

Вячеслав КОЗАК

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

## **ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

Досліджується проблематика використання фандрайзингу як інструменту розвитку територіальних громад в умовах проведення децентралізаційних процесів в Україні. Узагальнюється поняття фандрайзингу та надається визначення муніципальному фандрайзингу. Аналізується суб'єктність, завдання, принципи та особливості здійснення фандрайзингу. Розкривається етапність реалізації фандрайзингової діяльності. Систематизується зміст основних компонентів та інструментів муніципального фандрайзингу. Обґрунтовується необхідність використання стратегічного підходу під час застосування фандрайзингової діяльності органами місцевого самоврядування.

Ключові слова: фандрайзинг, муніципальний фандрайзинг, фандрайзингова діяльність, децентралізація.

### ***Viacheslav Kozak. Fundraising as an instrument for the development of territorial communities in the context of decentralization***

The problem of using fundraising as an instrument of development of territorial communities under conditions of decentralization processes in Ukraine is explored. The concept of fundraising is generalized and the definition of municipal fundraising is given. The subjectivity, tasks, principles and features of fundraising implementation are analyzed. The stage of realization of fundraising activity is revealed. The content of the main components and tools of municipal fundraising is systematized. The necessity of using a strategic approach in applying fundraising activity by local government bodies is substantiated.

Key words: fundraising, municipal fundraising, fundraising activity, decentralization.

Децентралізація публічної влади, створивши нові можливості для місцевого самоврядування, привнесла і нові завдання для об'єднаних територіальних громад, що стосуються питань просторового планування, формування нових точок економічного зростання, забезпечення соціальних стандартів мешканців, розвитку інфраструктури, надання адміністративних послуг тощо. Нові виклики вимагають значних фінансових ресурсів. Власних надходжень від податків і зборів не вистачає для упорядкування проблем, що постійно виникають. Тому в умовах децентралізації органам місцевого самоврядування необхідно активно проводити роботу з пошуку шляхів залучення позабюджетних (альтернативних) коштів для вирішення зазначених завдань. У цьому аспекті дуже актуальною є фандрайзингова діяльність, адже вона безпосередньо зорієнтована на пошук джерел забезпечення саме неприбуткових програм і проектів, за допомогою яких вирішуються дуже важливі соціально-економічні проблеми.

Дослідженню проблематики фандрайзингу, інструментам та механізмам фандрайзингової діяльності в контексті залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій приділяють свою увагу такі провідні вітчизняні та зарубіжні дослідники, як: Т. Артем'єва, Л. Бадилевич, О. Башун, О. Комаровський, А. Кривоносов, Т. Крупський, С. Куц, О. Овсянюк-Бердадіна, С. Коллінз, В. Секерін, В. Снігульська, В. Соколовська, О. Солосіч, С. Орлова, О. Чернявська, О. Шнирков та ін. Проте всі вони здебільшого звертають увагу на проведення фандрайзингової діяльності в окремих сферах діяльності недержавних некомерційних організацій. Проблеми розвитку фандрайзингу та його

впровадження на рівні органів місцевого самоврядування як засобу забезпечення реалізації соціально важливих місцевих програм та проектів переважно залишаються поза увагою дослідників і є актуальними, особливо в умовах посилення децентралізаційних процесів в Україні. Це вимагає додаткових досліджень умов і перспектив подальшого розвитку фандрайзингової діяльності на муніципальному рівні.

Основною метою дослідження є теоретико-методологічний аналіз фандрайзингу як інструменту розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

Запропонована владою низка реформ, спрямованих на модернізацію системи державного управління та місцевого самоврядування, зорієнтована на перетворення України на сучасну європейську країну. Ці кроки мають сприяти суттєвій модернізації економічної, соціальної, управлінської та політичної сфер діяльності суспільства в умовах надскладної геополітичної ситуації, викликаній конфліктом на сході країни, а також зміною соціоекономічної формації провідних країн світу, зорієнтованої на забезпечення сталої економічної моделі розвитку суспільства [23]. Очевидним стає той факт, що публічних інструментів, у тому числі фінансових, недостатньо для задоволення всіх викликів суспільства, яке змінюється набагато швидшими темпами, ніж адміністративна та політична системи країни. Навіть законодавче закріплення за об'єднаними територіальними громадами права на отримання від держави субвенції на фінансування розвитку їх інфраструктури не вирішує повною мірою поставлених питань [12]. Насправді місцевим громадам не вистачає як власних, так і виділених з інших бюджетів коштів для фінансування всіх необхідних поточних програм, не говорячи вже про реалізацію проектів та завдань розвитку, зазначених у їх стратегічних планах. Тому вирішення цієї проблеми перебуває в площині пошуку додаткових небюджетних джерел, де одним із методів, ефективність якого підтверджена світовим досвідом, є фандрайзинг.

