nove2.pdf</a></p>
Виконання завдання пізніше встановленого терміну	<p>Магістр зобов'язаний відпрацювати пропущене заняття упродовж двох тижнів із дня пропуску заняття. «Положення про організацію освітнього процесу та розробку основних документів з організації освітнього процесу в Державному вищому навчальному закладі «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (Нова редакція)</p>
Невідповідна поведінка під час заняття	<p>Будь-які форми невідповідної поведінки під час заняття не прийнятні.</p>
Додаткові бали	<p>Нараховуються під час роботи на лекційних заняттях, за виконання наукових презентацій.</p>
Неформальна освіта	<p>Можливість зарахування. Рекомендовані платформи: <b>PROMETHEUS, COURSERA, ДНУ «УкрІНТЕІ», EDERA.</b></p>

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Матеріально-технічне забезпечення, мультимедіа, комп'ютери та інше.
2. Самостійні та індивідуальні завдання з навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» для студентів денної форми навчання та методичні рекомендації щодо їх виконання.
3. Методичні вказівки для підготовки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління проектами і фандрайзинг у сфері освіти» для студентів денної та заочної форм навчання:
  - 1) Тексти лекцій
  - 2) Список рекомендованої до курсу літератури.
  - 3) Тести до практичних занять.
  - 4) Запитання до заліку.

### Запитання до заліку

1. Сутність принципи та основні поняття фандрайзингу.
2. Визначення сутності фандрайзингу, його основних понять.
3. Об'єкт та суб'єкт фандрайзингу.
4. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрями діяльності.
5. Донори та способи взаємодії з ними (волонтери та філантропи).
6. Правила успішного фандрайзингу.
7. Помилки фандрайзингової діяльності
8. Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні.
9. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.
10. Відмінності між фандрайзингом і пошуком інвестицій (проектний та оперативний фандрайзинг).
11. Умови реалізації фандрайзингу.
12. Класифікація проектів.
13. Типи проектів.
14. Етапи проекту.

15. Технологія реалізації методу проектів.
16. Різноманітні підходи до класифікації проектів.
17. Характеристика дослідних проектів.
18. Творчі проекти. Їх особливості.
19. Пригодницькі, ігрові проекти.
20. Поняття про інформаційні проекти.
21. Практико-орієнтовані проекти.
22. Внутрішні та міжнародні проекти.
23. Проекти за кількість учасників. Проекти за тривалістю виконання.
24. Поняття про проектний цикл( життєвий цикл проекту).
25. Характеристика основних етапів роботи над проектом.
26. Етап збору та обробки інформації. Джерела інформації.
27. Визначення тематики проекту. Визначення мети та формулювання завдань.
28. Опис проекту, його основних етапів, створення моделі.
29. Моделювання (розробка гіпотез).
30. Учасники та співучасники проекту.
31. Планування проекту.
32. Пошук методик і засобів виконання завдань.
33. Очікувані результати проекту.
34. Визначення ефективності й корекція проекту.
35. Моніторинг або оцінювання проекту.
36. Характеристика основних методів проектування та конструювання.
37. Поняття про педагогічний проект.
38. Освітні проекти в ЗВО. Класифікація освітніх проектів.
39. Головні умови організації роботи над педагогічним проектом, його структурні елементи.
40. Основні етапи педагогічного проектування.
41. Теоретичні засади прийняття оперативних рішень.
42. Оцінка ефективності інвестиційно-освітнього проекту.

43. Обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень розробки інвестиційно-освітнього проекту.
44. Організація і забезпечення освітнього фандрайзингу.
45. Привабливість інвестиційного проекту.
46. Етичні питання організації освітнього фандрайзингу.
47. Пошук спонсорів.
48. Поняття про освітні ендаумент-фонди.
49. Спонсорський проект.
50. Етапи визначення донорів.
51. Основні причини участі спонсорів у проектах.
52. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингових кампаній, сучасні технології проведення кампаній.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### БАЗОВА

1. Бабій О.Я., Петрик О.В., Скорохода М.Р. Гранти 2017. Каталог донорських організацій: *навч.-практичний посібник*. Бурштин: Клуб сталого бізнесу, 2017. 89 с
2. Бабій О.Я. Посібник з фандрейзингу для бізнес-об'єднань: *посібник*. Київ, 2017. 168 с.
3. Батенко Л.П. Управління проектами: *навч. посібник* / Л.П. Батенко, О.А. Загородніх, В.В. Ліщинська. Київ: КНЕУ, 2003. 231с.
4. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития : *монографія* / Н.С. Бушуева. Київ.: Наук. світ, 2007. 199 с.
5. Грисюк Ю.С. Проектний та інвестиційний менеджмент: *навч. посіб.* у 2 ч. / Грисюк Ю.С. Київ.: НАДУ, 2008. Ч.1 Проектний менеджмент. 94 с.
6. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології. *Навчальний посібник*. Київ. Академвидав. 2004.
7. Кобзарев О. Фандрейзинг: навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. Київ, ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
8. Купенко О.В. Педагогічні проекти : *навчальний посібник* .Суми : Сумський державний університет, 2015. 133 с.
9. Лінник О. О. Творче проектування в організації життєдіяльності: *навч.-метод. посіб.*; Луганський національний педагогічний ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ :Альма-матер, 2005. 178с.
10. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: *Підручник* / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ.: Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
11. Освітні технології: Навчал.метод. посібник /О.М. Пехота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін.; За заг. Ред. О.М. Пехоти. К. :А.С.К., 2001. 256 с.



12. Підласий І.П. Діагностика та експертиза педагогічних проектів: *навч. пос.* Київ, 2008. 343 с.
13. Технології проектування в практиці роботи загальноосвітнього навчального закладу: теоретико-практичний аспект: *Посібник*. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2014. 336 с.
14. Управління проектами: процеси планування проектних дій: *підручник* / Чумаченко І.В., Морозов В.В., Доценко Н.В., Чередниченко А.М. Київ: КРОК, 2014. 673с.
15. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг: *навч. посіб.* 2-е вид., з доопрац. та допов. Київ: Алерта, 2015. 272 с.

#### ДОДАТКОВА

16. Албегова И.Ф. Фандрайзинг для некоммерческих организаций как технология успех : *учеб.-метод. пособ.* Ярославль, 2009. 106 с.
17. Єгорова І.В. Проблема проектування навчального процесу у вищій школі/*Scientific Journal Virtus*.-Issue # 8, October,2016, Published since 2014 /Cite Factor (Academic Scientific Journals); Scientific Indexing Services; International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF). С.65-68
18. Єгорова І.В. Методичні засади вивчення курсу «Практика реалізації педагогічних проектів» у процесі магістерської підготовки . *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Педагогічні інновації в освітньому просторі сучасного вищого закладу освіти »* (20 березня 2020 року): збірник тез доповідей/ За заг.ред.д.екон.н., проф.Камінської Т.Г. Київ,2020 . С.47-50.
19. Желінська В. Проектна технологія: суть та досвід використання *Директор школи*. 2008. №45. С. 17-20.
20. Приходченко К.І. Творче освітньо-виховне середовище навчального закладу. Харків: Основа, 2017. 160 с.
21. Хромчихіна О.О., Кармаліт О.Б. STEM-проекти для початкової школи. Харків.: Вид.група «Основа», 2020. 95 [1].

## Інформаційні ресурси

1. pidruchniki.ws/pedagogika
2. readbookz.com/books
3. pedagogika.ucoz.ua
4. ukrkniga.org.ua
5. www.refine.org.ua
6. Studentam.net.ua
7. Рамкова програма партнерства між урядом України та Організацією об'єднаних націй на 2018-2022 роки. 84 с.
8. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проектів. Київ: МАУП, 2002. 214 с.
9. Агенція Європейських Інновацій <http://www.eesa-ict.eu>
10. Американські ради з міжнародної освіти  
<http://www.americancouncils.org.ua/>
11. Климчук І.О. Теорія і технології реалізації інвестиційних механізмів у шкільній освіті: *посіб.* Київ: Педагогічна думка, 2014. 87 с.  
*URL:*  
[http://lib.iitta.gov.ua/707330/1/KLimchuk\\_posibnik\\_2014r\\_KLMISBN.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/707330/1/KLimchuk_posibnik_2014r_KLMISBN.pdf)
12. Международная техническая помощь. Доноры, проекты и грантовые заявки. Компендиум материалов для чтения. Институт професійного фандрайзингу, 2016. *URL:* <https://investinkherson.gov.ua/wp-content/uploads/2017/07/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B7-%D1%84%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83.pdf>
13. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014р. *URL:* [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18)
14. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. *URL:* <https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.

15. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26 грудня 2015 р. №848-VIII. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/112-zakon-ukrayiny-pro-naukovu-i-naukovo-tehnichnu-dijalnist>.
16. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України: редакція від 01.01.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>.
17. Боднарчук І. Фандрайзинг як система пошуку джерел фінансування для громадських організацій: український та зарубіжний досвід. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/fandrajzinh-yak-systema-poshuku-dzherel-finansuvannya-dlya-hromadskyh-orhanizatsij-ukrajinskyj-ta-zarubizhnyj-dosvid/>
18. Придатко О.В. Освітні проекти та програми як об'єкт проектного менеджменту . *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 24. С. 42 – 48.: URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-24/7.pdf>
19. Ващенко Л. Управління освітніми проектами URL:: <http://ru.osvita.ua/school/method/technol/1411/>
20. Гонтарева І. В. Управління проектами. *Підручник*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с. URL:: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1493\\_44303809.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1493_44303809.pdf)
21. «Управління проектами»: *навчальний посібник* / Уклад.: Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. Київ.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с URL:: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM\\_UP\\_2017.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19481/1/DMM_UP_2017.pdf)

## ***КУРС ЛЕКЦІЙ ДО ДИСЦИПЛІНИ***

### **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ФАНДРАЙЗИНГУ**

#### **ПЛАН**

- 1.Визначення сутності фандрайзингу, його основних понять. Об'єкт та суб'єкт фандрайзингу.
- 2.Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрями діяльності.
- 3.Донори та способи взаємодії з ними( волонтери та філантропи).
- 4.Правила успішного фандрайзингу. Помилки фандрайзингової діяльності

#### **1.Визначення сутності фандрайзингу, його основних понять. Об'єкт та суб'єкт фандрайзингу**

Інтелектуальний капітал був і залишається найціннішим ресурсом будь-якої країни. За результатами досліджень науковців Україна має високий рівень інтелектуального потенціалу, однак однією з небагатьох держав, де існує велика різниця між наявним інтелектуальним потенціалом та можливістю його повноцінно реалізувати і перетворити в готовий продукт. Це спричинено складною економічною ситуацією в нашій країні, що є наслідком трансформаційних перетворень та кризових явищ останніх десятиліть, які спровокували скорочення видатків держави на науково-дослідні роботи, фінансування науки і освіти тощо. В реалізації творчих здібностей і знань науковців через забезпечення їх необхідними ресурсами для довгострокових і середньострокових проектів і програм можуть надати підтримку та допомогу вітчизняні і закордонні організації, фонди і установи. Тому актуальним на сьогодні є вміння знайти необхідні фонди, пробудити інтерес до свого проекту, презентувати його, чітко сформулювати заявку, розробити програму заходів для залучення додаткових ресурсів на втілення програм, проектів та дослідних робіт.

Вирішенню даних питань, а також забезпеченню розвитку і ефективної діяльності некомерційних і громадських організацій сприяє впровадження в практику роботи неприбуткових підприємств і організацій фандрайзингу. Крім того, дослідження фандрайзингу є досить актуальним завданням, враховуючи наявність стабільної тенденції щодо розвитку сектору некомерційних і громадських організацій в Україні за останні роки.

Термін **фандрайзинг** походить від англійського *fundraising* (слово-сполучення англійських слів *fund* (кошти, фонди) і *raise* (піднімати, збільшувати)) – залучення ресурсів, коштів. У літературних джерелах на українській і російській мовах зустрічається два варіанти написання, і відповідно, вимови даної категорії – «фандрейзинг» і «фандрайзинг».

Дослідження в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі підходів щодо категорії «фандрайзинг» дозволяє сформулювати наступне визначення: **фандрайзинг** – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора.

**Суб'єктами** фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проектів. Згідно Податкового кодексу України до НПО відносяться (Розділ III, ст. 133, пп. 133.1.1): бюджетні установи; громадські об'єднання, політичні партії, релігійні, благодійні організації, пенсійні фонди, метою яких не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління, інших пов'язаних з ними осіб, а також серед працівників таких організацій – після внесення таких установ та організацій до Реєстру неприбуткових організацій та установ.

**Об'єктами** фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури.

Розкриття сутності фандрайзингу нерозривно пов'язане з характеристикою понять, що відносяться до фандрайзингової термінології

**Бенефіціар** – набувач благодійної допомоги (фізична особа, неприбуткова організація або територіальна громада), що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей, на досягнення яких спрямований проект та визначених законодавством.

**Благодійна діяльність** – добровільна особиста та/або майнова допомога, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара.

**Благодійна організація** – юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах як основну мету її діяльності.

**Благодійний грант** – цільова допомога у формі валютних цінностей, яка має бути використана бенефіціаром протягом строку, визначеного благодійником.

**Благодійник** – дієздатна фізична особа або юридична особа приватного права (у тому числі благодійна організація), яка добровільно здійснює один чи кілька видів благодійної діяльності.

**Благодійною пожертвою** визнається безоплатна передача благодійником коштів, іншого майна, майнових прав у власність бенефіціарів для досягнення певних, наперед обумовлених цілей благодійної діяльності.

**Волонтер** – особа, що за власним бажанням, добровільно бере участь у благодійній діяльності.

**Грант** – кошти, безоплатно передані дарувальником (фондом, корпорацією, урядовим закладом або приватною особою) некомерційній організації або приватній особі для виконання конкретної роботи. В поняття грант входить також цільова субсидія, яка надається на конкурсній основі для реалізації заявленого проекту в тій чи іншій сфері діяльності.

