

Людмила Василівна ВАГАНОВА

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: 0000-0002-5812-459
E-mail: milascincevaganova@gmail.com

ФАНДРЕЙЗИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ваганова Л. В. Фандрейзингові стратегії туристичної діяльності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 4. С. 17-23.

Анотація

У статті розглянуто фандрейзинг як спосіб залучення різного виду ресурсів в туристичну діяльність, найоптимальніші способи та найкращі методики. Також розглядається в загальному сенсі поняття «фандрейзинг», етапи фандрейзингової діяльності, методики досягнення ефективності та результативності впровадження фандрейзингу (SMART, MoSCoW, «Дерево проблем» та інші) і побудова стратегій. Висвітлюється роль соціально-відповідального бізнесу та його участь в туристичній сфері. Доведено, що успіх діяльності з фандрейзингу залежить від реалістичної оцінки можливостей туристичної організації, наявних ресурсів, цільових аудиторій та конкретної ситуації регіону з урахуванням досвіду попередньої діяльності, рівня можливостей фандрейзингу та професійної мобільності туристичної організації, персоналу туристичної організації. Для цього туристичній організації як метод підготовки до фандрейзингу потрібно систематично розроблювати SWOT-, PEST-аналізи з метою виявлення своїх сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз, бути готовим до можливих ризиків для організації.

Ключові слова: фандрейзинг, фандрейзингова стратегія, соціально-економічні процеси, соціально-відповідальний бізнес, соціальний туризм, методики фандрейзингу,

Liudmyla VAHANOVA

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration and Administration, Khmelnytsky University of Management and Law

FUNDRAISING STRATEGIES OF TOURIST ACTIVITY

Vahanova L. Fundraising strategies of tourist activity. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2021. Volume 6. № 4, pp. 17-23.

Abstract

In modern economic conditions, the formation of regional tourist systems is a priority for the development of the tourism industry and, as a consequence, a factor in accelerating socio-economic processes in the region.

Evolutionary world processes contribute to constant changes in tourism. The current crisis in the economy of Ukraine, reducing the solvency of citizens, in particular due to the pandemic, requires the creation of conditions for travel, taking into account the human need to expand worldviews, foster tolerance for other cultures, improve education, etc. The development of such a segment of tourism as social one is a modern topical area of development of the tourism industry. Basically, tourism activities are considered as economic and political, i.e. meeting the needs of the person who travels and making a profit by companies that organize such trips. But not all categories of potential target audiences of tourist campaigns have the opportunity to pay for travel, they may be young, elderly, poor, with special needs, IDPs. The study considers fundraising as a way to attract different types of resources in tourism, the best ways and the best methods. The concept of "fundraising", stages of fundraising activities, methods of achieving efficiency and effectiveness of fundraising implementation (SMART, MoSCoW, 'Tree of Problems' and others) and strategy building are also considered in general. The role of socially responsible business and its participation in the tourism sector is highlighted. The success of fundraising activities depends on a realistic assessment of the tourism organization's capabilities, available resources, target audiences and the specific situation of the region, taking into account previous experience, the level of fundraising opportunities and professional mobility of the tourism organization, staff of the tourist organization. To do this, the tourist organization, as a method of preparation for fundraising, needs to develop SWOT-, PEST-analyses systematically in order to identify their strengths and weaknesses, potential opportunities and threats, be prepared for possible risks for organizations. Also, a good way to determine your strengths and analyze progress or regress is to use the benchmarking method. Benchmarking provides an opportunity to assess objectively the competitive position of organizations through best practices, apply new mechanisms or tools to improve.

Keywords: fundraising, fundraising strategy, socio-economic processes, socially responsible business, social tourism,
© Людмила Василівна Ваганова, 2021 fundraising methods.

Вступ

У сучасних економічних умовах формування регіональних туристичних систем є пріоритетним напрямом розвитку індустрії туризму і, як наслідок, фактором прискорення соціально-економічних процесів у регіоні.

Теоретичні засади дослідження проблем фінансування туризму, формування та використання фінансових ресурсів у цій галузі за допомогою фандрейзингу отримали свій розвиток у наукових працях Т. В. Артем'євої, А. Л. Балашової, О. В. Башун, Б. В. Бусленко, А. Дж. Дугласа, А. А. Клециної, А. В. Комаровського, А. С. Кускова, Ч. Лендрі, А. В. Орлової, А. Г. Охріменко та ін.