У нашій країні муніципальний фандрайзинг поки не є поширеним, на відміну від розвинених країн. Це обумовлено наявністю проблем, що перешкоджають його розвитку: у більшості територіальних громад відсутня стратегія діяльності стосовно фандрайзингу, не сформовані інформаційні бази даних про джерела фінансування, недостатньо фахівців, здатних провести маркетингове дослідження, моніторинг, вибрати донора, написати заявку тощо. Часто фандрайзинг узагалі сприймається як філантропія і реалізація соціальних проектів, хоча це поняття значно ширше і має на увазі також залучення ресурсів для комерційних проектів, пошук фінансового спонсора, спонсора на умовах бартеру.

Однією з головних поточних проблем у питаннях місцевого розвитку є тенденція до забезпечення такого розвитку лише за рахунок бюджетних коштів. Така тенденція пов'язана із соціально-психологічним комплексом у керівників органів місцевого самоврядування, який сформувався під впливом відсутності психологічних стимулів до пошуку додаткових можливостей на залучення цільового фінансування на розвиток громад, а також психологічними бар'єрами щодо звернення за додатковими ресурсами. Існування упродовж тривалого часу дотаційного характеру діяльності більшості сільських та селищних рад сформувало, як у громадській свідомості, так і в самого керівництва громад, негативний образ до активної позиції щодо залучення додаткових джерел фінансування в місцевий розвиток.

Однак сьогодні відбувається докорінне переосмислення категорій фандрайзингу: він трактується не як випрошування фінансових ресурсів на покриття свого існування, а як запрошення інвесторів, меценатів, спонсорів для спільної участі в соціально важливих місцевих проектах.

Термін «фандрайзинг» є похідним від сполучення двох англійських термінів *fund* (кошти, фінансування) та *raise* (піднімати, добувати, збирати). У сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі широко представлене розуміння та механізми

фандрайзингу. Так, на думку О. І. Шниркова фандрайзинг являє собою комплексну систему заходів щодо забезпечення пошуку фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів [21, с. 2]. Такої ж думки дотримується і Т. В. Артем'єва, наголошуючи, що фандрайзинг – це діяльність щодо залучення й акумулювання оборотних коштів, необхідних для реалізації некомерційних проектів і програм [1, с. 7]. Т. Крупський погоджується з названими дослідниками в тому, що фандрайзинг є функцією із залучення фінансових, матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проектів. Він зазначає, що така діяльність спрямована на досягнення насамперед соціально важливих цілей [7, с. 2].

Українська дослідниця В. Снігульська визначає фандрайзинг як інструмент із добровільної мобілізації внутрішніх та залучення зовнішніх ресурсів для безкорисливого здійснення суспільно важливої діяльності [14, с. 102]. А. Д. Кривонос розуміє фандрайзинг не тільки як практику із залучення й акумулювання фінансових коштів із різних джерел, але і як діяльність, спрямовану на реалізацію соціально-культурних проектів і програм, які не мають безпосередньо комерційної вигоди і є короткочасними [6].

Як науку та мистецтво щодо систематизації різноманітних джерел фінансування, збору коштів, залучення ресурсів для забезпечення фінансування неприбуткових організацій, реалізації благодійних акцій, підтримки іншої некомерційної діяльності або фінансування діяльності індивідуальних осіб, які проводять важливі дослідження або навчаються за соціально важливими спеціальностями, вбачає фандрайзинг російський дослідник Л. В. Бадилович [2, с. 2]. Як механізм із залучення людей та організацій, окрім залучення коштів, щодо подолання наявних суспільних проблем розглядає фандрайзинг С. Куц [8, с. 6].

Найбільш повно, як на наш погляд, розкривають поняття фандрайзингу О. В. Чернявська та Є. І. Холостова. За баченням О. В. Чернявської, фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів із різноманітних джерел для реалізації соціально важливих науково-дослідних неприбуткових проектів та програм, яка потребує спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [20, с. 10]. Є. І. Холостова розглядає фандрайзинг крізь призму процесного підходу і розуміє його як: багатоетапний або разовий процес; взаємодію, з передісторією або без неї, переважно двох сторін (фізичних або юридичних осіб) – прохача та спонсора; процес, що має на меті збір коштів та залучення ресурсів на реалізацію соціально важливої діяльності однією стороною і прийняття рішення про їх надання іншою стороною; процес, що проходить у присутності консультантів, посередників і суперників; процес у межах узгодженої або запропонованої однією зі сторін процедури; процес у формі, що є зараз легітимним для середовища, де він здійснюється [19, с. 46].