**Донори** (об'єкти фандрайзингу) – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різного виду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства.

**Заявка** (син. аплікація, application – англ., bewerbung – нім.) письмове звернення до грантодавчої організації, фонду з проханням про виділення гранту (комерційна фірма складає аналог – бізнес-план).

**Заявник** (applicants – англ.) (претендент, аплікант, шукач) – це особа, ініційована група або організація, які шукають певні ресурси для здійснення діяльності, реалізації проекту шляхом звернення (подачі пропозицій на фінансування) до донорської організації.

**Контрибутор** – особа, яка здійснює контрибуцію (див.: «донор»).

**Контрибуція** – благодійний внесок або пожертва, яка не носить цільового характеру, надана юридичною або фізичною особою-контрибутором у грошовій або натуральній формах. Культивація – планування екстенсивної програми залучення та мотивування потенційних донорів до організації з метою отримання від них допомоги.

**Меценатська діяльність** – благодійна діяльність у сферах освіти, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень, яка здійснюється у порядку, визначеному законодавством України.

**Некомерційна (неприбуткова) організація** – організація, що не має за основну мету своєї діяльності отримання прибутку і не розподіляє отриманий прибуток між учасниками.

**Некомерційний (неприбутковий) проект** – комплекс запланованих заходів, об'єднаних спільними завданнями, які мають за мету досягнення соціально значимого ефекту, а не отримання прибутку.

**Програма** – оголошення фондами (донорами) конкурсу з фінансової підтримки соціально значущих або суспільних проектів на підставі заявки.

**Проект** – відносно незалежна, чітко визначена частина загальної програми, яка включає сукупність процесів, виконання яких сприяє вирішенню завдань по досягненню мети проекту при залученій обмеженій кількості ресурсів.

**Спонсор** – юридична або фізична особа, яка надає на добровільній безприбутковій основі матеріальну підтримку благодійної діяльності з метою популяризації виключно свого імені, торгової марки тощо.

**Філантроп** – особа, яка займається доброчинністю.

## **2. Основи фандрайзингу: принципи, завдання, напрямки діяльності**

Поширення професії фандрайзера у світі та зростання ролі фандрайзингу у некомерційних організаціях (НКО) вимагає розширення базових основ та регулювання діяльності даного виду. В зв'язку з цим, членами Національної Гільдії фандрайзерів у 2001 р. складено **Етичний кодекс фандрайзерів** та у жовтні 2006 року розроблено та прийнято **Декларацію етичних принципів фандрайзингу** метою яких є зростання всесвітнього співтовариства та співробітництва фандрайзерів, які постійно прагнуть до звітності, прозорості та ефективності.

***Етичний кодекс фандрайзерів передбачає дотримання наступних норм:***

- Дотримання загальнолюдських норм і цінностей.
- Дотримання прав людини.
- Дотримання презумпції невинності.
- Право будь-якої людини на благодійність.
- Право представника будь-якої віри, конфесії відгукнутися на заклик про підтримку, здійснювати благодійну діяльність.
- Рівність усіх конфесій перед фандрайзером.



- Дотримання принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності.

- Добровільність здійснення благодійних пожертв, за винятком дій чиновників по виконанню прийнятих рішень в рамках адміністративних структур.

- Дотримання фандрайзером інтересів клієнта.

- Орієнтація на принципи клієнта.

- Врахування громадської думки.

- Збереження власного іміджу та іміджу клієнта.

- Збереження кредиту довіри до фандрайзерів і до професії.

- Збереження власної репутації і репутації клієнта.

- Відкритість інформації.

- Соціальна корисність.

- Гроші – не мета, а засіб вирішення проблеми і реалізації місії.

- Необхідність винагороди за працю.

- Прозорість фінансових операцій.

- Регламентація фінансових операцій законодавством країни.

- Справа є важливішою за професійні амбіції.

- Неприпустимість створення нових проблем при вирішенні існуючих.

- Створення позитивного світогляду.

- Неприпустимість бажати іншому того, що не побажаєш собі.

- Незалежність партнерів і чітке визначення умов взаємодії з ними.

- Незалежність того, хто залучає і того, для кого залучаються кошти.

- Незалежність донора від клієнта.

Згідно Декларації **основними принципами** роботи фандрайзера є:

**Чесність** – фандрайзери в будь-який час будуть діяти чесно і правдиво з метою збереження суспільної довіри і не введення донорів та клієнтів в оману;

**Повага** – фандрайзери завжди будуть дотримуватися поваги і зберігати честь своєї професії та організації поряд з повагою честі донорів та клієнтів.

**Цілісність** – фандрайзери будуть діяти відкрито і з розумінням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони повинні виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів та уникати будь-яких проявів негідної поведінки в професійному або людському плані.

**Емпатія** – фандрайзери повинні працювати так, щоб досягати своїх цілей і надихати інших до слідування таким же професійним стандартам і участі. Вони повинні цінувати право на приватне життя, свободу вибору і культурну різноманітність.

**Прозорість** – фандрайзери заохочують до відкритості у звітності про виконану роботу, спосіб управління благодійними пожертвами, їх розподіл і використання; вони зобов'язуються вести облік доходів і витрат охайно і зрозуміло .

Декларація визнає, що діяльність фандрайзерів здійснюється в різних правових системах, відповідно до законодавства країни, де вони працюють. Проте, передбачається, що фандрайзери, які визнають принципи Декларації, повинні слідувати вимогам закону (і Кодексів етики своїх організацій) відносно професійної діяльності, незалежно від того, в якому правовому полі бере початок ця діяльність.

**Етичні стандарти-принципи**, що регулюють фандрайзингову діяльність також передбачають:

- добровільність, повноцінність та рівноправність участі дітей та представників соціально незахищених верств населення;

- неприйнятність залучення до фандрайзингової діяльності осіб з психічними відхиленнями, коштів від організацій окультного і деструктивного характеру (сект тощо) та з кримінальним іміджем, від виробництв, які усвідомлено приносять шкоду та відверто ухиляються від дотримання вимог техніки безпеки та екологічних норм;

- оплата діяльності фандрайзера відноситься на статтю «адміністративні витрати» та оплачується з коштів, виділених на цю статтю витрат, але в розмірі, не більшому ніж 20% від загальної суми залучених

коштів або оцінюється в грошовому еквіваленті і розглядається як особистий благодійний внесок фандрайзера. Заробітна плата фандрайзера може нараховуватися із засобів організації-замовника, але за його погодженням; будь-який перерозподіл ресурсів в рамках бюджету проекту, на який залучалися кошти, допускається при узгодженні з донором;

- вся інформація про клієнта, яка використовується фандрайзером, повинна бути максимально відкритою, окрім особистої конфіденційної інформації та інформації про партнерів організації-клієнта. Розповсюдження персональної інформації неприпустиме без узгодження;

- донор повинен знати про витрати на організацію і проведення фандрайзингової кампанії, але має право на анонімність;

- інформація про цілі збору та про витрати коштів є відкритою, тому слід попередити клієнтів про публічність інформації щодо використання ними залучених коштів;

- маніпулювання, гіпноз, нав'язування поведінки та дії щодо створення у донора образу «жертви» неприпустимі;

- при використанні благословення церкви будь-якої конфесії необхідно ґрунтуватися на загальнолюдських цінностях, а не на конфесійних і релігійних переконаннях, неприпустимо створювати ілюзію, що діяльність, на яку збираються кошти, спрямована виключно на реалізацію якоїсь релігійної цінності;

- при вступі в партнерські відносини з органами державної та місцевої влади необхідне укладення письмової угоди з чітким зазначенням форми внеску і оплати. При отриманні ресурсів від адміністративних органів необхідне чітке визначення оплати та облік економічної вигоди від угоди, заборонено вдаватися до прямого впливу адміністрації на потенційних донорів.

Виходячи із сутності та принципів фандрайзингу, *завданнями* його діяльності є :

- Залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проектів.

- Аналіз ефективності діяльності організації.

- Аналіз ефективності та моніторинг проекту.

- Збір нових ідей для майбутніх програм.

- Підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів.

Підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громад Інформування та просвітництво громадськості щодо проблем, які вирішує організація.

Реалізація наведених завдань здійснюється за наступними *напрямами*

- гранти міжнародних благодійних організацій і фондів;

- кошти з місцевого бюджету;

- кошти з інших фондів;

- участь у державних (або регіональних) цільових програмах;

- звернення до комерційних компаній, банків;

- збір пожертв;

- залучення інших видів ресурсів.

### **3. Донори та способи взаємодії з ними( волонтери та філантропи)**

Донори – це міжнародні організації, державні установи, комерційні структури, громадські некомерційні організації (релігійні, наукові тощо), приватні благодійні фонди або приватні особи, що надають громадянам та неприбутковим організаціям на некомерційній безповоротній основі необхідні додаткові ресурси різновиду, на цілі, які спрямовані в цілому на благо усього суспільства. Кожен донор потребує індивідуального підходу. Це обумовлено рядом факторів: сферою та видом діяльності організації (особи), історією виникнення, життєдіяльності, поставленими пріоритетами, метою, цілями і способами їх досягнення, умовами існування та розвитку тощо, які формують свої особливості та відмінні риси співпраці. До оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори

орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним за-явникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора.

Відповідно до діючих фондів в Україні та світі, ми пропонуємо наступну їх класифікацію Башун О. В. пропонує наступну **класифікацію донорів** :

*Фонд* – це недержавна некомерційна організація, яка володіє первинним капіталом (або вкладом), нею керують опікуни і директори, вона надає підтримку або допомогу в благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, та фінансує в першу чергу інші некомерційні організації.

*Державні донори* – державні установи, які отримують кошти з бюджету своєї держави. Наприклад, Агентство по міжнародному розвитку США (USAID); Інформаційне Агентство США (USIA), Національний інститут здоров'я США та інші. Це найбільш бюрократичні і вимогливі донори. Їх програми і допомога завжди націлені на вузько визначене коло потенційних заявників, а вимоги до оформлення заявок і звітності найбільш суворі. Часто такі донори орієнтуються переважно на громадян своєї держави і не фінансують іноземців. Але в деяких випадках вони надають гранти іноземним заявникам через організацію-посередника – «напівприватного» донора.

*«Напівприватні» донори* – громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і здійснюють їх розподіл по організаціях-заявниках. Наприклад, IREX- Міжнародна Рада наукових досліджень та обмінів, Фонд «Євразія» та інші. Сюди ж можна віднести і міжнародні організації, подібні до Всесвітнього банку.

*Приватні донори* – це приватні особи, приватні фонди та комерційні організації, які надають кошти у вигляді пожертвувань. Як правило, вимоги до оформлення заявки та звітності у приватних донорів менш жорсткі.

Першочерговим завданням на початку фандрайзингової діяльності є виявлення мотивів донорства.

Комаровський О. В. наводить наступний перелік основних мотивацій донорства: «тому що їх про це просять; персону має лідерську, провідну роль в організації; потреба покращити якість життя суспільства; віра в цілі організації; інтенсивний інтерес до конкретної програми; особистий досвід; почуття відповідальності за проблеми інших людей і суспільства в цілому; визнання; тиск рівних; захоплення професійним лідером; хороший бізнес; міркування фінансового планування; формування і підтримка позитивного іміджу» .

Окрім перелічених мотивів, їх вважаємо доцільним доповнити наступними, які зустрічаються в літературі з фандрайзингу:

**«філантропія»** – допомога за «покликом серця»; особиста зацікавленість у вирішенні проблеми (медична допомога рідних і близьких; підтримка молодих поетів тощо); прямий зиск (податкові пільги); великий суспільний інтерес до проекту; реклама; підтримання хорошої репутації; амбіції; релігійні спонування тощо.

Підвищити відсоток позитивної відповіді, розмір допомоги і зацікавленості донора допоможе сегментація кількості потенційних донорів за узагальнюючими класифікаційними ознаками: демографічною (вік, стать, соціально-економічна група, розмір сім'ї, дохід, релігія), географічно-демографічною (купівельний і благодійний потенціал на певній території) та за стилем життя: діяльністю, інтересами, іміджем.

Досвід закордонних та вітчизняних організацій, які займаються фандрайзинговою діяльністю свідчить, що донори частіше вкладають ресурси на реалізацію конкретних програм та проектів, ніж довгострокових та глобальних, а саме за напрямками: соціальна та медична допомога і реабілітація; допомога дітям; культура та мистецтво; екологія; соціальні послуги; освіта; захист прав громадян, сприяння розвитку громадянського суспільства та регіонів.

Щоб перетворити потенційних донорів на донорів, фандрайзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, результатом якої є обґрунтування актуальності, унікальності та цінності реалізації саме його пропозиції взамін на задоволення мотиваційної потреби донора.

Комаровський О. В. зазначає, що процес планування екстенсивної програми залучення потенційних донорів до організації для надання коштів називається «культивація» (cultivation). «Секрет успіху – культивувати потенційних донорів так, наче б вони самі хотіли, щоб їх культивували» .

Процес «культивації» призводить до безпосередньої роботи з донором, до контакту із ним. Для налагодження контакту першочергово необхідно визначити його форму: особисті зустрічі, по пошті, телефону, факсу, E-mail. Найефективніший результат дає особисте звернення. Під час особистої зустрічі є можливість якнайширше розкрити проект, його значущість та доцільність, обґрунтувати статті витрат тощо. Окрім того, за допомогою особистих якостей фандрайзера, його харизми, соціальної мобільності та вміння переконувати, схилити перспективного донора на пожертву. Обов'язковість особистого звернення наголошує на важливості, серйозності та власній зацікавленості у вирішенні поставленої проблеми.

Башун О. В., досліджуючи фандрайзинг наводить ***основні риси, які повинен мати фандрайзер*** :

*Ентузіазм*, що виражається не тільки словами, а й виразом обличчя, голосом тощо. Прохач насолоджується самим процесом клопотання. Він знає – люди здебільшого бувають задоволені тим, що їх вже просять. Навіть, коли перша реакція донора негативна, зустріч закінчується вдячністю прохачеві.

