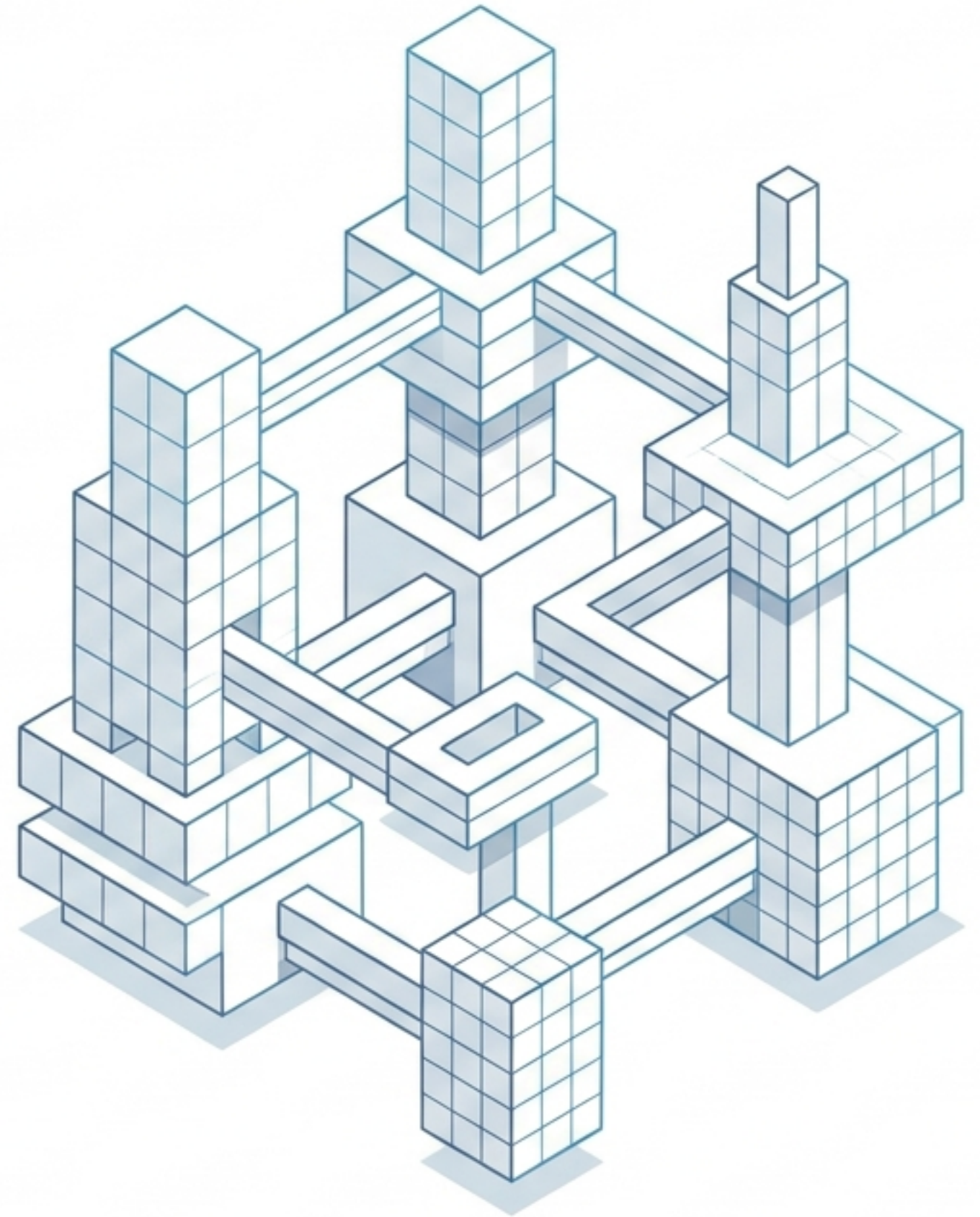


Архітектура соціального впливу: Стратегічне управління та економіка фандрайзингу в ОГС.

Від організаційної ДНК до юніт-економіки неприбуткового сектору.