Щодо визначення суб'єктності фандрайзингової діяльності, то такими суб'єктами в Україні переважно є неприбуткові організації та окремі фізичні особи, які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації некомерційних проектів. Відповідно до пункту 133.4.6. Податкового кодексу України неприбутковими організаціями є і бюджетні установи, до яких належать органи місцевого самоврядування та створені ними бюджетні заклади та установи [10].

Окрім основної мети фандрайзингу, спрямованої на соціально орієнтовану взаємодію урядових структур, суб'єктів підприємництва, неприбуткових організацій та приватних осіб з метою спільного добровільного вирішення найважливіших суспільних проблем, більшість дослідників виділяють і завдання фандрайзингу. До таких завдань О. В. Чернявська відносить:

- залучення ресурсів для реалізації цільових культурних, наукових, освітніх, творчих, гуманітарних, соціально важливих програм та проектів;
- аналіз ефективності діяльності організації;
- визначення нових ідей для майбутніх програм та проектів;
- підтримку цільових груп і допомогу в самореалізації індивідів;
- підвищення іміджу організації та зміцнення довіри громадськості до неї;
- інформування громадськості щодо проблем, які вирішує організація [20, с. 19 – 20].

В. В. Соколовська звертає увагу, що як будь-яка змістовна діяльність фандрайзинг також має свої базові принципи та особливості, які вона відповідно узагальнила (таблиця) [15].

**Принципи та особливості фандрайзингу**

Основні принципи фандрайзингу	Особливості
Поєднання стратегії та тактики	Робота не лише на конкретний проект, а й на перспективу, встановлення та розвиток стабільних стосунків із донором
Взаємовигідність	Донор також має бути зацікавлений у результатах проекту безпосередньо чи опосередковано, матеріально чи морально
Збалансованість	Доведення реальності і важливості досягнення проміжних цілей як запоруки успішності кінцевого результату
Відповідність планів та можливостей	Уникнення «підвищених зобов'язань» як потенційної загрози неповного або неякісного виконання проекту
Комплексність	Однотимчасне залучення кількох донорів для реалізації різних аспектів єдиної генеральної мети залежно від донорських можливостей та специфіки
Співпраця з партнерами	Створення консорціуму як фактору, що може підвищити ступінь ефективності фандрайзингу; відповідальність та фінанси розподіляються партнерами за домовленістю
Некомерційність	Необхідність проведення чіткого поділу між прибутком та самоокупністю

Окрім основних принципів та особливостей більшість дослідників звертає увагу на важливість визначення основних етапів фандрайзингу та розкриття їх змісту. Російські науковці В. Барезев, С. Леликов та С. Орлова вносять до таких етапів фандрайзингу планування, реалізацію, контроль, аналіз ефективності етапу планування [18, с. 42]. Експерти проекту «Партнерство громад фундація «Україна – США» (USAID) групують їх через такі складники: потреби, пошук, звернення, результат [17, с. 9]. Ураховуючи управлінську парадигму фандрайзингової діяльності, О. Башун вбачає етапність в ідентифікації, стратегуванні, клопотанні та подальшому опікуванні [4, с. 104].

Ураховуючи аналіз наведених доробків, а також зважаючи на думку О. В. Комаровського щодо етапності фандрайзингової діяльності [5, с. 7], можна подати її як таку, що складається з 9 найбільш важливих етапів:

- ідентифікації соціально важливих проблем;
- постановки мети та встановлення завдань щодо вирішення проблем;
- планування та розробки проектів, спрямованих на вирішення проблем;
- розробки фандрайзингового пошукового комплексу;
- сегментації донорів на групи за критерієм ставлення до проблем;
- залучення донорів до фінансування кожного сегменту чи проекту;
- реалізації завдань сегменту чи проекту та постійний контроль за їх виконанням;

## *Local Government*

---

– оцінювання результатів фандрайзингової діяльності та звітування перед донорами;

– організації зворотного зв'язку між бенефіціарами та донорами.

Щодо розвитку фандрайзингу на муніципальному рівні, то сьогодні відбувається перегляд донорами та бюджетними установами вищого рівня механізмів фінансування програм та проектів територіальних громад, який багато в чому визначається зміною управлінських пріоритетів, прагненням надати органам місцевого самоврядування більшої самостійності та самодостатності. За таких умов гарантією залучення коштів у суспільно важливі місцеві програми може стати переорієнтація на залучення позабюджетних коштів за рахунок фандрайзингової діяльності.

