

9. Єдина комплексна стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій на 2015–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minagro.gov.ua/node/16025>.
10. Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/publish/article/84926>.
11. Report on competition policy [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/competition/publications/annual\\_report/index.html#rep\\_2010](http://ec.europa.eu/competition/publications/annual_report/index.html#rep_2010).
12. Overview of CAP Reform 2014–2020 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/policy-perspectives/policy-briefs/05\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/policy-perspectives/policy-briefs/05_en.pdf).

УДК 316.378.42

**Овсянюк-Бердадіна О.Ф.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та публічного управління  
Тернопільського національного економічного університету

## ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У статті розглянуто фандрайзинг як інноваційний підхід, за допомогою якого територіальна громада може реалізувати актуальні проекти. Досліджено об'єктний та суб'єктний склад фандрайзингової діяльності для рівня територіальної громади. Описано тренди розвитку фандрайзингової діяльності в Україні та світі. Визначено коло актуальних інструментів реалізації соціальних ініціатив на рівні територіальної громади.

**Ключові слова:** територіальна громада, фандрайзинг, соціальні ініціативи, рейтинг благодійності, карта громади, соціальний маркетинг, молодіжні банки.

### **Овсянюк-Бердадіна А.Ф. ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ФАНДРАЙЗИНГА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ СООБЩЕСТВ**

В статье рассмотрен фандрайзинг как инновационный подход, с помощью которого территориальное сообщество может реализовать общественно важные проекты. Исследованы объектная и субъектная составляющие фандрайзинговой деятельности на уровне территориального сообщества. Описаны тренды развития фандрайзинговой деятельности в Украине и мире. Обозначен спектр актуальных инструментов реализации социальных инициатив на уровне территориального сообщества.

**Ключевые слова:** территориальное сообщество, фандрайзинг, социальные инициативы, рейтинг благотворительности, карта сообщества, социальный маркетинг, молодежные банки.

### **Ovsianiuk-Berdadina O.F. PROSPECTS FOR THE USE OF FUNDRAISING FOR THE DEVELOPMENT OF THE CONSOLIDATED TERRITORIAL COMMUNITIES**

The article examines the fundraising as an innovative approach through which the local community can implement public current projects. The investigated object and the subject compositions fundraising activities to the level of territorial communities. Described trends of fundraising activities in Ukraine and the world. Identified a number of pressing tools for implementing social initiatives of the local community.

**Keywords:** territorial community, fundraising, social initiatives, charity rating, community's map, social marketing, youth banks.

**Постановка проблеми.** Як реалії функціонування глобального світу, так і стан і тенденції розвитку українського суспільства демонструють численні проблеми та нові суспільні виклики, які не були характерними ще декілька років тому. Особливістю сучасних суспільних викликів є їх геополітичний характер, вплив яких проявляється в економічній, соціальній, культурній, екологічній сферах. На сьогодні очевидно є неспроможність інституційних одиниць державного сектору до автоматичного задоволення суспільних запитів, що загострює необхідність перегляду парадигми:

- економічного життя, зокрема необхідності стимулювання сукупного попиту;
- інституційного регулювання;
- соціальних процесів, тренди розвитку яких демонструють гострі проблеми, дифузний вплив яких активізується через політичні, міграційні та міжконфесійні катаклізми;
- екологічного регулювання через активізацію суб'єктивних самопосилюючих негативних впливів на довкілля.

Ці виклики зумовлюють необхідність пошуку варіантів нівелювання негативних впливів та активізації тих суспільних посилів, позитивний вплив

яких уже простежується в суспільстві. Одним із таких проявів є фандрайзинг як інтегративна система заходів, яка забезпечує пошук та реалізацію фінансових та матеріальних засобів, необхідних для виконання суспільно значимих проектів та макро- та мезорівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційні прояви та функціональне забезпечення фандрайзингу у зарубіжній науковій школі вивчали К.Н. Цейкович, К. Камерон, Р. Кларк, М. Коган, К. Ерроу, М. Хаммер та ін. Вітчизняними науковцями питання фандрайзингу комплексно досліджувалося у працях Т. Крупського, А. Соколової, О. Чернявської. Однак питання щодо можливої імплементації інструментарію фандрайзингу в діяльність новостворених територіальних громад у вітчизняній науці не досліджувалося і становить наукову і практичну цінність із позиції апробативної можливості.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні потенційних можливостей застосування фандрайзингу на рівні територіальних громад для досягнення ефекту синергії суспільного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес об'єднання територіальних громад іде поступальними кроками. Вже сьогодні лише в Тернопіль-

