

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Кваліфікаційна робота
магістра**

**ФАНДРАЙЗИНГ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД:
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД**

Виконала: магістрантка 2-го курсу, групи 8.2812-13
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»
С.С. Дорошенко

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного
управління та соціальної роботи,
доцент, к.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: завідувач кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
професор, д.філос.н. Бутченко Т.І.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр *
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри філософії,
публічного управління та
соціальної роботи

_____ Т.І. Бутченко
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТЦІ

Дорошенко Світлані Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Фандрайзинг та організація проектної діяльності в системі розвитку територіальних громад: європейський досвід

керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «01» травня 2023 року № 647-с

2. Строк подання студентом роботи 6 грудня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.; Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.; Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навчальний посібник. 2-ге вид., з доопр. та допов. Київ : Алерта, 2015. 272 с.; Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 80 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробки проблеми фандрайзингу та організації проектної діяльності в системі розвитку територіальних громад. 2. Уточнити зміст основних понять дослідження «фандрайзинг» та «проект» 3. Визначити принципи та методи дослідження фандрайзингу та організації проектної діяльності в системі розвитку територіальних громад. 4. Проаналізувати історію розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні та країнах Європи. 5. Виявити організаційно-методичне забезпечення управління проектною діяльністю в європейських та вітчизняних практиках Європи. 6. Здійснити аудит ефективності проектної діяльності в

європейських та вітчизняних практиках. 7. Оцінити стан проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад. 8. Визначити основні фактори оптимізації публічного управління проєктною діяльністю в системі розвитку територіальних громад.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	16.05.2023	16.05.2023
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	28.08.2023	28.08.2023
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	10.10.2023	10.10.2023

7. Дата видачі завдання 10 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Березень – квітень 2023	<i>виконано</i>
2.	Бібліографічний пошук	Травень 2023	<i>виконано</i>
3.	Розробка основних положень роботи	Червень 2023	<i>виконано</i>
4.	I розділ	Червень – серпень 2023	<i>виконано</i>
5.	II розділ	Серпень – жовтень 2023	<i>виконано</i>
6.	III розділ	Жовтень – листопад 2023	<i>виконано</i>
7.	Систематизація висновків	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>
8.	Нормоконтроль	Листопад – грудень 2023	<i>виконано</i>

Студент _____ С.С. Дорошенко

Керівник роботи _____ О.В. Заїка

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 88 сторінок, 71 позиції у списку літератури, 2 додатків.

ФАНДРАЙЗИНГ, ПРОЄКТ, ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТРУМЕНТИ ФАНДРАЙЗИНГУ

Мета дослідження: розкриття особливостей впровадження фандрайзингової та проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад з урахуванням європейського досвіду.

Об'єкт дослідження: фандрайзингова та проєктна діяльність.

Предмет дослідження: фандрайзингова та проєктна діяльність у системі розвитку територіальних громад.

Методи дослідження: історичний, діалектичний, абстрактно-логічні методи, а також метод аналізу і синтезу, аналогії і співставлення, інші економіко-статистичні прийоми.

Новизна дослідження: полягає у власному дослідженні особливостей впровадження фандрайзингової та проєктної діяльності в територіальні громади з урахуванням європейського досвіду.

Гіпотеза: фінансове становище територіальних громад можна покращити за рахунок застосування фандрайзингової та проєктної діяльності.

Висновки: 1. Актуальним у сьгоднішніх реаліях є використання проєктного управління для забезпечення розвитку територіальних громад органами місцевого самоврядування, адже це дозволяє ефективно розв'язати низку питань, які пов'язані із реалізацією пріоритетних цілей організації; залученням додаткових коштів із зовнішніх джерел фінансування для розвитку; створенням успішної команди та мотивацією персоналу.

2. Фандрайзинг є ефективним інструментом, який можуть використовувати заклади загальної середньої освіти для залучення додаткових фінансових та матеріально-технічних ресурсів необхідних для розбудови безпечного, здорового, інклюзивного освітнього середовища.

SUMMARY

The qualification work consists of 88 pages, 71 items in the bibliography, 2 appendices.