*Агресивність*, але прихована. До неї повинні додаватись терпіння, чарівність, добрий гумор... Тиснути і не бути нав'язливим. Ризикувати отримати негативну відповідь, але не перервати зв'язок. «Сіяти насіння, яке, можливо, проросте через 20 років».

*Гнучкість.* Як би добре не був поінформованим прохач, він не знає, як саме сьогодні налаштований донор. Фандрайзер повинен бути чутливим. Якщо він просить кошти для бібліотеки, а потенційний донор більше цікавиться спортом, треба вміти швидко змінити тему розмови, пов'язавши її з бібліотекою. Але зайва чутливість може зашкодити. Вибачаючись, за прохання значної суми коштів, фандрайзер провокує власну поразку, оскільки більшість клієнтів спершу каже, що в них даної суми немає.

*Врівноваженість.* Професійним фандрайзером досягається після того, як природжений талант буде збалансований наполегливою працею та ретельною підготовкою.

*Терпіння.* Здатність припинити розмову у потрібний момент і дати клієнтові можливість подумати, адже мислення, яке переривається, не є продуктивним. Якщо донор думає два тижні, варто завітати до нього знову.

*Чіткість* є дуже важливою.

*Оптимізм* необхідний для впевненості у перемозі.

*Власний стиль.* Кожна людина – це індивідуальність і тому звернення до різних людей вимагає власного стилю роботи.

*Талант вислуховувати.* Намагаючись переконати когось, ми здебільшого говоримо самі. Фандрайзер повинен вміти дати людині змогу висловитись – вона краще за будь-кого знає свої проблеми. Отже, поставивши запитання, треба вміти вислуховувати співрозмовника навіть тоді, коли з ним не погоджуєтесь.

*Патріотизм* до своєї установи, відданість їй, дає змогу при зверненні схилити донорів на свій бік.

Основний цикл роботи з донорами включає чотири етапи, які завжди повторюються – це: знаходження, вирощування, запит пожертв управління

На першому етапі – знаходження – необхідно провести дослідження донорів та визначити прибічників ідеї проекту.



На етапі вирощування (культивуації) будуються взаємовідносини з потенційними донорами за основними формами звернення (лист-запит, телефонна розмова, особиста зустріч) та їх ознайомлення з ідеєю проекту.

Третій етап передбачає вже безпосередньо проведення роботи по залученню коштів, сума та потреба в яких впливає із мети, завдань, методів та строків проекту. Коли вже отримано ресурси від донора, розпочинається етап управління взаємовідносинами з донором, на якому представляється лист-подяка, звітність по проекту та безпосередньо реалізовується проект. В кінці заключного етапу організатор готовий розпочинати новий цикл, що може включати в себе в подальшій співпраці і взаємодію того ж самого донора з неприбутковою організацією. На першому рівні піраміди знаходяться донори, які надають допомогу організації першій, і можливо, останній раз (залежно від ефективності проходження організацією першого циклу взаємодії). Якщо донор проходить на другий рівень, у організації є шанс отримати його прихильність і перейти на новий етап взаємовідносин – третій, де знаходяться донори, які вже допомагають організації та підтримують її регулярно. Четвертий рівень посідають донори, які всецільо довіряють організації і вірять в те, що вона робить (є її прихильниками). Вони надають необхідні ресурси на кожне звернення у великих розмірах, і не лише фінансами, а й впливом та зв'язками. Піраміда є прикладом сітьового маркетингу, оскільки чим більше буде донорів на першому рівні, тим ймовірніше, що більша їх кількість залишиться на четвертому. Це дає можливість заручитися значними пожертвами та стабільною вагомою підтримкою: «80% доходу принесуть вам 20% ваших донорів».

Велику роль у проведенні ефективного фандрайзингу відіграє участь волонтерів. Поняття «волонтер» походить від французького слова *volontaire* – «доброволець» і трактується як добровільний помічник. Волонтери – це люди, які працюють цілком безоплатно з метою благодійності, наприклад, у притулках для дітей, людей похилого віку, школах-інтернатах, притулках

для тварин, клініках та диспансерах, доглядають хворих і допомагають старим та немічним людям по господарству тощо.

За визначенням Міжнародної Асоціації волонтерів, на основі Загальної Декларації волонтерів, прийнятої на XI Конгресі, (Париж, 14 вересня 1990 р.)

**волонтерство** – це:

- добровільний вибір, що визначається особистими поглядами та позицією;
- активна участь громадянина у житті суспільства;
- самореалізація в суспільній діяльності, як правило, в рамках різноманітних асоціацій, добродійних організацій та громадських об'єднань;
- сприяння покращенню якості та рівня життя, особистісному розвитку та поглибленню почуття солідарності, крос-культурного розуміння;
- сприяння реалізації основних людських потреб заради справедливості та миру в суспільстві;
- сприяння більш збалансованому економічному та соціальному розвитку, створенню нових робочих місць та професій.

Велику роль у проведенні ефективного фандрайзингу відіграє участь волонтерів. Волонтерський рух має велике значення у багатьох країнах світу. Так, світовий рейтинг благодійності сформовано за допомогою трьох складових: грошові пожертви, волонтерський рух та допомога нужденним. У першу трійку країн світового рейтингу волонтерської роботи у 2013 р. входили: Туркменістан (задіяно 58% населення країни), Шри-Ланка (46%), США (45%). Україна поряд із Великобританією, Казахстаном і Монголією зайняла 26 місце (29% населення) (в 2011 р. – 28 місце), Росія – 75 місце (17%) і останнє 131 місце належить Китаю, Греції, Тунісу тощо (4%) .2011 рік був оголошений Європейським Союзом роком волонтерства у Європі .

Про визнання нашою державою волонтерського руху як підвалини громадянського суспільства та збільшення його ролі в Україні свідчить прийняття Верховною Радою у 2011 р. Закону України «Про волонтерську діяльність». Згідно цього Закону: «волонтерська діяльність – добровільна,

безкорислива, соціально спрямована, неприбуткова діяльність, що здійснюється волонтерами та волонтерськими організаціями шляхом надання волонтерської допомоги. Волонтерська діяльність є формою благодійництва» та «ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності, безкорисливості, неприбутковості» а «волонтер – фізична особа, яка досягла вісімнадцятирічного віку і здійснює волонтерську діяльність на добровільній та безоплатній основі» .

У 2011 р. фондом Східна Європа було ініційовано конкурс «Корпоративне волонтерство в Україні – 2011», метою якого було ознайомлення з практиками бізнесу, що допомагають у вирішенні гострих соціальних і екологічних проблем суспільства. Організатори прагнули показати, як за допомогою бізнесу, інвестуючи невеликі кошти, знання та робочий час співробітників, можна допомогти вирішити нагальні проблеми у різних сферах життя суспільства: дітей-сиріт, вразливої молоді, сприяючи їх адаптації до дорослого життя, передати професійний досвід школярам та студентам тощо. В конкурсі в різних номінаціях перемогли:

- «Покращення якості життя»
- «PricewaterhouseCoopers» та «БДО»;
- «Освіта та культура» – «Київстар» та «Ernst & Young Україна»;
- «Здоров'я та спорт»
- «Прикарпаттяобленерго» та «Amway»;
- «Екологія» – «Coca-Cola Беверіджиз» та «Крафт Фудз Україна»;
- «Партнерська програма бізнесу та громадської організації»
- Донецький фонд «Доброта».

***Причини, які спонукають волонтерів брати участь у проведенні фандрайзингової кампанії:***

«Тому що ви прохаєте їх. Кращий шлях рекрутувати кампайнерів – це сказати їм, що вони потрібні вам.

- Вони щиро вірять у ваші цілі, програми, послуги.
- Вони хочуть покращити якість життя у нашому суспільстві.

- Вони мають високий статус у вашій організації.
- Вони прагнуть визнання.
- Їм важко уникнути тиску рівних.
- Вони шукають популярності у вашому професійному, політичному або місцевому товаристві.
- Вони захоплюються вашим головним керівником.
- Вони вважають власну участь у кампанії корисною для свого бізнесу.»

Волонтерська діяльність є невід'ємною складовою фандрайзингу, оскільки за допомогою досвідчених волонтерів можна охопити більшу кількість донорів, до яких необхідно звернутись особисто. Також волонтери можуть допомогти у проведенні додаткових благодійних акцій по збору коштів в організаціях, закладах освіти, на вулицях, проінформувати населення чи цільові групи відносно даної проблеми та шляхів вирішення тощо, тобто в цілому допомагають фандрайзерам зекономити час та здобути більш високий результат.

#### **4. Правила успішного фандрайзингу. Помилки фандрайзингової діяльності**

Для успішної фандрайзингової діяльності необхідно:

- знання про соціальну сутність фандрайзингу;
- знання про методи збирання коштів;
- знання фінансових аспектів кампанії;
- вміння мотивувати донорів;
- здатність керувати кампанією в цілому як проектом»
- постійно збирати інформацію про перспективних донорів;
- використовувати здобутки і прорахунки власного досвіду у співпраці із донорами;
- постійно вести пошук джерел фінансування;
- намагатися задіяти різні види ресурсів, окрім фінансових;

- підтримувати відносини із донорами після закінчення проекту

### **Існує декілька загальних правил успішного фандрайзингу**

- Спробуйте знайти донорів навколо себе, встановити знайомство з ними і поступово роз'яснювати їм сутність власних проектів;

- Грантодавці дають гроші не організаціям, а людям. Варто встановити міцні зв'язки зі службовцями організацій, тому що тільки так можливо забезпечити довгострокове фінансування власної організації;

- Необхідно навчитися дякувати грантодавцю, навіть якщо не отримано підтримки. Цим демонструється повага до донора, зміцнюються відносини;

- Для професійного фандрайзингу, варто обов'язково присвячувати йому кілька годин щодня. У багатьох організаціях з'являються спеціальні посади, на які беруть службовця, в коло обов'язків якого входить розсилка інформації за проектами, дзвінки донорам, зустрічі з ними, листування із зарубіжними фондами; в інших – існують відділи, наприклад міжнародний відділ або відділ з інвестицій.

- Необхідно практикуватися в фандрайзингу;

- Потрібно навчитися правильно систематизувати інформацію про донорів (картки, база даних і т. д.) і виходити з ними на контакт;

- Варто вміти швидко змінювати суть проекту. Оскільки є загроза, що до моменту розгляду заявки донором, її ідеї вже застаріли;

- Ніколи не можна переривати зв'язок з грантодавцем, після отримання фінансування;

- Доцільно повідомляти про себе тільки правду.

- Якщо є впевненість, що заповнення заявки в фонд є єдиним засобом отримання фінансових ресурсів, необхідно навчитися правильно і поетапно працювати з фондами, знаходити консультанта і обирати правильну стратегію фандрайзингу.

Фандрайзингова діяльність повинна відповідати наступним **вимогам**

Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути переконливими, захопливими, неухильними. Потенційні контрибутори повинні вірити в причини кампанії і позитивно реагувати на них.

Зразки росту і розвитку проекту повинні бути легко сприйнятними: фандрайзеру належить демонструвати і доводити свідчення переможного просування вперед. У першому зверненні до потенційних контрибуторів необхідно представити свідчення досвіду і кваліфікації лідерів у сфері, для якої проводиться фандрайзингова кампанія.

Організація або її ключові лідери, від яких очікується підтримка, повинні бути добре відомими в цільовій групі.

Лідери повинні бути висококомпетентними, повністю відданими меті, перевіреними відмінними фандрайзерами.

Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути конкретними, привабливими, орієнтованими на людей і мати значення невідкладності, терміновості. Необхідно уміти чітко пояснити, чому проект повинен бути підтриманий, чому він є переконливим і захоплюючим, хто виграє в результаті і чому він повинен бути підтриманий негайно.

Результати кампанії повинні піддаватися вимірюванню. Перспективному контрибутору потрібно висвітлити конкретно і точно, що буде зроблено із допомогою його внеску, а також вказати часові рамки дій і досягнень.

Відомі американські фандрайзери Дж. Дуглас Александер і Кристина Дж. Карлсон навели *дев'ять принципів успішного фандрайзингу*, якими вони особисто керуються у власній практиці – це:

- Найефективніший спосіб отримати кошти та інші ресурси – особисте звернення.
- Великим потенціалом володіють індивідуальні пожертви, а не підтримка з боку компаній або фондів.
- Отримання коштів передбачає зацікавленість (безпосередню участь донора).

- Стимулюючі пожертви можуть вирішити безліч проблем, пов'язаних із фандрайзингом.

- Члени правління повинні подавати приклад.

- Звернення повинно носити особистий характер.

- Вірте у волонтерів.

- Пропонуйте можливості.

- Застосовуйте послідовний фандрайзинг (це процес створення позитивної рушійної сили кампанії через забезпечення, в першу чергу, значних пожертв) .

### ***Десять правил успішного фандрайзингу за Т. Крупським***

1. Визначайте донорські організації, які відповідають інтересам Вашої благодійницької діяльності.

2. Зв'яжіться з донором для отримання його довідника та будь-яких інших матеріалів (річні звіти, інформаційні бюлетені, періодичні видання).

3. Прочитайте матеріали, щоб визначити, чи співпадають інтереси донора з діяльністю, яка має фінансуватись. Якщо інтереси не співпадають, зупиніться. Донори завалені недоречними заявками.

4. Деякі донори можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це не просто лист, у якому ви просите про фінансування. Більшість донорів визначають, що повинен містити лист-запит або заявка. Треба чітко дотримуватись цих інструкцій.

5. Якщо донор не дає інструкцій, тоді лист-запит повинен містити 2–3 сторінки і включати, інформацію про організацію та проект.

6. Якщо донор не дає інструкцій, заявка має бути більш детальною, ніж лист-запит.