Муніципальний фандрайзинг можна визначити як залучення та акумулювання ресурсів з різних джерел на соціально та економічно важливі цілі. Основним методом муніципального фандрайзингу є реалізація спільних програм, учасниками яких є представницький орган територіальної громади, представники бізнесу та пересічні громадяни.

Світова практика муніципального фандрайзингу показує, що існує велика кількість методів стимулювання припливу надходжень фінансових коштів фізичних та юридичних осіб на некомерційні потреби громади. Одним із них є створення картки «Community Card», якою передбачена система знижок у певних магазинах чи комерційних установах утримувачу картки та певна мінімальна кількість відсотків дисконту, яка спрямовується на благодійні проекти. Використання таких карт у практиці, навіть за умови невеликого грошового фонду, приносить від 2 до 5 тис. євро щомісячно [9, с. 36].

Відносно новим засобом муніципального фандрайзингу є створення молодіжних банків. У цих банках утворюються відповідні грантові комітети, до яких входять молоді та не байдужі члени громади, які в подальшому й визначають пріоритетні та найбільш перспективні напрями фінансування некомерційних проектів. Ці структури не тільки виконують функцію залучення молоді до місцевого самоуправління, а й дозволяють виробити лідерські якості, а також сприяють ознайомленню молоді з актуальними проблемами місцевої громади [16, с.188].

Іншим дієвим інструментом є соціальний маркетинг. Ідея полягає в розробці планів місцевими органами влади зі зміни соціальної поведінки громадян у напрямі підвищення громадської безпеки, охорони здоров'я, захисту навколишнього середовища. Головною перевагою соціального маркетингу є можливість впливати на соціоморальне зрушення в громаді. Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у можливості впливати на соціальні зміни в суспільстві. План провадження заходів соціального маркетингу включає низку етапів:

– аналіз потенційних можливостей громади щодо зміни певної суспільної поведінки;

– обрання унікального підходу до зміни суспільної поведінки, який раніше не застосовувався;

– обрання цільових груп споживачів щодо застосування цієї соціальної ініціативи;

– визначення бажаної моделі поведінки жителів громади, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій щодо її застосування;

– визначення перешкод та інструментів мотивації до зміни суспільної поведінки;

– визначення власних та суспільних показників результативності поведінкових змін у цільовій аудиторії чи громаді загалом;

– визначення маркетингового інструментарію провадження соціальної ініціативи, який повинен охоплювати цінові, якісні характеристики продукції та канали її збуту;

– визначення системи моніторингу впровадження заходів та їх оцінювання [9, с. 36].

Задля ефективного впровадження муніципального фандрайзингу місцева громада повинна організувати довготривалі відносини зі своїми стейкхолдерами. Це буде сприяти підвищенню довіри між громадою та комерційними організаціями, збільшенню благодійних надходжень, а також забезпечить дотримання принципу транспарентності у сфері розподілу та використання як державних, так і благодійних фінансових надходжень.

Також у світі використовуються й інші інструменти муніципального фандрайзингу, в основі яких лежать довготривалі відносини між місцевою громадою та об'єктом фандрайзингу. До таких належать:

– ендавмент – фінансовий інструмент, який передбачає, що некомерційна організація, отримавши кошти від надавача ендавменту, інвестує їх, а отриманий дохід спрямовується на передбачені надавачем цілі, пов'язані з розвитком соціальної інфраструктури місцевої громади на благодійній основі;

– краудсорсинг – використання великого кола приватних осіб, а саме їх творчого потенціалу, знань чи досвіду для вирішення питань організаційно-економічного характеру на підставі публічної оферти;

– благодійні сервітути – благодійники мають право встановлювати сервітути земельних ділянок або іншого нерухомого майна на користь благодійних організацій або інших бенефіціарів за умови їх використання для цілей благодійної діяльності [11].

Слід зазначити, що одним зі стимулів розвитку муніципальної фандрайзингової діяльності може бути і надання податкових пільг спонсорам.

Погоджуючись із тим, що муніципальний фандрайзинг є певним процесом, то відповідно до завдань будь-якого процесу він має бути добре спланований. Ці питання вирішує фандрайзингова стратегія. На думку С. Коллінза, фандрайзингова стратегія потрібна для можливості сфокусуватися на проблемі, вироблення синергетичних заходів, визначення ефективності вкладень, оцінювання ризиків та формування самодостатніх результатів [22].

За О. В. Чернявською, головним фактором у виборі та розробці стратегії муніципального фандрайзингу має бути розуміння мотиваційних причин донора щодо надання допомоги. Ці мотиваційні причини повинні бути обов'язково враховані в стратегічному плануванні. Треба розуміти, що фандрайзингова діяльність перш за все орієнтується на просування продукту (послуги, проекту, програми, ідеї тощо), а не на випрошування ресурсів у донорів [20, с. 136]. Також слід пам'ятати, що стратегія муніципального фандрайзингу не підміняє загальний стратегічний план розвитку громади і може використовуватися як самостійний документ для конкретного проекту або як додаток до стратегічного плану.