Мета дослідження статті

Мета статті полягає у пошуку найоптимальніших шляхів залучення ресурсів, зокрема матеріальних, у туристичну діяльність за допомогою розробки фандрейзингових стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження

Еволюційні світові процеси сприяють постійним змінам у туризмі. Сучасний кризовий стан економіки української держави, зниження платоспроможності громадян, зокрема внаслідок впливу пандемії, потребує створення умов для подорожування, враховуючи потребу людини у розширенні світосприйняття, виховання толерантного ставлення до інших культур, підвищення освітнього рівня тощо. Саме розвиток такого сегменту туризму як соціальний є сучасним актуальним напрямом розвитку туристичної галузі. В основному діяльність у туризмі розглядають як економічну та політичну, тобто задоволення потреб людини, яка подорожує та одержання прибутку підприємствами, які організують такі подорожі. Але не всі категорії потенційних цільових аудиторій туристичних компаній мають можливість сплатити подорожі, це молодь, люди похилого віку, малозабезпечені, люди з особливими потребами, вимушені переселенці.

Манільська декларація з туризму, яка відбулась в 1981 р., розробила положення про соціальний туризм та джерела його фінансування не тільки державні (бюджетні, позабюджетні фонди, субсидії), від органів місцевого самоврядування (місцеві програми), а й громадських організацій (гранти, благодійні фонди, міжнародні донорські організації), в тому числі кошти підприємств та комерційних організацій, фізичних осіб.

Соціальний туризм є ефективним засобом реклами туристичної діяльності, розширенням спроможності (за рахунок залучення додаткових ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу, розширення кола нових партнерів тощо). Активізація соціального туризму дозволить розвивати соціально відповідальний бізнес у сфері туризму.

Важливе місце у сфері залучення ресурсів у туризм посідає соціально-відповідальний туристичний бізнес. Це активна соціальна позиція керівників, менеджерів та співробітників організацій, яка сприяє соціальному діалогу у суспільстві. Така позиція здатна вирішувати гострі соціальні проблеми (кризовий стан суспільства, зменшення доходів громадян, поява нової категорії громадян – тимчасових вимушених переселенців). Саме соціально-відповідальний бізнес може посприяти стійкому розвитку в сфері туризму. Враховуючи інтереси та потреби всіх членів суспільства, він зменшує негативні наслідки кризових процесів, сприяє досягненню максимально позитивного соціального ефекту як додатковий чинник конкурентоспроможності у сучасній економічній ситуації.

Модель підтримки соціальних підприємців в соціально-економічному житті розвинених країн розширює спектр їх діяльності та наводить приклади успішної реалізації соціальних ідей, зокрема в галузі туризму [1]. Організаційно-правовою формою, що найповніше відповідає критеріям соціального підприємства в Україні, є громадське об'єднання. Верховною Радою України були розглянуті законопроекти з надання господарського статусу соціальним підприємцям, але чинності ці проекти ще не набули, і спеціалістами законотворчої галузі наголошено, що «перспектива того, що реальних підприємців зацікавить заняття соціальними послугами, виглядає вкрай сумнівною» [2]. Тому врегулювання нормативно-правовими актами питання розвитку соціального бізнесу, зокрема в галузі туризму в Україні, є досить актуальним. Визнання

соціального підприємництва як ефективного засобу розвитку туристичної діяльності є альтернативою очікуванню допомоги у фінансовому плані з боку держави та зарубіжних країн у вигляді грантів чи інших форм інвестицій. Можливо, і нам потрібно шукати їх серед науковців, підприємців, свідомих громадян, які працюють на благо суспільства і нашого майбутнього!

Доцільно наголосити на тому, що для організації та розвитку туристичної діяльності з метою залучення різноманітних ресурсів (фінансових, людських, матеріальних, інформаційних тощо) до соціального бізнесу спеціалістам у сфері туризму необхідно вміти розробляти проекти фінансування (грантової допомоги) та здійснювати діяльність зі збору коштів для пошуку нових ресурсів для туризму.