FUNDRAISING, PROJECT, TERRITORIAL COMMUNITY, PUBLIC ADMINISTRATION, FUNDRAISING TOOLS

The aim of the study: disclosure of the peculiarities of the implementation of fundraising and project activities in the system of development of territorial communities, taking into account the European experience.

Object of study: fundraising and project activities.

The subject of the study: fundraising and project activities in the system of development of territorial communities.

Research methods: historical, dialectical, abstract-logical methods, as well as the method of analysis and synthesis, analogy and comparison, and other economic and statistical techniques.

The novelty of the study: consists of an own study of the peculiarities of the implementation of fundraising and project activities in territorial communities, taking into account the European experience.

Hypothesis: the financial situation of territorial communities can be improved through the use of fundraising and project activities.

Conclusions: 1. The use of project management to ensure the development of territorial communities by local self-government bodies is relevant in today's realities because it allows the effective solving of several issues related to the implementation of the priority goals of the organization; attracting additional funds from external sources of financing for development; creating a successful team and motivating staff.

2. Fundraising is an effective tool that can be used by general secondary education institutions to attract additional financial and material resources necessary for building a safe, healthy, inclusive educational environment.

I, the undersigned Alisa Yuriivna Bykova, certified translator from the Translation Agency "Polyglot", fluent in English and Ukrainian hereby certify that this is an accurate translation of the original document.

Я, нижчепідписана, Аліса Юріївна Бикова, дипломований перекладач перекладацького бюро «Поліглот», вільно володію англійською та українською мовами, цим засвідчую, що це є точний переклад оригіналу документа.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	6
1.1. Стан наукової розробки проблеми фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад	6
1.2. Уточнення основних понять дослідження «фандрайзинг» та «проєкт»	17
1.3. Принципи та методи дослідження фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад.....	25
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	31
2.1. Історія розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні та країнах Європи	31
2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проєктною діяльністю в європейських та вітчизняних практиках	40
2.3. Аудит ефективності проєктної діяльності в європейських та вітчизняних практиках.....	55
РОЗДІЛ 3 ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У ФАНДРАЙЗИНГ ТА ОРГАНІЗАЦІЮ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	62
3.1. Оцінка стану проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад	62
3.2. Основні фактори оптимізації публічного управління проєктною діяльністю в системі розвитку територіальних громад.....	69
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Довгий час в Україні спостерігався занепад соціальної, культурної, спортивної інфраструктури. Цей занепад пояснювався недостатнім фінансуванням із державного та місцевих бюджетів. Ситуація повинна була покращитися у зв'язку з адміністративно-територіальною реформою 2015-2020 рр., яка передбачала також і фінансову децентралізацію. Однак, виявилось, що завжди залишаються питання, які важко вирішити за рахунок місцевого бюджету: оновлення інфраструктури, модернізація об'єктів бюджетної сфери, створення нових робочих місць, надання допомоги вразливим категоріям населення тощо.

Проблемна ситуація. Як свідчить європейський досвід, низку питань місцевого значення, вирішення яких не під силу бюджету територіальної громади, можливо успішно вирішити за рахунок таких ресурсів як, наприклад, фандрайзинг. У багатьох країнах одне із пріоритетних завдань для органів місцевого самоврядування – це організація пошуку позабюджетних джерел фінансування й налагодження співпраці з різними фондами й донорами. Така практика пошуку позабюджетних джерел фінансування нещодавно почала впроваджуватися і в Україні. Однак, більшість державних службовців не мають достатнього досвіду управління фандрайзинговою діяльністю. Державні службовці припускаються системних помилок пов'язаних з розробкою та реалізацією грантових проєктів: визначенням мети, цілей проєкту, зацікавлених осіб, розробкою кошторису, проведенням аудиту тощо. Як наслідок, це втрата потенційних інвесторів, які можуть надати фінансування, що й говорить про необхідність оптимізації публічного управління фандрайзинговою діяльністю.