ській області створено 35 територіальних утворень із 231 місцевої громади [1]. Вони реально вийшли на прями міжбюджетні відносини з державним бюджетом України та виконують, по суті, делеговані державою повноваження щодо забезпечення належного функціонування об'єктів соціальної інфраструктури. При цьому як доходи бюджетів та повноваження, так і видатки та відповідальність таких об'єднаних утворень значно збільшилися. Згідно зі ст. 10 Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», останні можуть претендувати на фінансову допомогу держави у вигляді субвенцій [2]. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України станом на вересень 2016 р. декларує про погодження 1 090 заявок від 156 об'єднаних територіальних громад на проекти розвитку інфраструктури, які будуть реалізовані за рахунок державної субвенції. Зокрема, загальна сума реалізації проектів, на які погоджено заявки в 2016 р., становить 902,7 млн. грн., а це близько 90% розміру субвенції для реалізації більше 1 000 інфраструктурних проектів об'єднаних територіальних громад. Загалом у 2016 р. із державного бюджету України об'єднаним територіальним громадам на розвиток їх інфраструктури було передбачено субвенцію у розмірі 1 млрд. грн., які повинні були реалізовані за такою формулою: залежно від кількості сільського населення і площі громади, тобто від 960 тис. грн. для найменшої об'єднаної громади до 23 млн. грн. – для найбільшої [3].

Однак, як свідчить практика господарювання новостворених територіальних громад, отриманих сум субвенцій недостатньо для вирішення ними всіх поточних суспільних потреб, не враховуючи ті пріоритетні завдання, які вони ставлять перед собою у стратегіях розвитку. Таким чином, стає очевидним, що існує потреба не лише мегаефективної управлінської діяльності, але й використання креативних та інноваційних інструментів та підходів для вирішення соціально значимих проблем.

Одним із таких інструментів може стати фандрайзинг як комплексний процес залучення різних видів ресурсів для вирішення суспільних проблем. Згідно з визначенням, яке дає Центр філантропії, фандрайзинг полягає у пошуку коштів або ресурсів для реалізації проектів, певної діяльності на визначеній території у визначений час та з визначеною метою [4]. Таке функціональне призначення фандрайзингу узгоджується з організаційною та функціональною парадигмами об'єднаного територіального утворення. На думку науковців, фандрайзинг є процесом залучення засобів, які використовуються як для реалізації соціально значущих проектів, так і для організаційної підтримки некомерційних організацій [5]. Виходячи зі змістового наповнення такого визначення, суб'єктами фандрайзингу на рівні територіальної громади можуть виступати освітні заклади (школи, дитячі садочки, коледжі, університети), заклади охорони здоров'я (лікарні, хоспіси), культури (музеї, галереї), релігійні об'єднання. Саме цей суб'єктний склад є найбільш соціально вразливим та ресурсопотребуючим як на рівні окремої території, так і суспільства в цілому.

Окресливши суб'єктний склад фандрайзингової діяльності, важливо зазначити, що її об'єктами є міжнародні організації, комерційні структури, приватні юридичні та фізичні фонди, що надають на безповоротній основі різні види ресурсів для виконання завдань, що задовольнятимуть суспільні запити на рівні країни або окремих територіальних утворень.

Ці донори найчастіше вкладають ресурси в реалізацію чітко визначених за часовим горизонтом програм та проектів за такими напрямками: освіта, культура, мистецтво, соціальна та медична реабілітація, надання соціальних, екологічних послуг, сприяння розвитку громадянського суспільства та окремих регіонів.