Проектна діяльність є конкурентною перевагою в сучасному світі, одна з найбільш складних видів діяльності будь-якого спеціаліста в умовах конкуренції, показник вищої кваліфікації та майстерності. Проект – стислий план заходів щодо залучення ресурсів для реалізації шляхів вирішення проблеми. Але написання проекту – це не самоціль, а перший етап реалізації фандрейзингової кампанії.

Фандрейзинг у туристичній діяльності тісно пов'язаний з менеджментом, з маркетингом, з психологією, соціологією, соціальною міжособистісною комунікацією, економікою тощо. Саме фандрейзинг дозволяє розширити зв'язки з громадськістю, зібрати нові ідеї для майбутніх подорожей та екскурсій, сформуванню позитивний імідж організації на ринку туристичних послуг, підтвердити інноваційну діяльність організації та її професійну спроможність [3].

Сам термін «fundraising» походить від англійських слів «fund» (кошти, фінанси) і «raise» (збирати, надходити). Отож, фандрейзинг – це процес залучення коштів й інших ресурсів для реалізації конкретних задач або проектів, а також для підтримання діяльності та існування організації загалом. Попри те, що фандрейзинг може здаватися абсолютно не складним процесом, насправді необхідно приділяти багато уваги до його різних аспектів та етапів для досягнення успіху. Накопичено багатий досвід практичної діяльності в сфері залучення ресурсів, розроблено методики, технології, механізми, інструменти, що можна використовувати при розробці фандрейзингових кампаній у соціально-орієнтованій туристській діяльності з метою проектування туристичних подорожей для соціально незахищених вразливих категорій населення.

Основні етапи фандрейзингової кампанії передбачають: визначення мети та завдань, орієнтовного переліку потенційних спонсорів (організації чи фізичні особи, які підтримають заявку на грант), методів та механізмів реалізації, строків реалізації тощо.

Успіх фандрейзингової кампанії залежить від реальної оцінки можливостей туристичної організації, від наявних ресурсів, специфіки цільової аудиторії та регіону, врахування досвіду кампаній, що проводились раніше, рівня фандрейзингової компетентності та професійної мобільності персоналу туристичної організації. Зазвичай однією з найголовніших цілей фандрейзингу є залучення нових донорів і зворотний зв'язок від людей, які вже хоч раз робили пожертву. Проте варто пам'ятати, що правило 80/20 (емпіричне правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин) також стосується кампаній зі збору донацій: для розвитку організації краще отримувати стабільні невеликі пожертви, аніж великі суми час від часу. Фандрейзинг не орієнтується на залучення державних коштів, а спрямований на пошук джерел фінансування некомерційних проектів з метою реалізації соціально значущої діяльності. Тобто, поняття фандрейзингу полягає у пошуку коштів з альтернативних джерел для формування грошових фондів неприбуткових проектів та організацій. При цьому питання отримання прибутку для них відходить на другий план, і основною метою стає забезпечення діяльності.

У ході впровадження фандрейзингової діяльності необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану роботу щодо обґрунтування актуальності, унікальності та значущості певного проекту з метою задоволення мотиваційної потреби спонсора або мецената та налагодження співпраці з ним.

Для досягнення позитивного результату фандрейзингової діяльності фандрейзеру необхідно провести ретельно сплановану, організаційно впорядковану, з використанням поетапного аналізу та контролю роботу, у процесі якої він мусить обґрунтувати

актуальність, унікальність і цінність реалізації саме його пропозиції, отримавши натомість задоволення мотиваційної потреби донора й налагодивши співпрацю з ним.

В умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища розробка проекту вимагає значних витрат часу та ресурсів для збору інформації, побудови цілей, завдань, формування стратегії, звернення і бюджету. З огляду на це усвідомлення й розуміння процесу, у рамках якого формується та реалізовується проект, є актуальним. Досить важливим є формування чітких фандрейзингових стратегій, щоб досягнути максимального результату.

Щоб сформувати фандрейзингову стратегію будь-якої діяльності, слід звернути увагу на етапи фандрейзингової діяльності. Проаналізувавши приклади різних дослідників, ми згрупували їх таким чином: табл. 1.