Навчальний модуль для студентів економічних спеціальностей.



Концептуальні засади: Тріада управління та каскадування цілей



Запобігання системному відхиленню: Стратегічний дрейф (Mission Drift)



Стратегічний дрейф — це деструктивний процес, за якого організація змінює свої програмні пріоритети під впливом поточних донорських трендів.

Наслідок: втрата інституційної ідентичності та довіри.

Діагностика структурної цілісності: 7 ключових сфер оцінки (USAID OCA)



3.3 / 7

За даними CSOSI 2024, середній показник організаційної спроможності ОГС в Україні становить 3.3 (де 1 — найвищий рівень). Оцінка перетворює якісні уявлення керівництва на структуровані цифрові показники.

Життєвий цикл оцінки спроможності (USAID OCA)



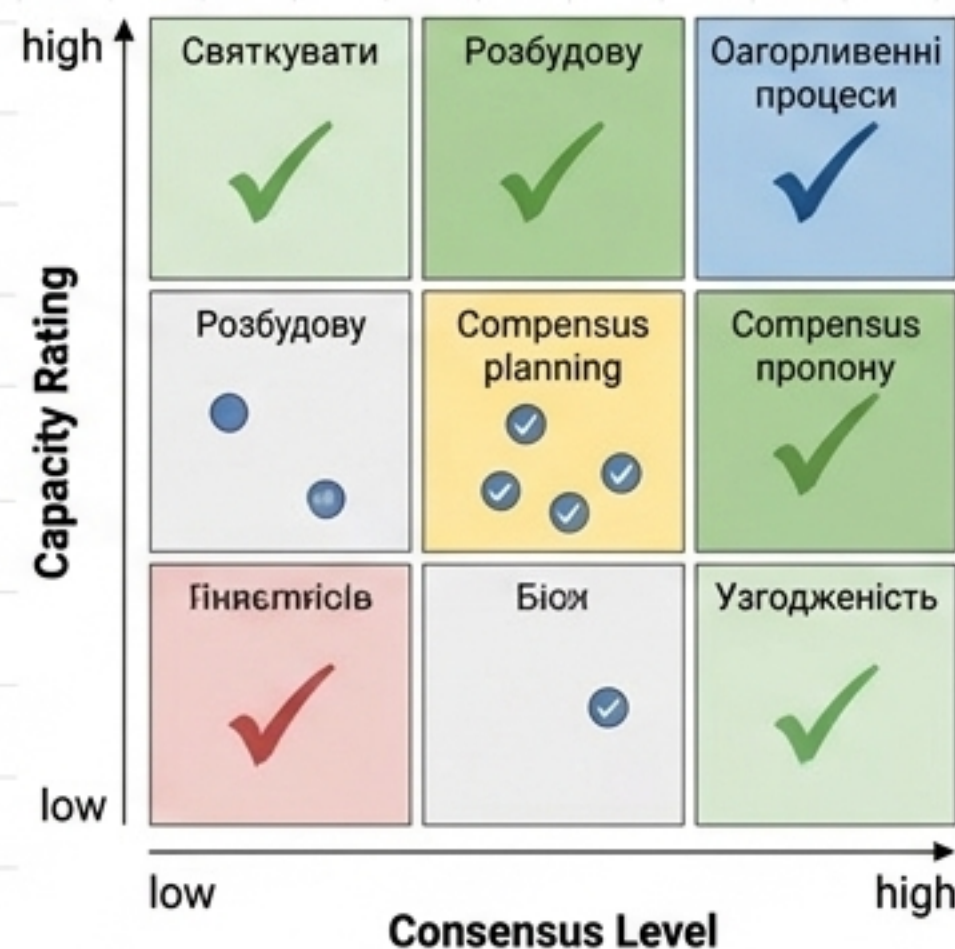
Порівняльна матриця методологій оцінки спроможності

Інструмент	Розробник	Ключові сфери	Механіка та особливості
USAID OCA	John Snow, Inc. / Pact	7 сфер	Фасилітована самооцінка, націлена на консенсус між рівнями персоналу.
McKinsey OCAT 2.0	McKinsey & Company	10 елементів (піраміда)	Ієрархічна модель; включає спеціалізовані модулі для оцінки адвокації.
Інструмент ICAP Єднання	ICAP Єднання	9 сфер	Адаптовано під національний та кризовий контекст; інтеграція з грантовим Маркетплейсом.