7. Ваша заявка повинна бути написана зрозумілою і правильною англійською, українською або російською мовами.

8. Не надсилайте того, чого не вимагає донор.

9. Зробіть так, щоб Вас і Вашу організацію добре знали у даній галузі, зав'яжіть міцні зв'язки, створіть добру рекламу Вашої роботи.

10. Якщо Ви отримали грант, чітко дотримуйтесь вимог щодо звіту або оцінки.»

### ***Основні помилки фандрайзингу за Т. Крупським .***

- Нечітко сформульовані цілі;
- Неповний пакет документів, необхідних для ухвалення рішень;
- Проект не вписується в сферу інтересів і програм донора;
- Кошти вимагаються в негайному порядку;
- Пропозиція надійшла після того, як донор уже сформував свій бюджет;
- «Роздутий», неперевірений бюджет проекту;
- Запізнення на призначену зустріч;
- Раптові, без попередньої домовленості, візити до донора;
- Численні дзвінки, що не мають конкретно поставленої мети;
- Надіслані пізніше строку або невірно виконані звіти про використання коштів, що були отримані від донора раніше;
- Не якісно підготовлена доповідь по проекту;
- Скептичні висловлювання по відношенню до інших НПО.

### **Помилки фандрайзингової діяльності**

#### **за О. В. Комаровським**

- Дії кампанії не відповідають вимогам успішного фандрайзингу.
- Керівна рада є неефективною.
- Головний керівник – некомпетентний.
- Нереалістичність мети.
- Знайдено і культивовано недостатню кількість великих потенційних донорів.
- Учасники кампанії топ-рівня, засновники та інші лідери помилково оцінені як такі, що здатні надати значну підтримку.
- Недостатня кількість співробітників/виконавців кампанії.
- Сума коштів, яку потенційний донор може надати, невірно оцінена.
- Лідери не дотримувались попередньо визначеного чіткого плану дій.



- Результати навчання по фандрайзингу є незадовільними.

**Висновки.** Розглянувши основні правила успішного фандрайзингу та враховуючи можливі прорахунки і причини невдалої фандрайзингової діяльності, можна спланувати ефективну фандрайзингову кампанію для залучення донорів на реалізацію проекту.

## **ТЕМА 2. ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ДОДАТКОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ В ОСВІТУ**

### **ПЛАН**

1. Аналіз проблеми фінансування освіти в Україні
2. Фандрайзинг як технологія пошуку та залучення додаткових інвестицій в освіту.
3. Відмінності між фандрайзингом і пошуком інвестицій (проектний та оперативний фандрайзинг). Умови реалізації фандрайзингу.

#### **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». 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 ґрунтовне 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 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.

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*

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.

Згідно 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, студентів;
- *похідний* - кількість класів, груп.

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 :

- 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.

## **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». 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» .

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) , 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. 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 .

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 .

### **3. Відмінності між фандрайзингом і пошуком інвестицій( проектний та оперативний фандрайзинг). Умови реалізації фандрайзингу**

<i><b>Відмінності</b></i>	<i><b>Інвестиції</b></i>	<i><b>Фандрайзинг</b></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. Слід зазначити, що кожна фандрайзингова

кампанія, завжди має як свою певну мету, так і певні завдання. Залежно від цього управління виділяють два основних види фандрайзингу: *проектний та оперативний*.

**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. 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 невідповідно використовується аббревіатура *FR*, яку можна тлумачити не тільки як *fund raising*, але і як *friend raising* – «збільшення друзів».

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.

**«Неприбуткова організація»** («неприбуткова організація, некомерційна організація») юридична особа, метою діяльності якої не є отримання прибутку для його наступного розподілу між учасниками цієї організації.

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.

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) етапи впровадження фандрайзингової кампанії;

2) 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.

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 вагомое 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.

**Висновки.** 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 неабиякій 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

## **ТЕМА 3. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРОЕКТІВ. ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕТОДУ ПРОЕКТІВ. ЕТАПИ ПРОЕКТУ**

### **ПЛАН**

1. Різноманітні підходи до класифікації проектів.
2. Типи проектів.
3. Поняття про проектний цикл( життєвий цикл проекту).
4. Характеристика основних етапів роботи над проектом.
5. Характеристика основних методів проектування та конструювання.

#### **1.Різноманітні підходи до класифікації проектів**

Часто, якщо не завжди, набуті теоретичні знання для учня не є керівництвом до дії. Однією з причин цього є те, що учень не розуміє, де потрібно застосувати ці знання,адже вони є для нього неактуальними. Такими вони стають тоді, коли допомагають людині існувати в сучасному світі без шкоди собі та оточуючим. При вирішенні практичних завдань під час виконання проекту формуються практичні вміння, у процесі використання інформації і оцінки її ефективності здобуваються актуальні знання. Учень аналізує, виконує певні дії, одночасно засвоює прийоми і методи проектування, оцінює власний досвід з точки зору готовності до життя. Розвиток проектного мислення, основою якого є творчий підхід, забезпечує особистості можливість сталого розвитку за обраною ним траєкторією діяльності.

Парадигма проектного навчання відповідає особистісно -орієнтованій (антропоцентричній) педагогіці: характеризується гуманістичною та психотерапевтичною спрямованістю, має на меті вільний,різнобічний і творчий розвиток індивідуальних особливостей учня суб'єкта пізнання і діяльності. Технології особистісно -орієнтованої педагогіки ставлять у центр освітньої системи особистість учня, забезпечення безконфліктних, комфортних і безпечних умов його розвитку, реалізації природного потенціалу.

## Особистісно -орієнтовані технології

№№	Вид технології	Предмет вивчення	Мета
11.	Психологічна	Здатність особистості до самовизначення	Створити умови для самовизначення учня під час виконання тієї чи іншої освітньої діяльності
22.	Комунікативна (дискусійна)	Методика організації та проведення дискусії	Навчити зіставляти різні точки зору з питання, що вивчається, обговорювати їх і знаходити істину
33.	Імітаційне моделювання (ігрова)	Процес моделювання в освітньому просторі	Навчити знаходити шляхи вирішення життєво важливих проблем засобами моделювання
44.	Дослідницька (проблемно-пошукова)	Модель “навчання через відкриття”	Сформувати і розвивати вміння навчатися під час виконання дослідження
55.	Діяльнісна	Здатність особистості проектувати майбутню діяльність	Реалізація особистості у суспільстві
66.	Рефлексивна	Можливість усвідомлення особистістю складових процесу діяльності та їхню результативність	Сформувати позитивне ставлення до навчальної діяльності

Усі зазначені технології навчання об'єднує інтегральна технологія. Навчальна проектна діяльність, в основі якої є навчальний проект – один з методів цієї технології. Сутність інтегральної технології, а отже, і навчального проекту полягає у стимулюванні зацікавленості учнів поставленими проблемами, пошуку шляхів їх вирішення через проектну діяльність; наданні можливості практичного застосування отриманих знань та вмінь. Передбачається, що під час виконання проекту учень має оволодіти певною сумою знань з питання, що досліджується. Встановимо місце навчального проекту серед методів навчання. Ю. К. Бабанський звів усі методи навчання в три основні групи: організація навчально-пізнавальної

діяльності; стимулювання і мотивація навчально-пізнавальної діяльності; контроль за ефективністю науково-пізнавальної діяльності. Метод проектів він відніс лише до першої групи, включивши його до способу отримання нових знань.

Навчальний проект як метод навчання можна зарахувати за рівнем активності учнів (Є. Я. Голант) до активних; за взаємодією учня з кимось або чимось (Н. Ф. Бабина) – до інтерактивних; за характером пізнавальної діяльності або за ступенем участі у продуктивній (творчій) діяльності (М. М. Скаткін; І. Я. Лернер) – до проблемного, частково-пошукового і дослідницького; за джерелом отримання знань (Є. І. Перовський, Д. А. Лордкіпанідзе) – словесного, практичного, наочного; за дидактичними цілями (Н. А. Данилов, Б. П. Єсіпов) – до методів набуття нових знань, формування умінь та навичок, способів застосування знань на практиці, перевірки й оцінки знань, умінь та навичок.

*Першу спробу класифікації навчальних проектів* зробила американський професор Е. Колінгс, поділивши проекти на такі:

- проекти ігор – групові заняття з дітьми: різноманітні ігри, народні танці, драматичні постановки тощо;
- екскурсійні – проведення цільових екскурсій, метою яких є вивчення проблем, пов'язаних з навколишньою природою і суспільним життям;
- оповідальні – розповіді дітей у найрізноманітнішій формі: усній, письмовій, вокальній, художній, музичній тощо;
- конструктивні – проекти, націлені на створення корисного продукту

У тому ж році опубліковано працю радянського педагога Є. Г. Кагарова, де він пропонує класифікувати навчальні проекти на:

- домашні проекти – прості наочні проекти з ручної праці, городництва, садівництва, тваринництва тощо (мають одночасно виховне значення і практичну користь);



- промислові та торгові проекти – проектів виконання таких споруд, як міст, зрошувальна система, залізниця, тунель тощо (застосовуються знання різних наукових дисциплін);

- проекти з прикладних наук, засновані на наукових принципах: проектування телескопів, електричних машин, гідростатів тощо;

- проекти з історії та біографії – описання історичного факту або біографії приймається за повноцінний проект;

- характеристика класичних творів літератури

Класифікації навчальних проектів у сучасній педагогіці можна звести у таблицю.

### Класифікація проектів

Параметр	Вид проекту	Характеристика	Форма продукту
Кількість учасників	Індивідуальний	Увесь проект виконується однією особою	Залежить від виду діяльності
	Груповий	Виконується групою учнів, від яких вимагається розділення обов'язків, спільне вирішення питань, уміння керувати і виконувати вказівки	
Вид діяльності учнів	Творчий	Зміст і структура залежить від креативності, інтересів авторів	Збірник творів, словник, вистава (тематичний вечір) тощо
	Рольовий (ігровий)	Групи учнів виконують окремі завдання з однієї теми, але спільно працюють над аналізом, узагальненням, висновками і кінцевим продуктом	Шкільні стіннівки, буклети, урок-конференція, зведена доповідь тощо
	Дослідницький	Діяльність учнів спрямована на розв'язування творчих завдань. Етапи виконання характерні для будь-якої наукової роботи	Науковий реферат (доповідь), інформаційний стенд

	Інформаційний (ознайомчо-орієнтовний)	Структура відповідає дослідницькому проекту, але не передбачає експериментальної роботи	Науковий реферат (доповідь), інформаційний стенд, буклет
	Практико-орієнтований (прикладний)	Результат діяльності, структура проекту чітко визначені. Функції розподілені між учасниками. Підсумки роботи оформлені в суспільно-корисний продукт	Шкільна стіннівка, інформаційний стенд, сценарій тематичного вечора, виставка робіт
	Спрямований проект	Розв'язування запропонованої вчителем діяльнісно-ціннісної задачі засобами інформаційних джерел	Створення та редагування власних цифрових об'єктів
Час виконання	Міні-проект	Виконується у межах уроку	Залежить від виду діяльності
	Короткостроковий	Виконується у позаурочний час у межах вивчення теми	
	Довгостроковий (річні)	Виконується у позаурочний час упродовж року і більше	
Характер координації	Зі скритою координацією	Учитель – повноправний учасник проекту	Залежить від виду діяльності
	З відкритою координацією	Учитель організовує, координує, контролює роботу	
Метод отримання інформації та її джерело	Словесний	Опитування, бесіди для отримання інформації щодо об'єкта, що вивчається	Відповідає дослідницькому методу
	Спостереження	Візуальне вивчення змін властивостей або поведінки природного об'єкта	
	Збору і обробки статистичних даних	Глумачення тексту, аналіз його змісту з метою отримання об'єктивних кількісних характеристик	
	Експериментальний	Виконання навчального експерименту	
Функція проекту	Навчальний	Виконується впродовж тривалого періоду	Залежить від виду

			діяльності
	Контролюючий	Реалізується в ході поточного та підсумкового контролю	Різноманітні завдання
Структура (кількість етапів)	Триетапні	Складаються з етапів: підготовчого, виконавчого, презентаційного	Залежить від виду діяльності
	П'ятиетапні	Має етапи: підготовчий (вироблення концепції); складання плану проекту; впроваджувальний (реалізація); контроль і корекція; заключний	
Предметно-змістова область	Монопроекти	Реалізуються в межах одного навчального предмета	Залежить від виду діяльності
	Міжпредметні проекти	Виконуються виключно в позаурочний час під керівництвом фахівців з різних областей знань	

## 2. Типи проектів

### 2.1. Дослідні проекти

Такі проекти вимагають добре продуманої структури, визначених цілей, актуальності предмета дослідження для всіх учасників, соціальної значимості, продуманих методів, у тому числі експериментальних, дослідних робіт, методів обробки результатів. Такі проекти повністю підпорядковуються логіці дослідження й мають структуру, що наближена або повністю співпадає зі справжнім науковим дослідженням: аргументація актуальності прийнятої для дослідження теми; визначення проблеми дослідження, його предмета й об'єкта; визначення завдань дослідження в послідовності прийнятої логіки; визначення методів дослідження, джерел інформації, методології дослідження; висування гіпотез щодо розв'язання проблеми; визначення шляхів її розв'язання, у тому числі експериментальних, дослідних; обговорення отриманих результатів, висновків, оформлення результатів дослідження; визначення нових проблем для подальших досліджень.

### 2.2. Творчі проекти

Головною характеристикою *творчих проектів* є те, що їх зміст і структура залежить від креативності та інтересів авторів, тому вважається, що вони більше підходять для проектів з гуманітарних наук.

Такі проекти, як правило, не мають детально опрацьованої структури спільної діяльності учасників, вона тільки намічається й далі розвивається, підпорядковуючись кінцевому результату, прийнятій групою логіці спільної діяльності, інтересам учасників проекту. У цьому випадку слід домовитися про плановані результати й форму їх представлення (спільну газету, твір, відеофільм, драматизацію, спортивну гру, свято, експедицію). Однак оформлення результатів проекту вимагає чітко продуманої структури у формі сценарію відеофільму, драматизації, програми свята, плану твору, статті, репортажу, дизайну й рубрик газети, альманаху, альбому.