Таблиця 1. Етапи фандрейзингової діяльності

Етапи фандрейзингу	Складові етапу
1. Планування	1. Формулювання мети, визначення методів та завдань, очікуваних результатів та ресурсів розробка змістовної програми залучення коштів. 2. Визначення витрат організації на майбутній період. 3. Вибір видів фандрейзингу вибір цільових сегментів (груп, індивідуумів-потенційних контрибуторів тощо).
2. Реалізація	1. Вибір методів проведення фандрейзингу. 2. Вироблення стратегії фандрейзингу. 3. Встановлення відповідальності за проведення фандрейзингу. 4. Виділення коштів на реалізацію фандрейзингу.
3. Контроль	1. Здійснення контролю за реалізацією фандрейзингу. 2. Коригування планів з урахуванням змін в процесі.
4. Аналіз	1. Визначення ефективності етапу планування. 2. Аналіз ефективності етапу реалізації. 3. Оцінка ефективності кінцевих результатів. 4. Врахування попереднього досвіду та планування майбутнього звернення.

Джерело: Систематизовано автором на основі [5; 6]

Першим етапом алгоритму, як ми наводили вище у таблиці, є планування фандрейзингової кампанії: формулювання головної мети, визначення методів та завдань, очікуваних результатів та ресурсів, розробка змістовної програми залучення коштів. Важливо сформувати сам проект, під який будуть залучатися кошти, та програми дій щодо зацікавлення донорів. Проект та програму організаторам бажано скласти вже за 4–6 місяців до початку кампанії. Водночас потрібно підготувати всі необхідні інформаційні матеріали (звернення, пропозиції, описи проекту), здійснити оцінку перспективності фандрейзингу, визначити коло можливих донорів, розробити баланс витрат і можливих надходжень.

Важливим моментом є те, що до початку реалізації саме на етапі планування ми маємо детально описати, які саме результати маємо отримати на виході. Інакше досягнути результату неможливо, бо «те, що неможливо виміряти, неможливо досягнути». Є декілька технологій, які допоможуть сформулювати бажаний результат. Як приклад можна використати такі методи, як SMART, MoSCoW та «Дерево проблем» («Дерево цілей»).

SMART – досить розповсюджена система, суть якої викладена в назві. Ця аббревіатура дає підказки для різних кроків опису бажаного результату проекту. [4]. Ця система базується на використанні п'яти критеріїв. Головна мета організації, в нашому випадку туристичних об'єктів чи підприємств, повинна бути: specific (конкретною), measurable (вимірюваною), achieving the client (спрямованою на певних клієнтів), realistic (реалістичною), time-limited (визначеною у часі) [7].

Першим критерієм є необхідність мати конкретну, специфіковану мету замість абстрактної. Це значить, що ціль має бути зрозумілою і однозначною. Для того, щоб мета стала специфікованою, має бути означено, що точно очікується, чому це важливо, кого це стосується, де це буде відбуватися і які атрибути є важливими. Другий критерій наголошує на необхідності мати вимірювані показники для визначення прогресу досягнення мети. Ідея в тому, що якщо прогрес у досягненні мети не можна виміряти, то неможливо знати, чи є рух у напрямі успішного завершення. Третій критерій акцентує на важливості реалістичності/досяжності мети. Коли ви створюєте мету, ви маєте зважити на наявність необхідних ресурсів, часу, грошей, компетенцій. Четвертий критерій – необхідність вибору цілей, які мають значення і релевантні з точки зору організації. Тобто вони не мають вступати в протиріччя з іншими цілями організації і з загальною логікою. І останній, п'ятий критерій, підкреслює момент визначення точних дат

завершення досягнення результатів організації. Постановка кінцевої дати допомагає сфокусувати зусилля на досягненні мети у визначений строк чи раніше. Цей критерій призначений для запобігання кризи та панічного надолужування втраченого часу [8].

Система SMART дуже добре працює, коли в цілому результат зрозумілий, його треба лише чіткіше сформулювати. З іншого боку, трапляються ситуації, коли ідея результату зовсім неочевидна, і її формулюють загальними словами «збільшити», «покращити», «поглибити» та ін. Хорошим інструментом у таких ситуаціях може бути метод опису очікуваних результатів «MoSCoW» [9].