Нині в Україні діє низка вітчизняних, іноземних та міжнародних донорів, які надають гранти для розвитку територіальних громад, найвідоміші з них – Інститут розвитку територіальних громад (ICDU) та Програма «Лідерство в економічному врядуванні» (USAID). Зокрема, актуальним для територіальних громад Тернопільської області може стати чотирирічний проект USAID «Програма підтримки аграрного і сільського розвитку» (із вересня 2016 р. по липень 2020 р.) із загальним бюджетом – 20,6 млн. дол. Функціональна спрямованість проекту йтиме на зростання експортної конкурентоздатності малих та середніх виробників овочів, фруктів, молока та м'яса, допомогу їм у впровадженні міжнародних стандартів якості та безпечності продукції, експорту продукції на зовнішні ринки. Ще одним завданням проекту є підтримка розвитку сільських територій на основі розширення можливостей громадян для працевлаштування й отримання доходів, а також надання допомоги територіальним громадам у розробленні ефективних стратегій розвитку місцевої економіки.

Частина вітчизняних благодійних фондів, громадських організацій для посилення співпраці між українськими та міжнародними інституціями залучає фінансові та інші ресурси через конкурси, проекти, благодійні внески та одноразові пожертви. Передумови такої співпраці пояснюються тим, що міжнародні донори є, як правило, державними установами, які отримують кошти з бюджету своєї держави, орієнтуються на задоволення суспільних запитів від громадян своєї країни і згідно зі статутами своєї діяльності мають право надавати гранти нерезидентам країни через організації-посередники. Як правило, цими посередниками виступають громадські організації, які, отримуючи кошти, згодом здійснюють їх розподіл за заявниками.

Перспективним об'єктом фандрайзингової діяльності можуть стати окремі громадяни та волонтерські групи громадян самої територіальної громади. У цьому напрямі доцільно зазначити, що за рейтингом світової приватної благодійності World Giving Index, який щорічно публікує Британський благодійний фонд CAF, у 2015 р. Україна піднялася на 23 позиції і тепер займає 89-е місце серед 145 країн (94% населення світу). Така ситуація пояснюється подіями на сході України, які активізували благодійність в Україні [6]. Цього року лідерами рейтингу приватної світової благодійності стали М'янма, США і Нова Зеландія (табл. 1).

М'янма займає перше місце за рахунок неймовірно високого показника частки тих, хто робить грошові пожертвування, – близько 92% усього населення країни. Це зумовлено наявністю в країні сильної громади буддистів – Тхеравади (близько 500 тис. ченців), яка отримує постійну грошову підтримку звичайних віруючих, яку вони спрямовують на вирішення важливих суспільних проблем. Таким чином, українські релігійні громади власні грошові ресурси могли б спрямовувати на вирішення соціальних та інших проблем окремих територіальних утворень.

Дієвим інструментом фандрайзингу є апробована у світовій практиці функціонування територіальних

Таблиця 1  
Світовий рейтинг благодійності за 2015 р. [7]<sup>1</sup>

Країна	Місце у світовому рейтингу	Допомога потребуючим, місце	Грошові пожертви, місце	Волонтерська робота, місце
М'янма	1	47	1	1
США	2	3	12	6
Нова Зеландія	3	22	6	4
Канада	4	14	10	5
Нова Зеландія	5	21	7	12
Великобританія	6	25	4	28
Нідерланди	7	41	5	18
Шрі-Ланка	8	33	16	2
Ірландія	9	37	8	11
Малайзія	10	27	17	17
Кенія	11	6	45	8
Мальта	12	73	3	46
Бахрейн	13	11	27	35
ОАЕ	14	15	15	60
Норвегія	15	45	14	32
Гватемала	16	17	48	10
Бутан	17	58	22	13
Киргизстан	18	60	19	19
Таїланд	19	90	2	98
Німеччина	20	30	30	30

<sup>1</sup> Двадцятка лідерів

громад карта громади Community Card. Вона передбачає використання системи дисконту в магазинах та інших комерційних установах окремого територіального утворення, яка передбачає певні відсотки дисконту самому покупцю (від 1% до 5%) та певні мінімальні відсотки дисконту (у тих же розмірах), що автоматично спрямовуються на благодійні програми громади. Як показує практика використання карт громад у зарубіжних країнах, навіть у невеликій громаді фонд отримує близько 2–3 тис. євро щомісяця.