#### *Рольові (ігрові) проекти*

передбачають роботу груп учнів, які працюючи над однією темою й виконуючи окремі завдання разом аналізують, узагальнюють, роблять висновки і створюють кінцевий продукт спільної діяльності – шкільну стіннівку, буклет, урок-конференцію, зведену доповідь тощо. Такі проекти краще презентувати під час закріплення й узагальнення теми (тематичні стіннівки), висвітлення додаткових цікавих фактів, виступу на учнівських конференціях.

### **2.3. Пригодницькі, ігрові проекти**

У таких проектах структура також тільки намічається й залишається відкритою до закінчення проекту. Учасники беруть на себе певні ролі, обумовлені характером і змістом проекту. Це можуть бути літературні персонажі або вигадані герої, які імітують соціальні або ділові відносини, що ускладнюються придуманими учасниками ситуаціями. Результати таких проектів можуть намічатися на початку проекту, а можуть вимальовуватися лише наприкінці його. Ступінь творчості тут дуже високий, але домінуючим видом діяльності все-таки є рольова гра, пригодницька.

### **2.4. Інформаційні проекти**

Цей тип проектів споконвічне спрямований на збирання інформації про якийсь об'єкт, явище, на ознайомлення учасників проекту із цією інформацією, її аналіз і узагальнення фактів, призначених для широкої аудиторії. Ці проекти, так само як і дослідні, вимагають добре продуманої структури, можливості систематичного корегування в ході роботи над проектом.

## **2.5. Практико-орієнтовані проекти**

*Практико-орієнтований проект* відрізняється тим, що за результатами його виконання має бути створено суспільно-корисний продукт. Це може бути: опис методики виконання дослідів, результатів дослідження, що будуть використані для подальшої дослідницької роботи інших учнів або учителем для ілюстрації певних тем; оформлення стіннівки, листівок, інформаційного стенду; шкільна конференція. Під час переходу на інший етап – може бути продовженням дослідницького проекту. Теоретичною основою спрямованого (“направляемого”) проекту є сучасна педагогічна технологія ТОГІС (технологія навчання в глобальному інформаційному суспільстві), розроблена В. В. Гузеєвим. Навчальний процес пов'язано з активною участю учнів у створенні власних матеріалів у технології Web 2.0. Методологія проекту заохочує учнів до взаємодії, обговорення ціннісних пріоритетів, моделювання і вироблення загального рішення під час розв'язання діяльнісно-ціннісного завдання, складеного вчителем. Загальне завдання складається з додаткових завдань: виділити ключові слова для інформаційного пошуку; знайти і зібрати необхідну інформацію; обговорити та проаналізувати зібрану інформацію; зробити висновки; порівняти власні висновки з висновками у відповіді. В Україні подібні дослідження можна проводити, беручи участь у міжнародній програмі GLOBA, що вивчає стан і зміни у природному довкіллі.

Ці проекти відрізняє чітко визначений із самого початку результат діяльності учнів. Причому цей результат обов'язково орієнтований на соціальні інтереси самих учасників. Його презентують у формі документа, створеного на основі результатів дослідження: з екології, біології, географії,

агрохімії, історичного, літературознавчого характеру; програми дій, рекомендацій, спрямованих на ліквідацію виявлених невідповідностей у природі, суспільстві; проекту закону, довідкового матеріалу, словника.

## **2.6. Внутрішні та міжнародні проекти**

Що стосується характеру контактів, то проекти поділяються на внутрішні й міжнародні.

- *Внутрішніми, або регіональними* (тобто в межах однієї країни), називаються такі проекти, які організують або всередині однієї школи — міждисциплінарні, або між школами, класами всередині регіону, однієї країни (це стосується також телекомунікаційних проектів).
- *Міжнародними проектами* називають такі проекти, учасниками яких є представники різних країн.

## **2.7. Проекти за кількістю учасників**

Особистісні: між двома партнерами а різних школах, регіонах, країнах;

- Парні: між парами учасників;
- Групові: між групами учасників.

В останньому типі дуже важливо правильно, з методичної точки зору, організувати цю групову діяльність учасників проекту (як у групі своїх учнів, так і в об'єднаній групі учасників проекту різних шкіл, країн). Роль педагога в цьому випадку особливо значна.

За комплексністю проекти можуть бути моно-проектами й між предметними.

**Моно-проекти** реалізуються в рамках одного навчального предмета або однієї галузі знання.

**Міжпредметні проекти** виконуються в позаурочний час під керуванням фахівців з різних галузей знання.

## **Проекти за характером контактів**

- внутрішньо-класні;

- внутрішньо –шкільні;
- регіональні, міжнародні.

Два останні, як правило, реалізуються як телекомунікаційні проекти, з використанням можливостей Інтернету й засобів сучасних комп'ютерних технологій.

### **2.8. Проекти за тривалістю виконання.**

- міні-проекти — відбуваються протягом одного уроку або навіть його частини;
- короткотермінові — на чотири-шість уроків;
- тижневі, які потребують 30-40 годин; передбачається комбінація класних і позакласних форм роботи. Глибоке занурення в проект робить проектний тиждень оптимальною формою організації проектної роботи;
- довгострокові (річні) проекти (як індивідуальні, так і групові); виконуються, як правило, у позаурочний час.

### **3.Поняття про проектний цикл( життєвий цикл проекту)**

Час від появи задуму до його повної реалізації називається **проектним циклом ( життєвим циклом проекту)**. Процес проектування відбувається у кілька етапів:

**Розробка: формулювання ідеї проекту** – визначення актуальності, формулювання проблеми, вибір об'єкту, визначення основної мети проекту та завдань, які належить розв'язати. Як і в медицині, важливо правильно діагностувати проблему та підібрати способи вирішення. На діагностико-прогностичному етапі проводиться визначення напрямку діяльності та формування загальної концепції реальних можливостей проведення роботи. Майже завжди є декілька способів подолання проблеми. І проект тоді проект, коли демонструє усвідомлений та підтверджений аналітичними та іншими матеріалами, вибір оптимального шляху досягнення мети.

**Планування проекту:** уточнення меж етапів проекту, визначення переліку процесів, їх формалізація, розробка шаблонів та матриць заходів та елементів проекту. Планування окремих видів проектної діяльності відповідно до завдань, визначення й обґрунтування необхідних ресурсів, здійснення базової оцінки, складання бюджету проекту.

**Практичне впровадження проекту** – виконання запланованих заходів, які в описі проекту мають бути точно відображені та забезпечені потрібними матеріальними ресурсами. В ході реалізації проекту практично завжди плануються моніторингові дії: співставлення досягнутих результатів з визначеними індикаторами.

**Завершення та оцінювання проекту.** Передбачає підведення підсумків, ґрунтовний аналіз результатів. Встановлення корегуючи завдань для періоду сталості вже за межами проекту.

#### **Увага!**

*На всіх етапах як підготовки так і виконання діє ЛСП (логічно-структурний підхід при розробці проектів. Кожен план проекту містить точно визначені думки стосовно причинних зв'язків: якщо А то Б. Особливо це стосується етапу визначення причин розбіжностей бажаного та наявного стану речей в соціальному управлінні. Визначення ієрархії проблем – опис дерев проблем.*

## **4.Характеристика основних етапів роботи над проектом**

### **4.1. Етап збору та обробки інформації**

Першим етапом підготовки проекту є дослідження об'єкту планування. На цьому етапі важливо визначитися, чим відрізняється **завдання** від **проблеми**: в проекті потрібно довести, що саме такий, а не інший ланцюжок завдань є оптимальним з точки зору ресурсів.

*Наприклад, гострим суспільним протиріччям є фінансування безоплатного проїзду пільгових категорій громадян в громадському транспорті. Перевізники постійно скаржаться на недостатне*



фінансування державою таких перевезень. З одного боку, практично неможливо точно обрахувати потреби та кількість громадян, що скористалися такою послугою. Визначення «ключової», головної проблеми допоможе правильно визначити головні завдання проекту, спрямовані на врегулювання суспільного протиріччя. Отже проблеми можуть бути пов'язані в ланцюжок, де одна із проблем є ключовою. З іншого боку, відсутність законодавчих обмежень створює умови для безконтрольного використання громадського транспорту пільговими категоріями громадян, що дійсно робить для перевізників надання цих послуг збитковими. Отже, потрібно встановити причину та наслідок, виявити «джерело» суспільного та бюджетного конфлікту та віднайти спосіб для стабілізації ситуації.

На першому етапі ми висловлюємо гіпотезу (ідею, передбачення), яку далі слід підтвердити аналітичними методами. Здійснення якісного аналізу залежить від повноти та якості первинної інформації, її збір та обробка.

На цьому етапі слід чітко визначитися зі

**Списком потрібних даних:** яку саме інформацію ми збираємо. Наприклад. Для проектів, пов'язаних із групами ризику, слід надати перевагу таким категоріям інформації як кількість, демографія груп ризику, їх географія тощо.

**Одиницями виміру:** щодо одиниць виміру, то вони можуть бути різними. Наприклад: всього осіб; на 100 чоловік, на 1000 чоловік населення. Наприклад, рівень загрози того чи іншого захворювання може вимірюватися кількістю хворих на 100 або 1000 осіб. Важливим показником в цьому випадку може бути також кількість лікарів або ліжко – місць на душу населення;. Ця сама інформація в іншому проекті може бути абсолютно не придатною.

**Періодом, за який збиратиметься інформація** місяць, - 1 рік. 5 років. Інше. Але слід пам'ятати, що збір інформації – не самоціль !, а спосіб

визначити, що саме ми хочемо поміняти а також від слідкувати наявність або відсутність змін.

**Поради щодо збирання інформації.** При збиранні інформації слід поставити питання: для чого з рештою цю інформацію буде використано? Збирання даних може тривати вічно і поглинути весь час та інші ресурси. Треба визначитися зі списком необхідних даних, максимально оптимізувати його. Краще в процесі роботи над проектом продовжити збір даних, ніж потонути в інформаційній лавині. Якщо бракує часу і коштів на проведення докладного збору та аналізу даних, використовуйте фокусні групи, вже опубліковані статистичні дані. Їх можна отримати в обласних бібліотеках, на сайтах багатьох установ. Залучення представників зацікавлених осіб до дорадчої групи для контролю/керування збиранням та аналізом інформації має важливе значення для їх фінансової участі у програмі та зміцнення довіри між ними.

#### **Джерела інформації:**

**Наявні джерела.** В кожній області щорічно, а в межах року – щоквартально, готується та видається Звіт про соціально-економічний розвиток області. Такі ж звіти готує кожна адміністративно-територіальна одиниця. Основні звіти зберігаються на паперових носіях в обласних бібліотеках. Також джерелами окремих видів інформації є Обласне управління статистики, обласне та районні управління соціального захисту, служба у справах дітей, ЦСССДМ, Інтернет.

**Власні дослідження.** Їх здійснюють обраними методами до початку проекту, якщо це не є його етапом. Збір інформації та її аналіз інформації може бути здійснений методами

**Якісні:** SWOT, ABC

**Кількісні:** статистичного, соціологічного аналізу.

Дані бажано структурувати та подавати в таблицях, тощо.

**Висновок.** Етап визначення ключової проблеми та формулювання мети проекту, цільової групи є визначальним для успіху та досягнення результату.

Дуже важливо на цьому етапі сформулювати в першому наближенні очікувані результати.

#### 4.2.Визначення тематики проекту

**Усвідомлення та формулювання практичної проблемної ситуації** пов'язане з необхідністю задовольняти виникаючі соціальні потреби у суттєвих змінах. В основі кожної проблемної ситуації лежить якась соціальна проблема. За типом об'єкту виділяють такі **соціальні проблеми**:

- **діяльнісні** - виражаються в труднощах структурування, планування та здійснення людської діяльності (немає моделей, програм або алгоритмів діяльності; або низька ефективність діяльності що ускладнює досягнення мети);

- **інституційні** - відбивають складність становлення, функціонування та розвитку соціальних інститутів (*Наприклад, процес інституціоналізації, що включає формування та розвиток інститутів, набуття ними різноманітних соціальних ролей, їх всебічну реалізацію; або процес деінституціалізації, руйнування та деградації соціальних інститутів. Ці проблеми можуть фіксувати також суперечності в системі функцій, норми та чинностей соціальних інститутів*);

- **організаційні** - визначають зміст становлення, розвитку та функціонування організаційних систем (*властиві соціальним організаціям. Їм властиві чітке цільове визначення сумісної діяльності людей, ефект синергії, система статусів та ролей, певний тип взаємодії формальної та неформальної структур, а також управління та самоуправління*);

- **ресурсні** - зумовлені недостатністю або надмірністю матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових, духовно-моральних, психологічних та інших ресурсів; або їх неоптимальним використанням в результаті відсутності ресурсозберігаючих або оптимізуючих їх використання технологій. Проблема надмірності ресурсів також приводить до неможливості досягнення мети. *Наприклад, надлишок грошей у*

*вибірковій кампанії може привести до поразки, тому що кампанія починає зводиться не до залучення засобів членами команди за результативні технології, а до їх розподілу за рутинну, нетворчу, не результативну роботу.*

- **кадрові** - пов'язані з відбором, підготовкою та посадовим просування персоналу (*проблеми неякісного відбору, підготовки та просування кадрів, їх надмірності або недостатку, стабільності або плинності, розвитку в трудових колективах обстановки ділової співпраці або соціальної напруженості або конфліктів*)

- **інформаційні** - зумовлені дефіцитом або надмірністю інформації, а також неефективністю її переробки, розповсюдження та використання, що не має можливості виробляти та приймати оптимальні управлінські рішення;