«MoSCoW» – це також аббревіатура, що використовується в проектному управлінні для описання результатів з одночасним розподіленням пріоритетів. М – означає «must be», тобто результат, який обов'язково має бути, без якого проєкт втрачає свій сенс. Власне, для цього проєкт і робиться. Наприклад, якщо беремо туристичну діяльність, то це може бути розвиток конкретної території, побудова готельного комплексу, створення туристичної фірми, які будуть приносити прибутки, задовольняти усі потреби та ін. S - «should be». Тобто те, що вартує зробити, щоб проєкт був кращим та ефективнішим. Це можуть бути інноваційні ідеї приваблення туристів, залучення різноманітних фахівців, котрі будуть покращувати продукт чи послугу. Цей критерій впливає на головний результат, але ним можна пожертвувати. C - «can be». Що може бути, що також впливає на загальний результат, але буде робитися тільки при наявності залишкових ресурсів. W - «won't be». Чого точно не має бути. Тобто критичні особливості, яких ми не допустимо. Відповідно, якщо щось у проєкті піде не за планом (а воно дуже часто так і буває), то ви насамперед готові жертвувати опціями «C», частково «S», але дбаємо, щоб «M» залишилися обов'язково і «W» ніколи не трапилися.

Третій підхід у визначенні цілей проєкту спирається на аналіз проблем, які ви хочете вирішити. Цей підхід спирається на використанні таких інструментів, як «Дерево проблем» та «Дерево цілей». Ідея полягає в тому, що з допомогою зацікавлених сторін проводиться мозковий штурм, у ході якого висловлюються проблеми, які турбують сторони. Слід звернути увагу на деякі особливості формулювання проблем: вона має бути вагомою, формулювання має бути конкретним і реальним, не повинно використовуватися формулювання проблеми, як «нема чого-небудь» і у формулюванні має бути тільки одна проблема, не повинно також бути зайвої деталізації і дублювань. Дерево цілей будується шляхом переформулювання проблем у цілі, створення взаємовідносин «засоби – результати» та обрання однієї чи кількох конкретних цілей.

Використавши методи, наведені вище, можна починати процес планування, який має відштовхуватися від результатів – саме такий підхід гарантує максимальну ефективність використання ресурсів організації.

Обов'язковим є визначення часу, потрібного для реалізації проєкту. Для цього можна використати метод PERT [10]. PERT – це спосіб аналізу завдань, необхідних для виконання проєкту. Особливо аналізу часу, який потрібен для виконання кожної окремої задачі, а також визначення мінімального необхідного часу для виконання всього проєкту. Він був розроблений головним чином для спрощення планування на папері та створення графіків великих і складних проєктів. PERT призначений для масштабних, унікальних, складних, нерутинних проєктів, зокрема в сфері туризму. Метод передбачав наявність невизначеності, даючи можливість розробити робочий графік проєкту без точного знання деталей і необхідного часу для всіх його складових.

Чим складніше проєкт, тим більше ризиків з'являється, але це не привід, щоб відмовлятися від проєкту, а спосіб передбачити можливі складнощі і «підкласти соломку», тобто тверезо оцінити ситуацію й обрати поведінку, яка збільшить шанси на успішну реалізацію проєкту. Метод PRINCE2 пропонує для управління ризиками трирівневий підхід: 1. Ідентифікація ризику. Якщо ми погоджуємось, що деяка подія може мати вплив на досягнення цілей проєкту, необхідно, щоб усі розуміли однаково, з чим ми маємо справу. 2. Оцінка ризику. Цей етап передбачає визначення впливу на досягнення окремих цілей, вірогідність настання небажаної події і її вплив на проєкт у цілому. 3. Контроль ризику. Тут необхідно визначити відповідального, хто буде відслідковувати можливе настання ризику і вибір способу відповіді на подію, якщо вона станеться.

У процесі опрацювання проєкту для донора є важливим швидке його оцінювання. Основним інструментом оцінки проєкту вважається метод NAOMIE, або «Життєвий цикл проєкту» (табл. 2) [11].