Найважливішими елементами такої муніципальної фандрайзингової стратегії є:

- підготовка проекту;
- формування спонсорської пропозиції (для цього потрібно зібрати інформацію, яка може зацікавити спонсорів, вивчити побажання спонсорів, розробити спонсорські пакети з різними умовами співпраці і привілеями – для генерального спонсора, ексклюзивного спонсора тощо);
- чітке визначення цільової аудиторії проекту, для того щоб знайти, вибрати і залучити потенційних спонсорів;
- встановлення таких взаємин із партнерами, які задовольняють інтересам обох сторін;
- реалізація проекту та постійний контроль за його реалізацією;
- звітування перед спонсорами;
- аналіз програми фандрайзингу;

### ***Local Government***

---

– робота з партнерами після завершення проекту для забезпечення подальшої співпраці на довгостроковій основі [3, с. 3].

Розробка стратегічного плану фандрайзингу на рівні територіальної громади дозволить:

- поліпшити організацію фандрайзингу;
- сформувати культуру фандрайзингу;
- зосередити увагу на вирішенні найбільш актуальних проблем;
- збільшити обсяг залучених ресурсів;
- виявити і обґрунтувати майбутні напрями фандрайзингу;
- підвищити ефективність використання ресурсів, що виділяються на фандрайзинг;
- поліпшити конструктивність спільної фандрайзингової діяльності всіх учасників;
- підвищити ефективність контролю всіх заходів фандрайзингу [13, с. 60].

Ретельне опрацювання всіх елементів стратегії муніципального фандрайзингу дозволяє розширити коло партнерів і забезпечити стабільну співпрацю в подальшому. Також можна виділити такі стратегічні принципи, які повинні лежати в основі муніципального фандрайзингу:

- наявність стратегії розвитку територіальної громади з чітко визначеними програмами хоча б на 2 – 3 роки;
- робота з фандрайзингу повинна проводитися на регулярній основі, а не тоді, коли гостро відчувається нестача коштів;
- основний пріоритет – це вирішення проблем територіальної громади, а не залучення коштів;
- робота повинна проводитися з максимально великою кількістю грантодавців;
- у територіальній громаді повинна бути сформована хороша команда фахівців, що займаються фандрайзингом;
- у вирішенні проблем розвитку територіальної громади повинна бути підтримка її керівництва з боку громадськості та бюджетних установ вищого рівня;
- слід уникати ризикованих заходів та проектів;
- повинна бути сформована ефективна система контролю діяльності у сфері фандрайзингу, у тому числі доцільності витрачання ресурсів.

На початку роботи з фандрайзингової діяльності потрібно сформулювати стратегічну місію громади, що підтверджує її унікальність, яка показує принципіві відмінності від інших подібних громад. Для органу місцевого самоврядування це зазвичай не становить труднощів, оскільки наявність концепції – обов'язкова умова успішності роботи. Для донорів та спонсорів завжди важливо підтримувати саме інноваційні форми роботи. При цьому слід пам'ятати, що на реалізацію конкретних програм та акцій кошти виділяються охоче, ніж на довгострокові проекти або просто на інституційну підтримку.

З погляду муніципальної фандрайзингової діяльності подібні заходи відповідають трьом ключовим принципам, а саме: ведуть до реального успіху, надають людям можливість відчути власні сили і сприяють зміні в розстановці сил. Такий спосіб фінансування характеризується відразу двома позитивними моментами. По-перше, ведучи роботу в певних соціальних колах, що підтримують цю ідею, можна зібрати достатню кількість коштів, особливо якщо ставити конкретні й дійсно здійсненні завдання. По-друге, зібраними таким чином коштами отримувач має право розпоряджатися виключно на свій розсуд (у разі фінансування різними фондами використання фінансів часто буває пов'язане з тими чи іншими обмеженнями).

Під час розробки проекту муніципальні фандрайзери повинні враховувати, що, приймаючи рішення про участь у проекті, донори звертають увагу насамперед

на соціальну важливість проекту. В умовах децентралізації великими перевагами є залучення до реалізації проекту представників громадських організацій, що діють на території громади, і гарантія повного інформаційного висвітлення всіх запланованих заходів. У цьому аспекті, на нашу думку, виникає необхідність створення на муніципальному рівні єдиного центру з фандрайзингової діяльності як додаткового ресурсу для залучення фінансів у розвиток територіальної громади. До роботи центру на громадських засадах необхідно залучати людські ресурси місцевих громадських організацій, найбільш зацікавлених у залученні додаткових фінансів на розвиток культурної, соціальної та економічної сфери. Ініціатором створення такого центру повинен стати профільний виконавчий орган представницького органу територіальної громади.