#### **4.3.Визначення мети та формулювання завдань**

***Мета** – це усвідомлений образ (формальний опис) майбутніх результатів або станів, що задаються будь-якій системі. Це ідеальне уявлення про результат майбутньої діяльності учасників. Вимоги до формулювання: повинна бути зрозумілою та реальною (можливою для реалізації в межах запланованого часу і ресурсів), виключати можливість невизначеної відповідальності за результати діяльності учасників, бути зафіксованою документально, повною за змістом, операційною, визначати кінцевий результат (піддаватись контролю, вимірюванню), бути визначеною у часі, мотиваційною (спонукати до дії). З урахуванням бажаного та можливого в даних конкретних умовах здійснюється ранжування цілей, тобто створюється ієрархічне дерево цілей проектної діяльності, яке відображає їхню диференціацію за рівнями значущості й органічну єдність головних, спеціальних та одиничних (часткових) цілей.*

**Увага! Ми визначили мету, її досягнення може здійснюватися у різний спосіб, з використанням різних ресурсів.**

*Наприклад. Забезпечити пільговий проїзд громадянам ми можемо через надання адресної допомоги відповідним категоріям громадян. А можемо відшкодувати видатки перевізникові на оплату пільгового проїзду. Отже, формулюючи цілі та завдання проекту, автор має враховувати ціну ресурсів, їх доступність а також пам'ятати про сучасні вимоги управління якістю.*

Завдання визначають послідовність досягнення мети. Кожний наступний крок повинен сприяти досягненню кінцевого результату. Вимоги до формулювання: конкретизувати очікуваний результат (1), об'єкт (2), термін досягнення цілі (3), зусилля, що плануються (4), кількісні характеристики результату, що очікується (5), що і коли має бути зроблено. Наприклад, навчити протягом тримісячного (3) тренінг-курсу «Основи здоров'я» (4) учнів школи, які мають досвід куріння (2), навичкам відмови від нього (1))

#### **4.4. Опис проекту, його основних етапів, створення моделі.**

##### **Моделювання (розробка гіпотез). Учасники та співучасники проекту**

**Визначення бази реалізації проекту** – потребує вказівки місця розробки та за необхідності місця реалізації

**Визначення ресурсів:** людські, матеріально-технологічні, фінансові, інформаційні, тобто наявних умов.

**Структурно-функціональне моделювання** - створення моделі соціального об'єкту або процесу. Модель об'єкта – це уявна або матеріалізована система, яка відображаючи або відтворюючи основні компоненти та зв'язки, здатна заміщувати його так, що її вивчення дає адекватну інформацію про цей об'єкт. Моделювання передбачає: створення описово-структурної моделі (словесної, графічної або понятійного аналога) проекту; визначення критеріїв ефективності проекту; розробку моніторингової системи функціонування моделі (як і яким чином контролюватиметься та оцінюватиметься діяльність учасників проекту на різних етапах)

Базується на системному підході, що включає:

- визначення та опис **функцій** проектованої системи, для виконання яких потім моделюють (визначають та описують) структуру системи;

- розміщення об'єкта або процесу у **соціальному просторі**, який має багато різновидів. З одного боку, проектні технології можна застосувати у масштабах всієї країни, регіону, району, поселення або навіть окремої сім'ї. З іншого, у будь-якому населеному пункті можна виділити: простір рекреації, *що складає предметний світ зони відпочинку людей; простір трудової діяльності людей з усіма її атрибутами і навіть «сміттєвий» простір, що включає елементи виникнення, збирання, утилізації та переробки відходів.*

- розміщення соціальних процесів у певному **соціальному часі**. Технології бувають традиціоналістські – призначені для «консервації» теперішнього (наприклад, збереження культурних цінностей); ретроспективні – спрямовані у минуле (наприклад, рекреація сільських територій, які начебто повертаються в минуле з точки зору їх екологічної характеристики) та прогресивні – спрямовані на розвиток соціуму

- визначення **алгоритму оптимальної діяльності**: виділення операцій, встановлення їх порядку, формування алгоритму діяльності, його оптимізація тощо;

- надання соціальним технологіям **інституційної легітимності**

- **організаційне проектування** – це процес розробки проектів організації виробничих систем та систем управління. Включає зміну таких факторів: цілей організації, змісту роботи та структури управління, технології виробництва товарів та послуг методів розв'язання задач, кадрової політики в організації, оновлення структури та комунікативних зв'язків

**Термін реалізації**: включає дати початку та закінчення роботи над проектом

**Прогнозований** результат передбачає створення чогось нового за структурою, підходами, концепцією процесу: нові технології, методики та планування «продукту» в результаті виконання програми (посібника, сценарію, опису технології, плану, нової програми, бази даних, центри тощо) та його форму .

**Увага!** В описі проекту відтворюємо процес творення бажаної моделі об'єкту або процесу. Цей процес базується на системному підході, що включає визначення та опис функцій проєктованої системи, для виконання яких потім моделюють структуру системи. Важливу роль у процесі проєктування грає також розгортання «дерева цілей», за допомогою якого можна представити діяльнісну систему у вигляді деякої ієрархії цілей-дій, що зводяться у кінцевому рахунку до простих операцій.

Спочатку викладаємо це в анотації проекту – стислому, глибоко змістовному описі обсягом не більше 1-2 сторінок.

На допомогу розробникам проєктів пропонується матриця, яка допоможе перевірити, наскільки усвідомити, який саме продукт та який саме результат планується на кожному етапі проєкту.

<b>Логічно-структурна матриця</b>	<b>Показник досягнення</b>	<b>Вимірювання</b>	<b>Припущення і ризики</b>
Загальні цілі	Виміри досягнення загальних цілей	Джерела та методи для підтвердження досягнень	Зовнішні фактори, які впливають на досягнення загальної цілі
Конкретні цілі	Виміри досягнення конкретних цілей	Джерела та методи для підтвердження досягнень	Зовнішні фактори, які впливають на досягнення цілі проєкту
Результати	Вимір досягнень та результатів	Джерела та методи для підтвердження досягнень	Зовнішні фактори, які впливають на досягнення результату
Заходи	Потрібні ресурси	Вартість ресурсів	Зовнішні фактори, що впливають на діяльність

#### **4.5. Планування проекту. Пошук методик і засобів виконання завдань**

Здійснюється на основі сукупності принципів: цілісного розгляду об'єкта (змістовий аспект прогнозування), системного комплексного підходу (процесуальний аспект), неперервності, варіативності, відповідності умовам, колективності й колегіальності. Суть планування у межах проекту полягає у підпорядкованості змісту, методів та організації процесу, його управління логіці функціонування даної моделі. Скласти план у межах проекту – це створити таку систему заходів на всіх рівнях, яка забезпечить реалізацію даної моделі. Передбачає:

а) формування програми діяльності з реалізації проекту: включає систему завдань, алгоритм їх розв'язання, методи та засоби, що використовуються

б) розробка плану: конкретизація завдань до рівня безпосередніх дій, визначення строків виконання та конкретних виконавців. До кожного із завдань необхідно брати один або кілька окремих видів діяльності, які можуть: якомога повніше й ефективніше ніж інші можливі види діяльності вирішувати поставлене конкретне завдання, а не якесь інше; не суперечитимуть за своєю формою, змістом та методами цілям проекту та напрямам діяльності; впливатимуть переважно на об'єкти даного проекту; основними результатами матимуть прогнозовані результати або проміжні, які є необхідними на шляху просування до очікуваних результатів проекту. Види проектної діяльності передбачають наявність результату, який можна виміряти.

**Пошук методик і засобів виконання завдань.** Вони, як і весь проект, часто є унікальними скоріше не за формою, а за змістом. Набір проектних інструментів має чітко відповідати завданням проекту. Якщо ми поширюємо досвід, то це скоріше всього конференції або видання; якщо забезпечуємо навчання, то це, наприклад, тренінги, які можуть тривати від декількох годин до декількох днів, набувати різних форм - майстерні,



формуючі, проектні групи. інше. Вибір методів та форм здійснюється з урахуванням стадії, на якій знаходиться об'єкт впливу; вікових особливостей сприйняття інформації, авторитету впливу групи тощо.

**Види діяльності та заходи**, що можуть бути використані:

- Підбір та підготовка фахівців (підготовка лідерів серед молоді)
- Вивчення ситуації (проведення досліджень, опитування);
- Навчання (лекції, бесіди, тренінги, практичні заняття, семінари);
- Консультування – індивідуальні, групові;
- Диспути, брифінги, круглі столи, прес-конференції;
- Конференції ( прями , відео, « відкриті простори», Інтернет)
- Вулична робота, ігротеки; перформенси, вуличні акції, акції громадянського звучання. пряме інформування;
- Розробка та підтримка сайтів, інших інформаційних ресурсів;
- Організація, підтримка груп взаємодопомоги, клубів, гуртків, центрів тощо;
- Рекламно-видавнича діяльність – інформування;
- Створення громадських приймалень, «гарячих ліній», ресурсних центрів, інше;
- Розробка нормативних актів, їх обговорення та лобіювання;
- Літні школи та табори творчого або іншого спрямування;
- Виставки, конкурси ;
- Залучення партнерів;
- Обмін досвідом тощо

А також: індивідуальне та групове консультування, відео лекторії, профілактичні заходи в літніх оздоровчих таборах відпочинку, виставки рекламно-інформаційних та методичних матеріалів у навчальних закладах, публікації й виступи у ЗМІ, інтерактивні психологічні театри, залучення до волонтерського руху тощо.

**Визначення етапів та завдань реалізації проекту зручно здійснювати за таблицею**

<b>Етап</b>	<b>Завдання</b>	<b>Діяльність</b>	<b>Термін</b>	<b>Ресурси (потреби)</b>	<b>Результат</b>	<b>Хто виконує</b>

#### **4.6. Очікувані результати проекту**

Це можуть бути матеріальними (моделі, програми, плани, колекції, створення об'єднань, центрів, громадських організацій, результати досліджень); ідеальними (нові способи дій, методи дослідження); формальними (впровадження нових форм, шаблонів процесів); світоглядними (зменшення кількості наркозалежних, покинутих дітей, інше.

Оформлення результатів проекту може бути найрізноманітнішим: рукописні та друковані матеріали, відеофільми, фотографії, альбоми, бортжурнали, комп'ютерні програми. Настінні газети, альманахи, моделі, таблиці. Їх також доцільно представити у таблиці

<b>Зміст результату проекту</b>	<b>Форма представлення</b>	<b>Оцінка якості</b>

#### **4.7.Визначення ефективності й корекція проекту .**

##### **Моніторинг або оцінювання проекту**

Визначення ефективності й корекція проекту – оцінка як самої діяльності, так і якості кінцевого продукту.

Взаємозв'язок планування та оцінки роботи. Кожен етап планування потребує оцінки, що коригує план за принципом зворотного зв'язку. Нове планування враховує попередню оцінку і потребує наступної. Координація розробки, оцінювання та реалізації проектів: аналіз ситуації – оцінка потреб – розробка програм – процес оцінювання цілісності програми – втілення програми - поточне оцінювання – розвиток та коригування програми – поточне оцінювання – стабілізація програми – підсумкове оцінювання.

**Моніторинг або оцінювання проекту** – здійснюється як впродовж реалізації проекту так і за результатами діяльності, за наперед визначеними критеріями.

Моніторинг впродовж реалізації проекту використовується для корекції діяльності в межах проекту.

Моніторинг передбачає більш тривалу і періодичну діагностику, тому в багатьох проектах достатньо визначити критерії оцінювання очікуваних результатів.

### **5.Характеристика основних методів проектування та конструювання**

Найменування методу	Характеристика методу
Систематизація	Розглядання проекту при його розробці або її конструкції при її побудові як деякої системи з власною структурою та функціями
Інверсія («зроби навпаки»)	Виконання нових розробок шляхом відмови від традиційного підходу та розглядання вирішуваної задачі з діаметрально протилежної позиції. При цьому елементи та характеристики проектованого об'єкта звичайно міняються місцями (ззовні – зсередині, шкідливе-корисне, симетрично-асиметрично, головне-другорядне, центральне-периферійне тощо)
Аналогія (прецедент)	Використання досягнень з інших галузей науки та практики. Аналогічні рішення, використовувані для вирішення соціально-інженерних задач, можуть бути запозичені як з живої природи, так і з різних сфер соціуму. При цьому використовується аналогія з раніше розробленими соціальними конструкціями
Емпатія (співпереживання)	Ототожнення особистості проектувальника/конструктора з об'єктом розробки, тобто елементом/процесом, шляхом «входження в образ». Сприяє появі нового погляду на вирішуване завдання
Комбінування	Використання у проекті (або конструкції) окремих складових, процесів та елементів у різному порядку та у різних сполученнях. Можна знайти нову якість проектованого об'єкта з додатковими позитивним ефектом. Використовують три схеми об'єднання елементів: «нове+старе», «нове+нове», «старе+старе». Комбінації елементів можуть бути різними: механічне поєднання, поєднання через проміжні елементи, дублювання, утворення

	багатоступеневих конструкцій
Компенсація	Врівноваження небажаних та шкідливих факторів засобами протилежної дії
Динамізація	Перетворення нерушливих та незмінних елементів тої або іншої конструкції у рухливі й змінні форми
Агрегування	Створення безлічі об'єктів або їх комплексів, які можуть виконувати різні функції, або існувати у різних умовах. Досягається зміною складу об'єкта або структури його складових частин
Компаундування	Паралельне поєднання об'єктів для збільшення продуктивності (незалежне або в один суспільний агрегат)
Блочно-модульне конструювання	Побудова суспільних конструкцій на основі модулів та блоків. Модуль – це складова частина конструкції, що складається переважно з уніфікованих або стандартних блоків (елементів) різного функціонального призначення
Резервування (дублювання)	Збільшення кількості об'єктів для підвищення надійності конструкції в цілому
Мультиплікація	Підвищення ефективності функціонування об'єкта за допомогою використання кількох робочих органів, що виконують одні і ті ж функції
Розчленування	Мисленнєвий поділ традиційних об'єктів для спрощення виконуваних ними функцій та операцій на конструктивно подібні складові частини – секції, ланки, блоки, ланцюги
Асоціація	Уміння визначати співпадіння деяких ознак у різних об'єктів, що дає можливість виробляти нетрадиційні рішення
Удосконалення	Усунення недоліків конструкцій в цілях їх удосконалення
Ідеалізація	Наділення реальних суспільних об'єктів нереальними властивостями та вивчення їх як ідеальних
Перенесення властивостей («фокальних» об'єктів)	Поміщення конструйованого суспільного об'єкта в «фокус» уваги та перенесення на нього властивостей або функцій кількох довільно обраних суспільних об'єктів
Пошук несподіваного ракурсу	Розгляд конструйованого суспільного об'єкта з незвичних та несподіваних позицій, що часто приводить до нового та оригінального конструктивного рішення
Спрощення	Спрощення складного соціального явища. Щоб краще зрозуміти його структуру та більш повно представити склад його елементів
Видалення зайвого	Виявлення у соціальній конструкції таких елементів, структур або функцій, без яких можна обійтися та їх видалення, не наносячи ушкодження конструкції, приводить до її впорядкування та більш чіткої організації
Метод «мудрість»	Пошук вищого смислу та вищої гармонії соціальної конструкції

творця»	
Екстремалізація	Мисленнєве розміщення наявної конструкції в екстремальні умови та їх посилення до тих пір, поки конструкція витримує. Це своєрідне мисленнєве екстремальне експериментування
Метафоризація	Пошук метафори, що характеризує створену конструкцію, та детальне її втілення. Метафоризований образ конструкції часто виявляється не тільки могутнім джерелом нових конструкторських рішень, але і рушієм інтелектуальної активності проектувальників
Пошук помилок	Аналіз всіх аспектів і конструкції в цілях виявлення в ній помилок
Метод спроб та помилок	Стихийний спосіб створення соціальної конструкції з відкиданням безуспішних спроб вирішення проблем закріпленням успішних. Схема цього методу така: створюємо дещо, допускаючи помилки, перевіряємо та виправляємо конструкцію.