Архітектура McKinsey OSCAT 2.0: Від прагнень до процесів

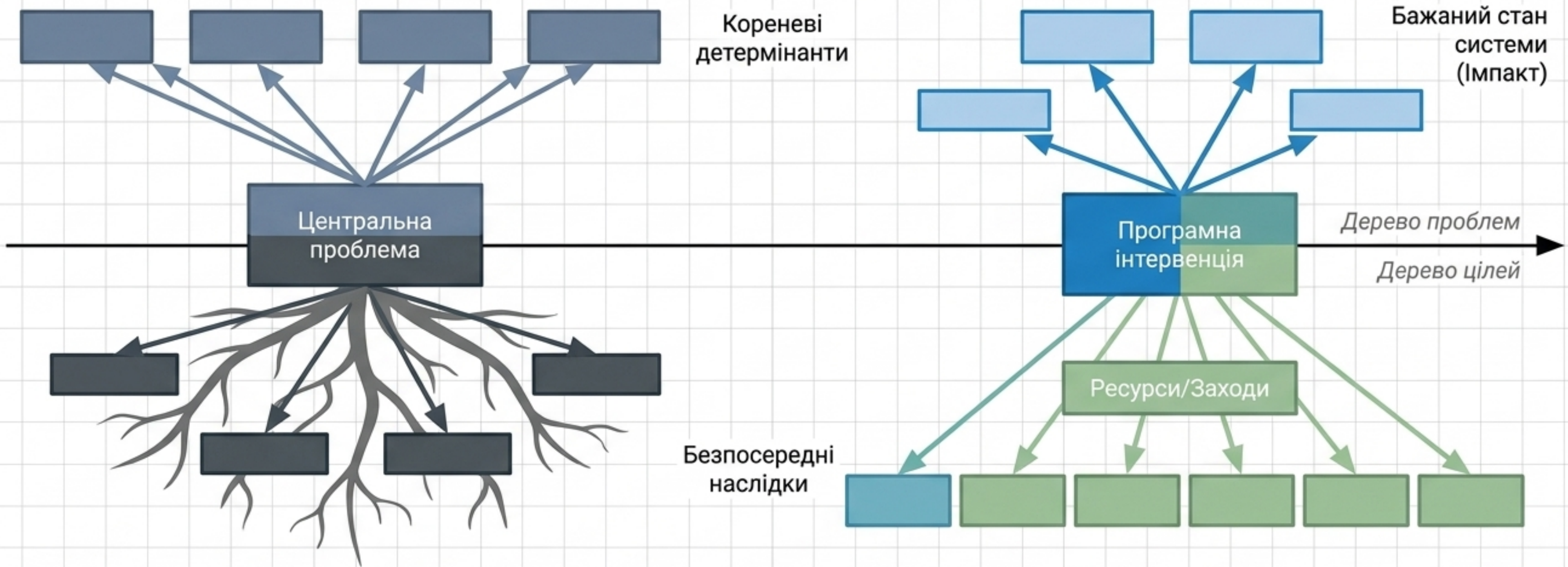


Матриця пріоритезації рішень



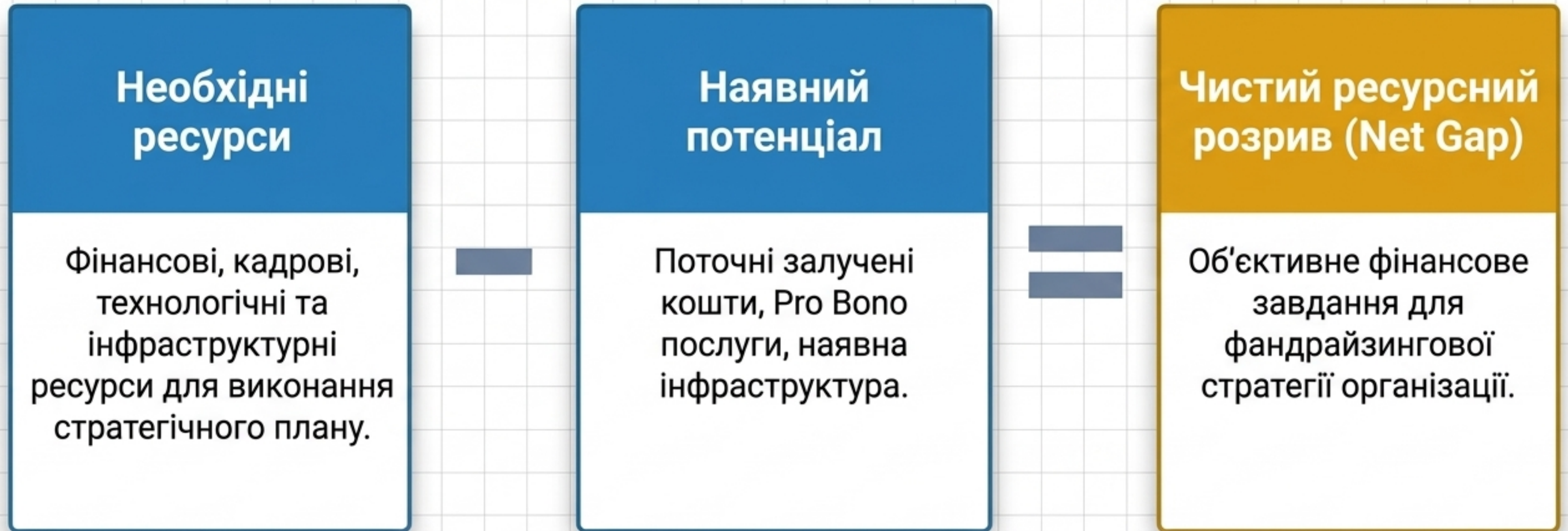
- Святкувати сильні сторони
- Пріоритезувати розбудову
- Будувати узгодженість

Проектування втручань: Від «Дерева проблем» до «Дерева цілей»



Висновок: Фандрайзинг фінансує не організацію, а логічний перехід від дерева проблем до дерева цілей.

Аналіз ресурсного розриву (Resource Gap Analysis)



Економіка стійкості: Концепція повної компенсації витрат (True Cost Recovery)



Інституційна готовність до фандрайзингу: 5 вимірів зрілості



1. Управління та Команда: Розділення функцій Наглядової ради та менеджменту, штатний фандрайзер.

100%



2. Юридичні документи: Статут, статус неприбутковості, відсутність заборгованостей.

100%



3. Репутаційний капітал: Публічна прозорість, річні звіти, зовнішні рекомендації.

100%



4. Програмно-стратегічний пакет: Стратегічний план, Теорія змін (ToC), Track Record.

100%



5. Фінансова спроможність: Роздільний облік, незалежні аудити, CRM системи.

100%

Регуляторний комплаєнс: Перепустка до інституційних інвестицій



Критична умова: Відсутність затверджених внутрішніх політик позбавляє ОГС права брати участь у конкурсах міжнародних донорів. Політики мають бути не лише написані, а й затверджені Наглядовою радою.

Операційне виконання: Матриця розподілу ролей (RACI)

	Наглядова рада	Виконавчий директор	Фандрайзер	Фінансовий відділ
Розробка фандрайзингової стратегії	A	C	R	C
Підготовка грантової заявки та бюджету			RA	C
Залучення великих донорів	C	RA	R	

[R] Відповідальний (Responsible) | **[A]** Підзвітний (Accountable) | **[C]** Консультує (Consulted) | **[I]** Проінформований (Informed)

Капітальна стратегія: Диверсифікація джерел фінансування



Інституційні донори

Великі обсяги / висока легітимізація.



Ризик: Висока бюрократія, жорстке цільове призначення, низьке покриття соце-витрат.



Корпоративний сектор

Оперативність, гнучкість, Pro Bono.