Дієвість використання такого інструментарію можна посилити через голосування жителів територіальної громади за проекти, які будуть підтримані за допомогою цієї програми. Для цього представницький орган територіальної громади на етапі вибору суспільних проектів повинен дати відповіді на низку запитань:

- чи сприятиме застосування цієї соціальної ініціативи досягненню суспільної місії територіального утворення;

- чи є масштабною соціальною проблемою, що обрана для ліквідації, і чи охоплює вона цільові та латентні групи споживачів товарів, робіт чи послуг тих організацій, що братимуть участь у дисконтній програмі;

- які урядові чи громадські організації звертали увагу суспільства або вирішували цю суспільну проблему. У разі акцентування уваги суспільства владними чи громадськими структурами до певної суспільної проблеми територіальна громада повинна вирішити, чи погоджується вона приймати колегіальну участь в обраному соціальному проекті чи визначатиме інші соціально злободенні проблеми;

- якою є строковість вирішення цієї соціальної проблеми та чи буде вона цікавою жителям територіальної громади протягом всього терміну її вирішення. Узгодження термінів реалізації обраних соціальних

ініціатив з оперативними та стратегічними планами територіальної громади є важливою передумовою для раціонального розподілу всіх видів ресурсів для виконання взятих на себе соціальних зобов'язань.

Таким чином, роль представницького органу територіальної громади полягатиме у так званому просуванні добродійної справи через надання фінансових або інших ресурсів, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів. Для забезпечення просування добродійної справи представницький орган територіальної громади виконує низку комунікаційних завдань щодо інформування громадськості про добродійну справу через презентацію статистики і фактів, які б мотивували громаду до вирішення певної проблеми, поширення брошур освітнього характеру, створення спеціальних веб-сайтів, присвячених певній соціальній проблемі.

Основними інструментами реалізації соціальної ініціативи щодо просування добродійної справи є:

- поширення друкованих матеріалів;
- проведення спеціальних заходів (збір підписів, агітаційних маршів, концертних турів, мистецьких виставок, надання торгових площ);
- створення веб-сайтів, де користувачі можуть жертвувати кошти на добродійну справу;
- реклама на ярликах продуктів та полицях магазинів із логотипами та ключовими гаслами добродійної акції.

У цьому ж напрямі потенційно дієвим інструментом може стати соціальний маркетинг, який передбачає, що представницький орган територіальної громади підтримує розроблення або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади. Дану соціальну ініціативу можуть також упроваджувати неприбуткові організації, соціальні підприємства для зміни певної моделі громадської поведінки або коригування окремих дій споживачів продукції. Як правило, перелік питань, що охоплюються соціальним маркетингом, включають суспільну поведінку у сфері здоров'я, охорони довкілля та стимулюють соціально відповідальну поведінку самих споживачів продукції організації.

Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у можливості реально впливати на соціальні зміни у суспільстві.

План провадження заходів соціального маркетингу включає низку етапів:

- аналіз потенційних можливостей громади щодо зміни певної суспільної поведінки;
- обрання унікального, раніше не застосовуваного підходу щодо зміни суспільної поведінки;
- обрання цільових груп споживачів застосування даної соціальної ініціативи;
- визначення бажаної моделі поведінки жителів громади, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій до 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.



Інструментом здійснення ефективної фандрайзингової діяльності можуть стати і молодіжні банки (Youth Bank), які в зарубіжних територіальних громадах утворюються для залучення молоді громади до вирішення суспільних проблем. Принциповим у функціонуванні молодіжних банків є те, що молодь сама обирає, які саме проекти варто втілити в життя. Для цього створюється грантовий комітет із числа зацікавлених та небайдужих молодих людей, який визначається з пріоритетами діяльності, залучає додаткове фінансування, проводить рекламну кампанію в громаді, відбирає найкращі та найактуальніші заявки. Робота у такому комітеті заохочує молодь до активних дій щодо покращення власного життя у своїй громаді, дає змогу швидко вчитися та надихає молодь до усвідомлення ролі власних дій. Молодіжні банки також надають реальні можливості для розвитку молодіжного лідерства, а також дають змогу самій молоді долучитися до формування та оцінити пріоритети громади під впливом відповідального прийняття рішень щодо тих суспільних проектів, які мають бути реалізовані першочергово.