**Висновки.** Таким чином, встановлено можливість використання в навчальному процесі проектів різних типів за видом діяльності. Однак виконання дослідницьких проектів вимагає відвідування школярами додаткових занять. Реалізація методу проектів в основній школі має зумовити зміну позиції вчителя: не лише давати готові знання, а й організовувати різноманітні види самостійної пізнавальної діяльності учнів. Обов'язкове впровадження такого методу навчання потребує організації методичного супроводу: круглих столів, семінарів, лекцій, презентацій, науково-методичних публікацій у друкованому та медійному вигляді. Емпіричні факти показують, що організації досягають значно кращих результатів за проектним підходом, ніж за традиційними робочими методами, оскільки проекти реалізують обрану ними стратегію розвитку. Перевершуюче стратегічне лідерство організації, усередині якої виник проект і на користь якої він здійснюється, стає можливим саме завдяки проектам, які є інструментами забезпечення їх організаційної переваги. Без добре розроблених місії, стратегії, цілей організації неможливо правильно визначити все вище перераховане стосовно проектів, які здійснюються в організації, а це є необхідним для оцінювання результатів проекту. Відомо, що проекти ініціюються як наслідок виникнення потреби в них. Потреби — це необхідність для людини таких умов, що забезпечують її існування і

самозабезпечення, зокрема економічні потреби виступають основою діяльності людей. Потреби виступають як ідеальний внутрішньо спонукальний мотив їхньої діяльності.

## **ТЕМА 4. ПЕДАГОГІЧНИЙ ПРОЕКТ. МЕТОДИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРОЕКТІВ**

### **ПЛАН**

1. Поняття про педагогічне проектування.
2. Освітні проекти в ЗВО. Класифікація освітніх проектів.
3. Головні умови організації роботи над педагогічним проектом, його структурні елементи .
4. Основні етапи педагогічного проектування

#### **1.Поняття про педагогічне проектування**

**Проектування педагогічної діяльності** – це один із основних компонентів професійної діяльності вчителя, який включає педагогічні дії, що ґрунтуються на усвідомленні мети діяльності, способів, прийомів, методів і форм її досягнення. Такі дії дозволяють зводити у єдину систему всі навчально–виховні дії викладачів, чітко визначивши їх причинно–наслідкову залежність. При застосуванні технології проектування у навчально–виховному процесі реалізується принцип науковості під час двосторонньої взаємодії вчителя та учня; перехід від інтуїтивного рішення педагогічних завдань до логічно обґрунтованого.

У науковій літературі **педагогічний проект** трактується як:

1)комплекс взаємопов'язаних заходів спрямованих на зміну педагогічної системи протягом заданого періоду часу, враховуючи певні бюджетні рамки з орієнтацією на чіткі вимоги до якості результатів та специфікації організації;

2)розроблена система і структура дій педагога для реалізації конкретної педагогічної задачі з уточненням ролі і місця кожної дії, часу здійснення цих дій, їх учасників та умов , необхідних для ефективності всієї системи дій. Нині у вітчизняній педагогічній науці педагогічне проектування трактується як самостійна поліфункціональна педагогічна діяльність, що зумовлює створення нових або перетворення наявних умов процесу виховання і

навчання. Серед основних функцій проектної діяльності прийнято виділяти *дослідницьку, аналітичну, прогностичну, перетворювальну, нормувальну* . Педагогічне проектування не може бути чимось принципово іншим у порівнянні з проектуванням в «класичному» його розумінні. Безумовно, між ними існує ряд суттєвих відмінностей, але в головному педагогічне та технічне проектування подібні один одному, *вони базуються на деякій винаході (інновації), що дозволяє вирішити актуальну проблему; проект, як результат проектування, і в тому, і в іншому випадку орієнтований на масове використання; в основі діяльності проектувальника лежить цінність, виходячи з якої і створюється проект; об'єктами проектування і в тому, і в іншому випадку є системи, і сам процес проектування носить системний характер; в процесі класичного і педагогічного проектування моделюється деякий об'єкт дійсності* .

*Педагогічне проектування – це не тільки діяльність, а і процес послідовної зміни станів, що характеризуються оволодінням новими знаннями, видами діяльності, мірою впорядкованості інформації педагогічне проектування – це вищий рівень здобуття умінь та навичок, спрямованість педагога на здійснення успішної діяльності, що проявляється у його творчості, в постійному вдосконаленні мистецтва навчання, виховання і розвитку людини. Педагогічна творчість розглядається як стан педагогічної діяльності, при якій відбувається створення нового в змісті, організації навчально–виховного процесу. Педагогічне проектування – прояв постійної різнобічної творчості. Вона передбачає наявність у педагога сукупності творчих здібностей, якостей, дослідницьких умінь, серед яких важливе місце займають ініціативність і активність, глибоку увагу і спостережливість, мистецтво нестандартно мислити, багата уява та інтуїція, дослідницький підхід до аналізу навчально-виховних ситуацій, розв'язання педагогічних завдань, самостійність суджень і висновків* .

Педагогічне проектування є ще і сукупністю практичних умінь та навичок, необхідних для створення педагогом кінцевого продукту – проекту;



**педагогічне проектування** – це вищий рівень творчої діяльності педагога. **Педагогічне проектування з технологічної точки зору** – це система, яка складається з загальної культури, гуманістичної спрямованості, професійних знань та вмінь, творчості, педагогічних здібностей, технологічної компетентності. Технологічність надає педагогічному проектуванню іншу якість, іншу сутність – майстерність володіння педагогічними технологіями, проектуванням і організацією діалогу, диференціацією, інтеграцією і т.п., а не методикою передачі інформації. Володіння педагогічними технологіями вдосконалює педагогічне проектування. Навіть маючи середні здібності, викладач може стати педагогом майстром.

Рівень педагогічного проектування залежить від рівня технологічної компетентності і визначається на основі таких **основних критеріїв**:

- 1) доцільності (за спрямованістю);
- 2) творчості (за змістом діяльності);
- 3) технологічності (за рівнем педагогічної техніки);
- 4) оптимальності (за вибором ефективних засобів);
- 5) продуктивності (за результатом).

На етапі становлення педагогічної майстерності майбутнього педагога необхідно сформувати гуманістичну спрямованість і педагогічну культуру, придбати необхідні знання та вміння, розвинути здібності і оволодіти педагогічним проектуванням. Якщо розглянути педагогічне проектування в процесі громадянського виховання як систему, то управління – це системоутворюючий фактор, бо впровадження управління надає цілеспрямованості виховному процесу, зменшується вплив стихійних умов, зростає його результативність, що в цілому свідчить про підвищення рівня його ефективності. Згідно з теорією управління, при педагогічному проектуванні даної діяльності слід розрізнити дві протилежні сторони: керуюча (центр управління) та керована (об'єкт управління). Взаємодія та взаємозв'язок цих двох сторін і складає сутність управління. Розглядаючи сутність педагогічного проектування, слід мати на увазі не тільки діяльність

проектувальників, а й продукт цієї діяльності – проект, створений для зміни існуючого стану справ. Тому під педагогічним проектуванням будемо розуміти цілеспрямовану діяльність педагогів зі створення проекту, який являє собою інноваційну модель педагогічної системи, орієнтовану на масове використання.

**Метою педагогічного проектування** є рішення деякої актуальної проблеми, засноване на принципово новому способі. У технічних науках подібний спосіб вирішення проблеми, при реалізації якого спостерігається позитивний ефект, називають винаходом, у педагогічній же галузі частіше використовується термін «інновація». Мета педагогічного проектування полягає у виконанні соціального замовлення.

**Об'єктом педагогічного проектування** є те, за допомогою чого можна вирішити поставлену проблему. Це можуть бути: технології, методи, зміст освіти, навчальні програми і т. д. Це свідчить про те, що в педагогіці не все може потрапити під проектування.

**Предмет педагогічного проектування**, навіть маючи зовні традиційний вираз, повинен будуватися на принципово новій ідеї. Потреба в педагогічному проектуванні виникає тільки тоді, коли знайдена нова можливість вирішення певної проблеми. Створення відомого відомим способом, зводить проектування до рівня звичайної розробки тієї чи іншої педагогічної конструкції.

**Суб'єктом педагогічного проектування** виступає педагог, який розробляє проект. Іноді для створення великого і складного проекту залучається група фахівців, тоді суб'єкт вважається колективним. Очевидно, що залежно від суб'єкта, що здійснює проектування, його реалізація буде відрізнятися і предметом, і методами роботи. Однак який би не був суб'єкт проектування, він повинен володіти рядом *специфічних рис*: творчим мисленням і здатністю до винахідництва; правильними ціннісними орієнтаціями; професіоналізмом і високою працездатністю; здатністю

передбачати наслідки перспективних змін дійсності, реалізовані в педагогічному проекті.

Вивчивши дослід вітчизняних та зарубіжних науковців щодо педагогічного проектування можна виділити такі **типи проекту**:

- за змістом: монопредметний, міжпредметний, надпредметний;
- за кінцевим результатом: теоретичний, теоретико–практичний, практико–орієнтований;
- за тривалістю: міні–проект, короткочасний, середньої тривалості, довготривалий, лонгітюдний;
- за кількістю учасників: індивідуальний, колективний (парний, груповий);
- за ступенем самостійності: репродуктивно–дослідний, частково–пошуковий, дослідницький чи експериментально–дослідницький, евристичний;
- за характером контактів: внутрішній, зовнішній, міжнародний.

Засоби, які використовуються в процесі педагогічного проектування передбачають використання засобів, які можна умовно розділити на матеріальні і духовні. До перших відносяться законодавчі акти, документація по проекту, комп'ютерні та всілякі технічні засоби. До других – спільні кошти наукових досліджень, соціальне замовлення, ключові теоретичні положення суміжних наук.

Враховуючи специфіку педагогічної діяльності взагалі і педагогічного проектування, зокрема, підкреслимо, що більше значення будуть мати духовні засоби, які не применшують ролі матеріальних засобів педагогічного проектування. Перелік методів педагогічного проектування ще більш різноманітний, оскільки їх використання залежить не тільки від проблеми і предмета проектування (об'єктивні критерії вибору методів), але і від особливостей самих суб'єктів, від того набору методів, якими володіють конкретні проектувальники (суб'єктивні критерії). Разом з тим можна виділити і інваріантні методи, які забезпечують специфіку педагогічного

проектування як процесу. До них відносять, насамперед, евристичні методи розв'язання винахідницьких завдань, моделювання і педагогічний експеримент.

У теорії педагогічного проектування виділяють прогностичну модель для оптимального розподілу ресурсів і конкретизації цілей; концептуальну модель, засновану на інформаційній базі даних і програми дій; інструментальну модель, за допомогою якої можна підготувати засоби виконання і навчити викладачів роботі з педагогічними інструментами; модель моніторингу для створення механізмів зворотного зв'язку і способів коригування можливих відхилень від планованих результатів; рефлексивну модель, яка створюється, щоб виробити рішення у разі виникнення несподіваних і непередбачених ситуацій.

Отже, можна зробити висновок, що **процедура проектування вважається ефективною**, якщо вона не вимагає додаткових ресурсів; у підсумку створено працездатний проект; є потенційні можливості для зниження витрат щодо його експлуатації без шкоди для якості роботи.

## **2. Освітні проекти в ЗВО. Класифікація освітніх проектів**

У зв'язку з вимогами часу в Україні педагогічні проекти стають все популярнішими не лише у освітніх закладах, а й у великих корпораціях та фірмах. Прикладами можуть бути проекти по запровадженню дистанційної форми навчання, підвищення кваліфікації працівників підприємства, підготовки абітурієнтів до вступу у ЗВО тощо. Нижче наведено класифікацію освітніх проектів. На особливу увагу заслуговують проекти, які реалізують концепцію навчання на протязі всього життя (LifeLongLearning). Безперервне навчання передбачає:

- 1) залучення інвестицій у людей і знання;
- 2) сприяння придбанню базових навичок;
- 3) розширення можливостей для нових, більш гнучких форм навчання.