Ризик: Вразливість до економіки, ризики конфлікту інтересів.



Приватні пожертви

Нецільові кошти (General Operating Support).



Ризик: Висока вартість залучення (DAC), залежність від маркетингу.



Власний дохід

Соціальне підприємництво. Максимальна гнучкість.



Ризик: Потреба в бізнес-компетенціях, податкові ризики статусу.

Юніт-економіка фандрайзингу: Метрики ефективності (Efficiency KPIs)

Вартість залучення ресурсу (CPDR)

Витрати на фандрайзинг $\div$ Загальний обсяг залучених коштів



Бенчмарк: \$0.20 – \$0.35 на \$1.00
(CPDR > 1.0 = збиток)

Рентабельність інвестицій (ROI)

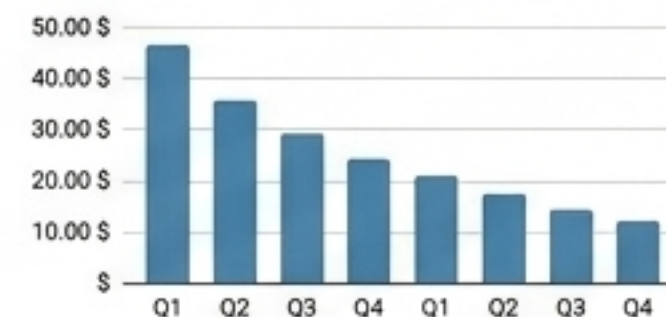
Загальний обсяг залучених коштів $\div$ Витрати на фандрайзинг



Бенчмарк: 300% – 500% (3.0x – 5.0x)

Вартість нового донора (DAC)

Витрати на маркетингові кампанії $\div$ Кількість нових донорів



Зниження вартості з часом

Економіка лояльності: Метрики утримання та життєвого циклу

Коефіцієнт утримання донорів (DRR)

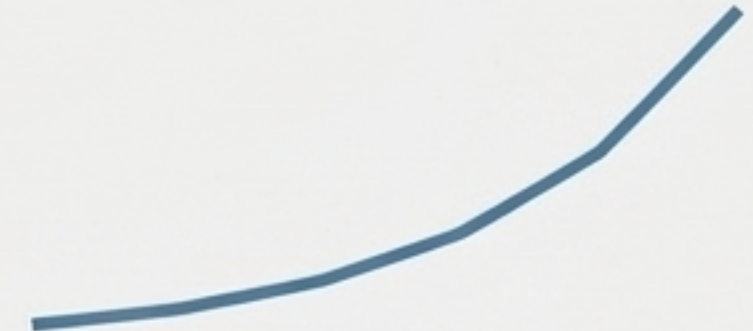
$(\text{Повторні донори} \div \text{Загальна кількість донорів минулого року}) \times 100\%$



Бенчмарк: 40% – 45%
(Для онлайн: 20% – 30%)

Довготривала цінність донора (LTV)

$\text{Середній чек} \times \text{Частота пожертв на рік} \times \text{Середня тривалість взаємодії}$



Рівень виконання обіцянок (Pledge Fulfillment)

$(\text{Отримані кошти} \div \text{Обіцяні кошти}) \times 100\%$



Бенчмарк: 85% – 95%

Управлінський аналіз: Випереджальні (Leading) vs Запізнювальні (Lagging) індикатори



Випереджальні (Leading)

Предиктивні метрики, що дозволяють коригувати курс до завершення фінансового року.

- Зростання бази підписників
- Кількість зустрічей з Major Donors
- Рівень відкриття email-розсилок
- Трафік на сторінку донатів



Запізнювальні (Lagging)

Метрики констатації факту (історичні дані).

- Загальний обсяг зібраних коштів
- Вартість залучення (CPDR)
- ROI
- Річний рівень утримання (DRR)

Студенти-економісти знають: неможливо керувати автомобілем, дивлячись лише в дзеркало заднього виду. Успішні ОГС керують за допомогою Leading KPIs.

Синтез: Механізм соціального впливу (System Dynamics Model)