Для забезпечення довготривалого позитивного суспільного ефекту необхідно, щоб бенефіціар – набувач ресурсів від фандрайзера – територіальна громада забезпечила повторюваність такої взаємодії. Для цього територіальна громада повинна налагоджувати стратегічний діалог зі своїми стейкхолдерами для транспарентного висвітлення економічної та соціальної ефективності тих суспільних проектів, які були реалізовані через інструментарій фандрайзингу. Довготривалість взаємодії територіальної громади з певними об'єктами фандрайзингу автоматично сприятиме збільшенню суспільної довіри та в кінцевому підсумку можливості заручитися стабільною підтримкою та значним ресурсним вливанням із боку інших фандрайзерів.

Для цього доцільними до використання є листи до об'єктів фандрайзингу, особисті зустрічі, партнерські проекти, акції щодо збору фінансових та інших видів ресурсів.

У світі для забезпечення довготривалих відносин об'єкта та суб'єкта фандрайзингу застосовується низка наступних інструментів:

– краудсорсинг – шляхом вирішення суспільно важких проблем за допомогою залучення великого числа приватних осіб через інформаційні технології;

– благодійні сервітути – через право встановлення сервітути земельних ділянок або іншого нерухомого майна на користь бенефіціарів за умови їх використання для цілей суспільно корисної діяльності;

– ендавмент – як сума коштів або вартість іншого майна, призначеного для інвестування на певний термін, чи пасивні доходи від інвестування, призна-

чені для використання у суспільно корисній діяльності на користь територіальної громади.

Для успішного фандрайзингу в представницькому органі територіальної громади доцільно обрати працівника, доповненням до посадових функціональних обов'язків якого були б дзвінки потенційним донорам, розсилка інформації щодо суспільних проектів, які плануються до реалізації на рівні територіальної громади.

**Висновки.** Перспективи використання фандрайзингу для забезпечення ефективного розвитку територіальної громади є значними, однак для цього необхідно здійснити активну роз'яснювальну роботу щодо його потенційних переваг через тренінги, семінари, круглі столи, випуск інформаційних бюлетенів для представників територіальних громад. У науковому і прикладному аспектах необхідно працювати над вивченням можливостей використання податкових стимулів, інституційних гарантій щодо фандрайзингової діяльності. Також важливим є розроблення алгоритму проведення оцінки ефективності суспільного проекту, який би був зрозумілим для використання для всіх сторін фандрайзингової діяльності.

Ураховуючи значний економічний та соціальний потенціал використання фандрайзингу для розвитку територіальних громад, науковою прагматикою необхідності подальших досліджень окреслюються питання планування фандрайзингової діяльності, алгоритму реалізації стратегії залучення ресурсів для територіальної громади, бюджету та оцінки фандрайзингової діяльності в цілому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Звернення директора Офісу реформ у Тернопільській області та представників об'єднаних територіальних громад [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oda.te.gov.ua/main/ua/publication/content/27764.htm>.
2. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» № 157-VIII станом на 05.02.2015 // Відомості Верховної Ради. – 2015. – № 13. – Ст. 91.
3. Об'єднані громади отримують понад 900 мільйонів субвенцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/objednan-gromadi-otrimajut-ponad-900-miljonv-subvencij-47734>.
4. Центр філантропії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://philanthrop.org>.
5. Халий І. Место под солнцем. Пособие для экологических общественных организаций. Инструментарий деятельности. Фандрайзинг и финансовая устойчивость / И. Халий, О. Аксенова, Л. Лунева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://localstrategy.seu.ru/literature/mps/fundrai.html>.
6. Українська благодійність переживає переломний період [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ufb.org.ua/blog/posts/ukrayinska-blagodiynist-perezhyvae-perelomniy-period/>.
7. World giving index [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vboabu.org.ua/img/forall/mirovoi\\_reiting\\_blagotvornosti\\_2015.pdf](http://vboabu.org.ua/img/forall/mirovoi_reiting_blagotvornosti_2015.pdf).