### **Класифікація освітніх проектів**

<b>Види освітніх проектів</b>				
традиційний	інноваційний	дослідницький	розвитку	комбінований
<b>Об'єкт проектного управління</b>				
середня школа	вища школа	корпорації, підприємства, організації		людина.
<b>Парадигма освіти</b>				
Стара- розглядає людину як ресурс, засіб для розширення завдань, транслює знання, передає досвід		Нова- розглядає людину як головну мету освіти, створює нові знання,учить аналізувати, вивчати минулий досвід	LifeLongLearning – навчання протягом усього життя	
<b>Комп'ютерні технології</b>				
відсутні	ПК	локальна мережа	INTRANET (внутрішньокорпоративна мережа, що використовує стандарти, технології і програмне забезпечення Інтернету. Комп'ютерна мережа, що використовує технології інтернету, але в той же час є приватною корпоративною мережею).	INTERNET
<b>Педагогічні технології</b>				

традиційні (подання інформації викладачем, сприйняття її студентами, закріплення, контроль)	Особистісно-орієнтований підхід	Критичне мислення	конструктивізм	комбіновані
<b>Методи комунікації</b>				
Методи самонавчання	методи індивідуалізованого викладання й навчання (навчання «один до одного»)	методи, в основі яких лежить подання студентам навчального матеріалу викладачем або експертом (навчання «один до багатьох»)	методи, для яких характерна активна взаємодія між усіма учасниками навчального процесу (навчання «багато до багатьох»)	комбіновані
<b>Форма навчання</b>				
заочна	стаціонар	дистанційна	підвищення кваліфікації	комбінована
<b>Результат проекту</b>				
Отримання нових знань та навичок	Отримання нового освітньо-кваліфікаційного рівня (бакалавр, магістр)	нового рівня	Підвищення кваліфікації	

Завдання полягає в тому, щоб забезпечити людей кожного віку рівноправним і відкритим доступом до високоякісного навчання й різноманітного досвіду у всій Європі. Системи освіти покликані зіграти провідну роль у перетворенні цього бачення в реальність.

Зокрема, реалізацію цієї концепції дозволяють забезпечити проекти по запровадженню дистанційної форми навчання у ЗВО України. Головною

характеристикою проектів ДН є їхня реалізація в мережі Internet за допомогою сучасних телекомунікацій. Такі проекти, згідно з запропонованою **класифікацією**, є:

- 1) інноваційними;
- 2) орієнтованими на всі перераховані об'єкти проектного управління;
- 3) відповідними концепції LLL;
- 4) реалізованими в INTERNET;
- 5) забезпеченими всіма видами педагогічних технологій та методами комунікації;
- 6) з дистанційною та комбінованою формою навчання;
- 7) зі всіма перерахованими можливими результатами проекту.

Незалежно від класифікації здійснення проекту відбувається в оточенні динамічних **середовищ**. Для успішної реалізації проектів необхідно визначити і врахувати будь-яку можливу дію щодо проекту, яка надходить з його оточення.

**Оточення проекту** (Project Environment) — сукупність **зовнішніх та внутрішніх** сил, які сприяють чи заважають досягненню цілей проекту.

Враховуючи, що проект реалізується зазвичай у конкретному середовищі, слід мати на увазі й **зовнішні фактори**, в яких він реалізується. Такими факторами є *політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, природні та екологічні*.

**Внутрішнє середовище проекту** має для успішної реалізації проекту першорядне значення, оскільки саме ці фактори сприяють чи навпаки, заважають досягненню поставлених цілей проекту. Найбільш значущі з них: *економічні, соціальні, організаційні, комунікативні та психологічні*. Зокрема, до останнього чинника відноситься стиль управління проектом, який визначає психологічний клімат та атмосферу в команді проекту, впливає на її творчу активність і працездатність, що є надзвичайно важливим для досягнення цілей проекту.

Треба відмітити, що проект не є незмінним: деякі його елементи можуть в процесі реалізації переходити в зовнішнє середовище і навпаки. Частина елементів проекту можуть використовуватися і поза ним, наприклад фахівці, які окрім роботи над проектом вирішують низку інших задач в організації.

### **3. Головні умови організації роботи над педагогічним проектом, його структурні елементи**

1. Професіоналізм викладача, знання ним особливостей проектної методики, усвідомлення широких можливостей розвитку студентів у процесі проектної діяльності.

2. Навчання студентів та оволодіння ними технологією проектної діяльності (уміння визначати мету, завдання, бачити предмет дослідження, визначати гіпотезу, планувати власну діяльність і діяльність своїх товаришів, здатність чітко, систематично, виконувати сплановану роботу, що є неодмінною умовою для розвитку студентської молоді, які беруть участь у реалізації проекту, досягненні його мети).

3. Прагнення студентів брати участь у роботі над проектом; певний рівень володіння знаннями з психолого-педагогічних дисциплін та загально-навчальними, інтелектуальними вміннями.

4. Започаткувавши спільну роботу викладача та студентів над проектом, варто доводити її до кінця, поетапно узгоджуючи проміжні результати дослідження з викладачем або керівником проекту.

5. Наявність інформації про хід реалізації проекту.

**Основними структурними елементами виконання педагогічних проектів є:**

1. Визначення мети проекту й постановка проблеми.
2. Складання плану виконання проекту (терміни, коло учасників, форми презентації).
3. План реалізації:



- організація груп і розподіл завдань між групами або в самій групі;
- визначення джерел інформації, її збирання;
- аналіз і систематизація одержаної інформації, висування гіпотез;
- підбиття підсумків, оформлення результатів у письмовому вигляді;
- проведення презентацій різних проектів (форма: звіт, круглий стіл, прес-конференція), широке застосування виготовлених студентами стіннівок, альбомів, плакатів, аудіо-, фото- та відеоматеріалів.

4. Загальне обговорення результатів дослідження.

#### **4. Основні етапи педагогічного проектування**

##### **1) Початковий**

Розробка основних ідей, констатація рівня дослідженості проблеми, збирання й аналіз даних, обґрунтування актуалізації, формулювання гіпотези (припущення щодо результатів і шляхів їх досягнення).

##### **2) Етап розробки**

Вибір виконавця (одного чи декількох), формування команди, розподіл обов'язків, планування роботи, розробка змісту етапів, визначення форм і методів керування і контролю, корекція з боку викладача або керівника проекту.

##### **3) Етап реалізації проекту**

Інтегрування й акумулювання всієї інформації з урахуванням теми, мети. Підготовка наочно-графічного матеріалу, розробка аудіо- та відеоряду проекту. Контроль і корегування проміжних результатів, співвіднесення їх з метою, керування, координація роботи студентів.

##### **4) Завершення проекту**

Представлення і захист проекту в аудиторії, на конференції, між груповій паралелі і т. д.

Види презентацій проектів:

- наукова доповідь;
- ділова гра;
- демонстрація відеофільму;
- екскурсія;
- телепередача;
- наукова конференція;
- інсценівка;
- театралізація;
- ігри із залом;
- захист на вченій раді;
- діалог історичних або літературних персонажів;
- спортивна гра;
- спектакль;
- подорож;
- реклама;

Зіставлення первісних цілей і результатів дослідження. Оцінювання й підбиття підсумків. Розформування команди. Обговорення результатів проекту, яких пізнавальних і моральних якостей набули його учасники.

Таким чином, під час роботи над педагогічним проектом дуже важливо дотримуватися поетапності

1. задум, визначення теми, мети, формування робочих груп;
2. планування, розподіл ролей;
3. прийняття рішень («мозковий штурм», обговорення альтернатив, вибір оптимального варіанта);
4. виконання проекту;
5. опис, оформлення проекту;
6. захист проекту;

7. оцінка результатів (аналіз виконання і захист проекту, з'ясування причин успіху й невдач).

Пропуск навіть одного з цих етапів, а також недостатня самостійність його учасників знижують ефективність роботи над проектом.

**Висновки.** Людина створена таким чином, що вже з перших днів життя прагне до пізнання оточуючого її світу: все розглядає, до всього тягне руки, прислуховується... З часом рівень активності таких дій зростає, і з оволодінням дитиною вміннями користуватися хоча б найпростішими знаряддями та набуттям певного досвіду в неї вже виявляються не лише дослідницькі задатки, а й задатки та нахили до творчості. Дитина власноруч створює те, що знаходить відображення в її уяві.

Учні мають одержувати достатню кількість інформації та вчитися використовувати її у своїй практичній діяльності.

Разом з цим, одним з найважливіших завдань школи є виявлення в учнів задатків до певного виду діяльності та створення умов для їх розвитку у відповідні здібності.

При цьому слід ураховувати те, що учні мають різні задатки. Одні, наприклад, уже в ранньому дитинстві вражають тим, що можуть засвоїти великий обсяг інформації та, за необхідності, її відтворити. Серед них можуть бути й такі, що навчаться використовувати цю інформацію на практиці, а є й такі, що зробити цього не зможуть.

Навчаючись у ЗВО деякі студенти із задоволенням оволодівають знаннями, які їм подаються в готовому вигляді. Інші ж, навпаки, прагнуть здобувати знання не з вуст викладача, а в ході самостійних пошуків. Велике задоволення вони одержують від власних спостережень за перебігом певного явища або процесу, від того, що воші можуть впливати на хід подій та робити власні висновки, починати займатися науковою роботою.

Робота над проектами підвищує інтерес студентів до навчальних дисциплін, поглиблює знання, спонукає до пошуку в науково-дослідній

роботі, залучає комп'ютерні технології, інтегрує в собі проблемний підхід, групову, дослідну, презентативну, пошукову форми роботи.

## **ТЕМА 5. ТЕОРІЯ І ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ**

### **ПЛАН**

1. Теоретичні засади прийняття оперативних рішень.
2. Оцінка ефективності інвестиційно-освітнього проекту.
3. Обґрунтування доцільності прийняття інвестиційних рішень розробки інвестиційно-освітнього проекту.

### **1. Теоретичні засади прийняття інвестиційних рішень**

В 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

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.

Розглянемо 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» з точки зору фандрайзингу?*

*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. 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:

- коротка довідка установи – виконавця проекту/програми;
- інформація щодо місії установи та її зв'язку із зазначеним проектом/програмою;
- опис проблеми, на розв'язання якої буде направлений зазначений проект/програма, її соціальна значущість;
- чітке формулювання мети проекту/програми;
- опис цільової групи та «корисності» реалізованого проекту/програми;
- конкретні завдання (кількість освітніх послуг, для кого, за який проміжок часу, де) і, відповідно кожне завдання окремо;

- план дії для кожного завдання окремо (Що, як, коли, і де виконується), а також опис методів (прийомів) і технологій;
- реалізація проекту/програми у хронологічному порядку; приблизний опис роботи кожного виконавця (з зазначенням посади, кваліфікації, приблизного переліку обов'язків);
- приблизний бюджет проекту/програми, з зазначенням відповідних статей, наявних коштів та можливих додаткових асигнувань;
- за можливістю – пояснення приблизних витрат по проекту;
- 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.

В 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 апіорі 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. 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)*. 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!* 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 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.

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*.

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

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

**Модель №3.** В модель входять грошові потоки, бар'ерна 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).

### **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*.

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, 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*.

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

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 місцевих органів державної влади, які вимагають визначення пріоритетів розвитку освіти в регіоні на перспективу. Тут можливі *два* варіанти розробки .

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, ЗВО, 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.

3. Визначення основних цілей проекту/програми. Цілеспрямованість – основна проблема планування. Йдеться про опис бажаного результату. Мета діяльності може визначатися в організаційних (устава, положення, інструкції), розпорядницьких 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 результатів. 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).

#### 4. 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.

5. 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.

б. 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.

7. 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.

**Висновки.** 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, які відхилити.

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

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.

## **ТЕМА 6. ОСВІТНІЙ ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ НА ПРАКТИЦІ**

### **ПЛАН**

1. Привабливість інвестиційного проекту.
2. Етичні питання організації освітнього фандрайзингу.
3. Пошук спонсорів.

#### **1. Привабливість інвестиційного проекту**

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.

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.

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%.

### ***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 напитися». 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 абревіатури *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.

## **2. 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 взаєностосунків 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 і 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.

### **3. Пошук 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.

**Висновки.** 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.

## **ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ ОСВІТНЬО-ФАНДРАЙЗИНГОВИХ КАМПАНІЙ. ОСВІТНІЙ ЕНДАУМЕНТ.**

### **ПЛАН**

1. Поняття про освітні ендаумент-фонди. Спонсорський проект.
2. Етапи визначення донорів.
3. Основні причини участі спонсорів у проектах.
4. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингових кампаній, сучасні технології проведення кампаній.

#### **1. Поняття про освітні ендаумент-фонди. Спонсорський проект.**

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.

**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 заснуються 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.

***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.

## **2. Етапи 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.

### ***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 різноманітні 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: навіщо 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 спонсорі 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. 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.

### **3. Основні причини участі спонсорів у проектах**

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

**Перша причина.** Постійна конкуренція на торгівельному 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 самостійно 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.

#### **4. Матеріально-технічне забезпечення освітньо-фандрайзингових кампаній, сучасні технології проведення кампаній**

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 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;

- перативність і ефективність обліку й контролю щодо збору, аналізу й обробки, а також зберігання отриманої інформації, ведення фінансової й бухгалтерської звітності тощо.

### ***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, 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.

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

[Ingrid.bracht@stdt.dusseldorf.de](mailto: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](http://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.

### **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 окремий файл в єдиній комп'ютерній базі даних фандрайзингової діяльності зазначеної компанії або організації в цілому.

**Висновки.** 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](http://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.

Навчальне видання

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ І ФАНДРАЙЗИНГ У СФЕРІ ОСВІТИ**

**Навчально-методичний посібник до курсу  
авт.упоряд.І.В.Єгорова**

Підписано до друку

Видавець