Проблема застосування проєктних технологій в публічному управлінні знайшла відображення для вирішення широкого кола теоретичних та прикладних питань, які пов'язані з: особливостями застосування проєктних технологій у публічному управлінні (Т. М. Безверхенюк, Л. Є. Довгань, Н. О. Котова, Г. А. Мохонько, І. П. Малик, О. В. Подольська, С. А. Попов); сучасними методами управління проєктами (Л. Л. Ведута, В. Є. Чухліб);

публічного управління на засадах проєктного менеджменту в галузі місцевого самоврядування (О. П. Дудкіна, Т. Л. Желюк, А. Ю. Васіна, Т. П. Козаченко, М. М. Шкільняк, Г. Л. Монастирський); основами грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері (О. В. Кулініч); європейським досвідом управління проєктами (В. Г. Соколов). Крім того, проблематика фандрайзингу висвітлюється також у наукових роботах наступних іноземних дослідників: Г. Жезніка, М. Конн, В. Монкевіча, Р. Пітман, І. Сандерс, П. Сегварі та ін.

Таким чином, питання публічного управління фандрайзинговою діяльністю в системі розвитку територіальних громад в Україні не отримало достатньої уваги, що й обумовлює актуальність та значимість теми дослідження. Суспільний запит і потреба аналізу впровадження фандрайзингової та проєктної діяльності для розвитку територіальних громад зумовили вибір теми дослідження.

Об'єктом дослідження виступає фандрайзингова та проєктна діяльність.

Предмет дослідження: фандрайзингова та проєктна діяльність у системі розвитку територіальних громад.

Мета дослідження полягає у розкритті особливостей впровадження фандрайзингової та проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад з урахуванням європейського досвіду.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань:

- дослідити стан наукової розробки проблеми фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад;
- уточнити зміст основних понять дослідження «фандрайзинг» та «проєкт»;
- визначити принципи та методи дослідження фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад;
- проаналізувати історію розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні та країнах Європи;
- виявити організаційно-методичне забезпечення управління проєктною діяльністю в європейських та вітчизняних практиках Європи;

- здійснити аудит ефективності проектної діяльності в європейських та вітчизняних практиках;
- оцінити стан проектної діяльності в системі розвитку територіальних громад;
- визначити основні фактори оптимізації публічного управління проектною діяльністю в системі розвитку територіальних громад.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в комплексному висвітленні основних засад впровадження фандрайзингової та проектної діяльності в системі розвитку територіальних громад з урахуванням європейського досвіду.

Гіпотеза дослідження полягає у можливості використання його результатів під час впровадження фандрайзингової діяльності та грантових проєктів у територіальних громадах.

Апробація дослідження. Дослідження пройшло апробацію під час Міжнародної науково-практичної конференції «Освіта та наука крізь виклики сьогодення», яка відбулася у травні 2023 року у Запорізькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти м. Запоріжжя та на виставці «Освіта Запорізького краю-2023», яку було проведено у серпні 2023 року. Організаторами виставки були Департамент освіти і науки Запорізької обласної державної адміністрації та комунальний заклад «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради.

Результати дослідження представлено у 2 публікаціях:

1. С. С. Дорошенко, В. Л. Лізвінський Грантрайтинг як інструмент фандрайзингової діяльності з розбудови безпечного, здорового та інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти.

2. С. С. Дорошенко, В. Л. Лізвінський Фандрайзингові інструменти залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу загальної середньої освіти.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Стан наукової розробки проблеми фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад

Управління проєктами – це методологія організації, планування, керування, координації трудових, фінансових і матеріальних, технічних, інформаційних ресурсів протягом проєктного циклу, яка направлена на ефективне виконання цілей проєкту шляхом застосування сучасних методів та технологій управління для досягнення визначених у зазначеному проєкті результатів за обсягом робіт, складом, часом, вартістю, якістю й задоволенням потреб залучених учасників проєкту.

У публічній сфері управління проєктами виступає тимчасовою управлінською діяльністю, що направлена на розв'язання публічної проблеми шляхом чіткої постановки цілей, визначення суспільно-корисного підходу шляхом застосування потрібних технологій.