Таблиця 2. Метод NAOMIE, або «Життєвий цикл проєкту»

Складові	Зміст	Опис
N (needs)	Потреби	Оцінка потреб цільової групи. Визначення проблем
A (aims)	Мета	Визначення мети організації як результату вирішення проблеми
O (objectives)	Завдання	Визначення завдань як кроків у досягненні мети організації
M (methods)	Методи	Визначення того, як будуть виконуватися завдання
I (implementation)	Реалізація	Діяльність згідно з робочим планом
E (evaluation)	Оцінка	Проведення моніторингу й оцінки проєкту

Метод NAOMIE показує життєвий цикл проєкту, що фактично збігається з описаними вище етапами його реалізації, – від оцінки потреб цільової групи та визначення проблеми, мети проєкту, завдань і методів їх виконання до проведення моніторингу та оцінки реалізації проєкту.

Оцінити проєкт можна і за методикою, що базується на критеріях QQTL, до яких належать: кількість (quantity), якість (quality), час (time), місце (location).

Другим етапом є вироблення стратегії фандрейзингу, встановлення відповідальності за проведення фандрейзингу, виділення коштів на реалізацію фандрейзингу. Звернення до донора – це найвідповідальніший етап фандрейзингової діяльності. Від ефективного звернення залежить рішення донора про надання допомоги. Одним із найпоширеніших інструментів звернення є написання проєктної заявки. Найбільш відповідальною частиною заявки є бюджет проєкту. Не всі експерти фондів прискіпливо ставляться до застосованих методів та оцінки проєкту, проте поданий бюджет та раціональність його використання детально вивчають усі. Різні фонди висувають різні вимоги до складання бюджету, у більшості випадків вони самі визначають максимальний розмір гранту, на який може претендувати заявник. Це зазначено в офіційному оголошенні про конкурс, де вказується розмір і спосіб отримання коштів, а також перелік статей, які не будуть фінансуватися.

Важливим для подальшої підтримки організації донором є його визнання, мета якого – популяризація донора як приклад для інших та стимулювання його до надання більшої підтримки. Для кращого залучення фінансування важливо вчасно писати листи-подяки меценатам, адже це допоможе їм відчути значущість кожної гривні, яку вони пожертвували.

З метою визнання існуючих донорів та привернення уваги потенційних благодійників до проєкту у фандрейзингу широко застосовуються спеціальні заходи: аукціони, бали, обіди, виставки, концерти тощо. Одним із головних завдань таких заходів є запрошення колишніх донорів з метою демонстрації їх публічного визнання. Заручившись підтримкою цих організацій і людей, можна легше залучити інших спонсорів для реалізації своїх ідей. У туристичній діяльності хорошим інструментом залучення донорів до фінансування є запрошення їх в те чи інше місто, надання їм різноманітних послуг, зробити все таким чином, щоб інвестори самі мали бажання вкласти кошти чи вкласти інші ресурси. Дуже важливим на цьому етапі є контроль за всією стратегією розвитку проєкту, його реалізацією і можливе усунення різних відхилень.

Четвертий етап алгоритму фандрейзингової діяльності розпочинається після закінчення фінансування та впровадження проєкту. Проаналізувавши позитивні рішення донорів щодо надання грантів, можна стверджувати, що фонди здебільшого віддають перевагу тим проєктам, що матимуть розвиток після закінчення фінансування. Важливо представити донору конкретну переконливу інформацію, що в організації буде достатньо коштів після закінчення терміну надання гранту, тобто що продукт/послуга/організація буде надалі розвиватись. Якщо результатом фандрейзингу є відмова, то необхідно обов'язково з'ясувати її причину та домовитися про зустріч для докладного роз'яснення помилок з метою врахування їх у майбутніх кампаніях. Розкриття сутності фандрейзингу на основі визначення характерних етапів його реалізації та розробка алгоритму фандрейзингової діяльності з урахуванням повного робочого циклу сприятиме вдосконаленню всього процесу, в рамках якого проєкт формується та реалізується у практиці туристичної діяльності.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи, варто сказати, що успіх діяльності з фандрейзингу залежить від реалістичної оцінки можливостей туристичної організації, наявних ресурсів, цільових аудиторій та конкретної ситуації регіону з урахуванням досвіду попередньої діяльності, рівня можливостей фандрейзингу та професійної мобільності туристичної організації, персоналу туристичної організації. Для цього туристичній організації як метод підготовки до фандрейзингу потрібно систематично розроблювати SWOT-, PEST-аналізи з метою виявлення своїх сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз, бути готовим до можливих ризиків для організацій. Також хорошим методом визначення своїх переваг та аналізу прогресу чи регресу є застосування методу бенчмаркінгу. Бенчмаркінг дає можливість об'єктивно оцінювати конкурентну позицію організацій за допомогою найкращих практик, застосовувати нові механізми чи інструменти на шляху вдосконалення.