Координація роботи громадських некомерційних організацій, проведення семінарів із фандрайзингової діяльності забезпечать позитивний імідж органу місцевого самоврядування. Особливо це важливо сьогодні, коли відбувається процес децентралізації влади.

Крім того, необхідним сьогодні є проведення законодавчої роботи в напрямі стимулювання розвитку муніципального фандрайзингу, враховуючи сучасний процес децентралізації в країні. Економічно вигідно використовувати під час здійснення муніципальної фандрайзингової діяльності інтернет-ресурси. Так, за допомогою розміщення відповідних проектів на офіційних сайтах представницьких органів територіальної громади, на сторінках популярних соціальних мереж тощо здешевлюється та спрощується весь процес такої діяльності. Крім того, потенційні донори матимуть можливість не чекати, коли в них попросять допомоги, а самостійно за допомогою інтернет-ресурсів знаходити необхідну інформацію про спонсорську участь у відповідних проектах. Така практика дуже поширена в країнах Європейського Союзу.

Практика з надання грантів і фандрайзингових коштів показує, що більшість грантодавців зорієнтовані на підтримку не депресивних громад, які відчувають гостру потребу у фінансових ресурсах для вирішення власних проблем, а на соціально престижні програми та проекти. І це правильно, тому що не кризовий, а здоровий стан є запорукою ефективного використання наданих коштів. Територіальна громада не повинна позиціонувати себе як неспроможний суб'єкт, здатний тільки на прохання про допомогу. Сьогодні одне з головних та ключових завдань органу місцевого самоврядування, який розраховує на можливості залучення фандрайзингових коштів, полягає в цілеспрямованому формуванні статусу соціально привабливої та престижної територіальної громади.

Таким чином, можна узагальнити, що муніципальний фандрайзинг – процес залучення грошових та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які муніципальний фандрайзер не може акумулювати із власних джерел територіальної громади та які є необхідними для реалізації певних соціально важливих програм та проектів громади. При цьому пошук коштів займає в цьому процесі значне, але не єдине місце. Під час муніципального фандрайзингу важливе місце займають елементи успішного переконання інших у тому, що діяльність, яка запланована чи здійснюється на території громади, заслуговує на додаткову підтримку та увагу донорів і спонсорів. Успішність залучення коштів багато в чому залежить від того, наскільки муніципальний фандрайзер володіє професійними навичками у сфері залучення зовнішніх ресурсів.

Важливим поштовхом у розвитку муніципальної фандрайзингової діяльності, на нашу думку, є участь працівників органів місцевого самоврядування у різноманітних навчальних програмах, спрямованих на підвищення їх компетентності в цих питаннях. За допомогою отриманих знань фахівці органів місцевого самоврядування зможуть ефективно віднаходити додаткові ресурси для посилення



фінансової бази місцевого самоврядування та матимуть можливість надавати підтримку неурядовим та громадським організаціям у підготовці проектів для донорських організацій.

Здійснення фандрайзингової діяльності на місцевому рівні є ефективним інструментом для залучення додаткових ресурсів у місцеві громади. Однак цей інструмент вимагає відповідних умінь, навичок та компетентності від працівників органів місцевого самоврядування та громадських діячів, які долучаються до вирішення місцевих проблем у своїй діяльності. При цьому діяльність муніципального фандрайзера спрямовується на розробку комплексу дій, заходів, прийомів у поєднанні з ефективними методами, що вимагає високого рівня володіння знаннями і навичками в багатьох сферах: менеджменті, маркетингу, стратегічному плануванні, зв'язках із громадськістю, проектній діяльності, фінансах, правовому регулюванні тощо. Це передбачає опанування спеціалістом із фандрайзингу великого системного обсягу знань, що можливо під час здобуття лише спеціальності фандрайзера в навчальному закладі відповідного напрямку та рівня.

Отже, однією із перспектив розвитку муніципального фандрайзингу в Україні є здобуття відповідної освіти.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Артемьева Т. В.** Фандрайзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 286 с. [Artemeva T. V. Fandreyzing. Privlechenie sredstv na proekty i programmy v sfere kultury i obrazovaniya / T. V. Artemeva, L. Tulchinskiy. – SPb. : Lan, 2010. – 286 s.]