Менеджер стикається з низкою завдань, які потрібно вирішити, в процесі управління проєктами, а саме: визначення цілей проєкту та їх обґрунтування; формування організаційної структури проєкту; визначення джерел фінансування проєкту та формування його бюджету; підбір виконавців та залучення зацікавлених осіб; розробка й укладання угод; визначення реалізації проєкту; розробка графіку виконання завдань; розрахунок необхідних ресурсів та аналіз витрат; планування й управління ризиками; моніторинг проєкту; забезпечення контролю за втіленням проєкту тощо [34, с. 10].

З метою реалізації ефективним управлінням проєктами можуть бути використані різноманітні методи (інструменти) та наукові підходи. До основних підходів, які традиційно використовують у проєктній діяльності, належать наступні:

- системний підхід, який дозволяє розглянути проєкт як безліч взаємопов'язаних елементів – систему, яка живе в динамічному мінливому середовищі;
- проєктний підхід, якому характерна чітка орієнтація на досягнення результатів, інструменти управління проєктами побудовані з урахуванням унікальності проєктів та забезпечують виконання цілей у заданій системі критеріїв;
- процесний підхід, якому властива необхідність регламентування й уніфікація дій виконавців;
- сценарний підхід, пов'язаний із процесами підготовки та прийняття рішень щодо управління проєктами, де сценарії забезпечують швидке перенесення найкращих практик у різноманітні процеси управління проєктами [3].

Системний підхід – це ефективний інструмент раціоналізації і покращення якості проєктних процесів. Зазначений підхід забезпечує послідовність та логічну структуру, у межах якої проводиться збір та аналізуються дані, визначаються пріоритетні дії та розглядаються альтернативні варіанти проєктів при обмеженій кількості ресурсів. Також системний підхід потребує високого рівня професійних навиків членів проєктної команди, використання новітніх технологій, автоматизованих систем управління, проте він не може стовідсотково гарантувати виживання системи при умовах постійних змін параметрів зовнішнього та внутрішнього впливів.

Варто звернути увагу, що проєкт, як система, має наступні ознаки:

- ієрархічність і складність внутрішньої структури;
- постійний вплив взаємодіючих об'єктивних та суб'єктивних чинників;
- динамічність та багатофункціональність складових, яким властива різноманітність характеру;
- емерджентність, виявляється у наявності таких властивостей системи, які не є характерними для її окремих елементів;

- складність інформаційної взаємодії, що обумовлено необхідністю підтримки численних взаємозв'язків у складових;
- множинність цілей, які, як правило, не збігаються з цілями окремого елемента [3].

Проектний підхід, він є тісно пов'язаним із стратегічним плануванням, тому що в муніципальному управлінні проекти часто затверджуються як складові стратегії та направлені на реалізацію стратегічного пріоритету розвитку територій і досягнення соціально-економічної вигоди для територіальних громад.

До переваг проектного підходу належать:

- цільова координація діяльності із чітко визначеною орієнтацією на виконання обмежень, які встановлено;
- комплексна логічно впорядкована робота з ціллю реалізації стратегічних ініціатив;
- стандартизована за визначеними регламентами і методиками покрокова технологія організації командної діяльності;
- концентрація зусиль, ресурсів, відповідальності на команді та керівнику проекту;
- чіткий розподіл ролей і обов'язків членів команди.

Застосування проектного підходу під час стратегічного управління утворює передумови для забезпечення логічного зв'язку між стратегією та фінансуванням для її реалізації, тобто надає можливості переходу для програмно-цільового бюджетування [4, с. 72].

Процесний підхід – це управління серією взаємопов'язаних дій. Проект за процесним підходом може розглядатися як унікальний керований процес, який розпочато для досягнення відповідної до конкретних вимог мети, що становить собою сукупність скоординованих взаємопов'язаних підпроцесів та має обмеження у термінах, вартості, ресурсах та якісних показниках.

Ми можемо виділити дві групи пов'язаних з проектом процесів – це процеси управління проектом та процеси життєвого циклу проекту.

Процеси управління проектом можна структурувати за функціональним принципом. Виділяються основні функції управління:

- прогнозування та планування проектної діяльності;
- організація роботи;
- координація та регулювання процесів розробки та реалізації проекту;
- стимулювання та активізація праці виконавців;
- облік, контроль і аналіз ходу розробки та реалізації проекту.