Список літератури

1. Dees, J.G. The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business, (2001). URL: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
2. Билл Дрейтон. Сила новых идей. URL: <http://www.nbforum.ru/interesting/stories/bill-dreyton-sila-novyh-idey.html>
3. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. К.: Знання, 2011. 334 с.
4. SMART. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>.
5. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.
6. Фандрайзинг: навч. посіб. К.: Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. 95 с.
7. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность / [В. А. Барезhev, С. Леликов, С. Е. Орлова и др.]. СПб.: ГУКИ, 2005. 102 с.
8. Штыка Н. О. Зміст роботи соціального педагога громадської організації щодо планування та реалізації фандрайзангової діяльності: зб. наук. праць Націон. ун-ту імені Івана Огієнка. Вип. 11. Кам'янець-Подільський, 2009. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpkp_sp/2009_11/
9. MoSCoW method. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_method.
10. Муніципальний фандрейзинг: залучення позабюджетних фондів для реалізації програм місцевого економічного розвитку. Матеріали Західно-українського наукового центру, Фундація США. Україна. 2006.
11. Шеремета П. Матеріали учбового курсу Public Administration, 2015.

References

1. Dees, J.G. (2001). The meaning of social entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University's Fuqua School of Business, Available at: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf
2. Bill Drayton. The power of new ideas. Available at: <http://www.nbforum.ru/interesting/stories/bill-dreyton-sila-novyh-idey.html>
3. Kliap, M.P., Shandor, F.F. (2011). *Suchasni riznovydy turyzmu*. [Modern types of tourism]. Znannia. Kyiv. Ukraine.
4. SMART. Available at: <http://uk.wikipedia.org/wiki/SMART>.
5. Komarovs'kyj, O. V. (2007). *Fandrejzynh u pytanniakh, vidpovidiakh ta tsytatakh*. [Fundraising in questions, answers and quotes]. Luhansk. Ukraine.
6. *Fandrajzynh*. (2003). [Fundraising]. Tsentral'noukrains'kyj rehional'nyj navchal'nyj tsestr. Partnerstvo hromad fundatsiia «Ukraina-SShA» (USAID). Kyiv. Ukraine.
7. *Fandrajzing: privlechenie sredstv na nekommercheskiju dejatel'nost'*. (2005). [Fundraising: raising funds for non-profit activities]. Barezhev V. A., Lelikov S., Orlova S. E. and others. GUKI. St. Petersburg, Russia.
8. Shtyka, N. O. (2009). *Zmist roboty sotsial'noho pedahoha hromads'koi orhanizatsii schodo planuvannia ta realizatsii fandrajzanhovoi diial'nosti*. [Content of work of the social pedagogue of the public organization concerning planning and realization of fundraising activity]. *Proceeding of Science. against the Nation*. Ivan Ogienko University. Issue 11. Kamyanets-Podilsky, Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpkp_sp/2009_11/
9. MoSCoW method. Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_method.
10. *Munitsypal'nyj fandrejzhn: Zaluchennia pozabudzhethnykh fondiv dlia realizatsii prohran mistsevoho ekonomichnoho rozvytku*. [Municipal fundraising: Attracting extra-budgetary funds for the implementation of local economic development programs]. *Proceeding of Proceedings of the Western Ukrainian Research Center, USA Foundation Ukraine*. 2006.
11. Sheremeta, P. (2015). *Materialy uchbovoho kursu Public Administration*. [Materials of the training course Public Administration].

Стаття надійшла до редакції 11.10.2021 р.