2. **Бадылевич Л. В.** Фандрайзинг как средство развития научно-исследовательской деятельности будущих социальных работников : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02 / Бадылевич Людмила Валентиновна. – Тамбов, 2004. – 23 с. [Badyilevich L. V. Fandrayzing kak sredstvo razvitiya nauchno-issledovatel'skoy deyatelnosti buduschih sotsialnykh rabotnikov : avtoref. dis. ... kand. ped. nauk : 13.00.02 / Badyilevich Lyudmila Valentinovna. – Tambov, 2004. – 23 s.]

3. **Базенко В. А.** Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації / В. А. Базенко // Акт. пробл. держ. упр. – 2016. – № 1. – С. 54–59 [Bazenko V. A. Fandraizynh yak dodatkovyi finansovyi resurs rozvytku fizychnoi kultury ta sportu v umovakh detsentralizatsii / V. A. Bazenko // Akt. probl. derzh. upr. – 2016. – № 1. – S. 54–59].

4. **Башун О. В.** Вплив маркетингу і фандрайзингу на трансформацію бібліотек / О. В. Башун ; наук. ред. В. С. Біленький. – Донецьк : УКЦентр, 1999. – 204 с. [Bashun O. V. Vplyv marketynhu i fandreizynhu na transformatsiiu bibliotek / O. V. Bashun ; nauk. red. V. S. Bilenyki. – Donetsk : UKTsentr, 1999. – 204 s.]

5. **Комаровський О. В.** Фандрайзинг у питаннях, відповідях та цитатах : навч. посіб. / О. В. Комаровський. – Луганськ : [б. в.], 2007. – 54 с. [Komarovskiy O. V. Fandreizynh u pytanniakh, vidpovidiakh ta tsytatakh : navch. posib. / O. V. Komarovskiy. – Luhansk : [b. v.], 2007. – 54 s.]

6. **Кривонос А. Д.** Основи піарології (науки про зв'язки з громадськістю) : навч. посіб. / А. Д. Кривонос, О. Г. Філатова, М. А. Шишкіна. – Санкт-Петербург : Роза світу, 2008. – 410 с. [Kryvonosov A. D. Osnovy piarolohii (nauky pro zviyazky z hromadskistiu) : navch. posib. / A. D. Kryvonosov, O. H. Filatova, M. A. Shyshkina. – Sankt-Peterburh : Roza svitu, 2008. – 410 s.]

7. **Крупський Т.** Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing) / Т. Крупський. – Київ : Коаліція «Свобода вибору», 2005. – 10 с. [Krupskiy T. Poshuk resursiv dlia diialnosti orhanizatsii (Fund Rasing) / T. Krupskiy. – Kyiv : Koalitsiia «Svoboda vyboru», 2005. – 10 s.]

8. **Куц С.** Фандрайзинг ABC : посіб. для початківців / С. Куц. – Київ : Центр філантропії, 2008. – 92 с. [Kuts S. Fandraizynh AVS : posib. dlia pochatkivtsiv / S. Kuts. – Kyiv : Tsentr filantropii, 2008. – 92 s.]

9. **Овсянюк-Бердадіна О. Ф.** Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об'єднаних територіальних громад / О. Ф. Овсянюк-Бердадіна // Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. «Економічні науки». – Херсон, 2016. – Вип. 21, ч. 2. – С. 34–37 [Ovsianiuk-

Berdadina O. F. Perspektyvy vykorystannia fandraizynhu dlia rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad / O. F. Ovsianiuk-Berdadina // *Nauk. visn. Kherson. derzh. un-tu. Ser. «Ekonomichni nauky»*. – Kherson, 2016. – Vyp. 21, ch. 2. – S. 34 – 37].

10. **Податковий** кодекс України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 13; № 13 – 14; № 15 – 16, № 17. – С. 556. – Ст. 112 [Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 2 hrud. 2010 r. № 2755-VI // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2011. – № 13; № 13 – 14; № 15 – 16, № 17. – S. 556. – St. 112].

11. **Про благодійну** діяльність та благодійні організації : Закон України від 5 лип. 2012 р. № 5073-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2013. – № 25. – С. 1350 [Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii : Zakon Ukrainy vid 5 lyp. 2012 r. № 5073-VI // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2013. – № 25. – S. 1350].

12. **Про добровільне** об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII // Відом. Верховної Ради України. – 2015 р. – № 13. – С. 734 [Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad : Zakon Ukrainy vid 5 liut. 2015 r. № 157-VIII // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2015 r. – № 13. – S. 734].

13. **Секерин В. Д.** Перспективы использования фандрайзинга для финансирования региональных и муниципальных программ развития / В. Д. Секерин, А. Е. Горохова // *Вопросы региональной экономики*. – 2013. – Т. 17. – № 4. – С. 56 – 61 [Sekerin V. D. Perspektivy ispolzovaniya fandraizinga dlya finansirovaniya regionalnykh i munitsipalnykh programm razvitiya / V. D. Sekerin, A. E. Gorohova // *Voprosy regionalnoy ekonomiki*. – 2013. – Т. 17. – № 4. – С. 56 – 61].

14. **Снігульська В.** Що таке соціальний фандрейзинг, або як продати громаді участь у добрих справах / В. Снігульська // *Соціальний педагог*. – 2009. – № 8. – С. 100 – 107 [Snihulska V. Shcho take sotsialnyi fandreizynh, abo yak prodaty hromadi uchast u dobrykh spravakh / V. Snihulska // *Sotsialnyi pedahoh*. – 2009. – № 8. – S. 100 – 107].

15. **Соколовська В. В.** Сутність та перспектива розвитку в Україні фандрейзингу / В. В. Соколовська // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 9. – С. 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453> [Sokolovska V. V. Sutnist ta perspektyva rozvytku v Ukraini fandreizynhu / V. V. Sokolovska // *Efektivna ekonomika*. – 2015. – № 9. – S. 1. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4453>].

16. **Солосіч О. С.** Фандрайзинг як інструмент реалізації соціальних ініціатив та розвитку ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад / О. С. Солосіч, С. О. Кириченко // *Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (27 – 28 квіт. 2017 р.) / редкол. : Б. М. Данилишин (відп. ред.) [та ін.] ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2017. – С. 185 – 190 [Solosich O. S. Fandraizynh yak instrument realizatsii sotsialnykh initsiatyv ta rozvytku resursnoho potentsialu obiednanykh terytorialnykh hromad / O. S. Solosich, S. O. Kyrychenko // *Rehionalnyi rozvytok Ukrainy: problemy ta perspektyvy* : materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (27 – 28 kvit. 2017 r.) / redkol. : B. M. Danylyshyn (vidp. red.) [ta in.] ; M-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. V. Hetmana». – Kyiv : KNEU, 2017. – S. 185 – 190].

17. **Фандрайзинг** : навч. посіб. – Київ : Центральноукр. регіон. навч. центр. Партнерство громад фундація «Україна – США» (USAID), 2003. – 95 с. [Fandraizynh : navch. posib. – Kyiv : Tsentralnoukr. rehion. navch. tsentr. Partnerstvo hromad fundatsiia «Ukraina – SShA» (USAID), 2003. – 95 s.].

18. **Фандрайзинг** : привлечение средств на некоммерческую деятельность : монография / В. А. Барезhev, С. Е. Леликов, С. Е. Орлова [и др.]. – СПб. : ГУКИ, 2005. – 102 с. [Fandraizing: privlechenie sredstv na nekommercheskuyu deyatelnost : monografiya / V. A. Barezhev, S. Lelikov, S. E. Orlova [i dr.]. – SPb. : GUKI, 2005. – 102 s.].

19. **Холостова Е. И.** Генезис социальной работы в России : учеб. пособие / Е. И. Холостова. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2017. – 232 с. [Holostova E. I. Genezis sotsialnoy raboty v Rossii : ucheb. posobie / E. I. Holostova. – 3-e izd. – M. : Dashkov i K, 2017. – 232 s.].

20. **Чернявська О. В.** Фандрайзинг : навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова. – 2-е вид., з допрац. та допов. – Київ : Алерта, 2015. – 272 с. [Cherniavska O. V. Fandraizynh : navch. posib. / O. V. Cherniavska, A. M. Sokolova. – 2-e vyd., z dooprats. ta dopov. – Kyiv : Alerta, 2015. – 272 s.].

***Local Government***

---

21. **Шнирков О. І.** Фандрайзинг: основні особливості та форми : метод. посіб. / О. І. Шнирков, І. О. Мінгазутдінов. – Київ : Ін-т міжнар. відносин КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. – 50 с. [Shnyrkov O. I. Fandraizynh: osnovni osoblyvosti ta formy : metod. posib. / O. I. Shnyrkov, I. O. Minhazutdinov. – Kyiv : In-t mizhnar. vidnosyn KNU im. T. Shevchenka, 2000. – 50 s.].

22. **Collins S.** How to Develop Effective Fundraising Strategy and Plan, Resource Alliance, London 2007 / Simon Collins ; commentaries by Jan Kroupa ; Czech Fundraising Center. – Prague, 2007.

23. **Weizsaecker E.** Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet / Weizsaecker E., Wijkman A. – Springer, 2018. – 220 p.

*Надійшла до редколегії 27.08.18*