Крім того, в проектній діяльності можливе застосування додаткових функцій, які направлені на управління складовими проекту:

- управління проектною інтеграцією (ініціація та координація всіх функцій проекту);
- управління змістом робіт (вибірка, фільтрація та угруповання роботи);
- управління якістю (встановлені вимоги до результатів, використовуються стандарти);
- управління часом (сплановано, складено календарні графіки та здійснюється контроль за ними);
- управління витратами (розробка бюджету та планування);
- управління людськими ресурсами (забезпечення кадрами, розподіл обов'язків, організація безпосередніх робіт);
- управління інформаційними зв'язками та комунікаціями (забезпечення вчасного формування, поширення, підготовки, передачі, архівації, використання та отримання інформації, яка є необхідною);
- управління зацікавленими сторонами (забезпечення комунікації між командою проекту та зацікавленими особами, задоволення їх потреб і вирішення поточних проблем);

- управління закупівлями (відбір, здійснення переговорів, підписання замовлень із виконавцями проєкту, контроль за постачанням матеріальних та технічних ресурсів);

- управління ризиками (планування управління ризиками, контроль, ідентифікація, аналіз ризиків, моніторинг, вироблення методів реагування на ці ризики).

Кожен проєкт проходить різні стадії становлення від роботи над початком розробки до моменту його реалізації, де послідовність процесів характеризується як життєвий цикл цього проєкту [5, с. 58].

Життєвий цикл проєкту – це набір послідовних фаз проєкту, назву та кількість яких обумовлено потребами здійснення контролю організації або організацій, яких залучено до проєкту. Фазами проєкту є взаємопов’язані роботи, які виконуються послідовно та в процесі завершення яких вдається досягти одного з основних результатів проєкту [20, с. 15].

Найпоширенішою є чотирифазова модель життєвого циклу, яка містить такі послідовні фази: фазу ініціалізації проєкту; фазу розроблення; фазу реалізації; фазу завершення проєкту [56, с. 28].

Сценарний підхід до управління проєктами передбачає формування можливих варіантів розвитку подій у майбутньому у вигляді сценарію, який впливає на результати діяльності організації. Використання сценарію відбувається після визначення мети та стратегічного пріоритету організації, потім складається логічна схема та розробляється календарний план виконання стратегії з урахуванням шляхів формування альтернативних маршрутів, які у разі необхідності перетворюють у конкретний проєкт. Процес прийняття рішення для майбутнього розвитку організації або середовища її діяльності утворюється із послідовної реалізації наступних етапів:

- необхідність прийняти рішення для розвитку в майбутньому;
- формування декількох варіантів подальших дій;
- проведення оцінки варіантів з точки зору їх актуальності;
- визначення одного чи декілька варіантів для їх реалізації.

Слід зазначити, що в управлінні проєктами публічної сфери найчастіше застосовують інтегрований та логіко-структурний підходи.

Інтегрований підхід направлений на узгодженість цілей і логічної структури проєкту; план робіт із матеріально-технічними та фінансовими ресурсами з урахуванням результатів; план робіт з організаційною структурою для виконавців проєкту; плану робіт та моніторингу; об'єднання та координацію всіх інформаційних складових проєкту до єдиної системи і зв'язок усіх складових розробки та втілення проєкту у систему управління персоналу [68, с. 26].

Логіко-структурний підхід є аналітичним процесом з набором необхідних інструментів, які використовуються під час управління, планування, моніторингу і проведення оцінки якості у проєкті [68, с. 28]. Застосування даного підходу забезпечує поєднання та взаємодію усіх складників елементів проєкту та програми, що як наслідок, може призвести до посилення контролю над бюджетними витратами, зниження рівню корупції, підвищення обґрунтованості планування бюджету, своєчасне виявлення бюджетних ризиків та управління ними, підвищення прозорості бюджетного процесу, підвищення результативності бюджетним управлінням.

Крім класичних наукових підходів, існує низка сучасних методів управління проєктами (шість сигм, CPM, PRINCE2 ін.), які поступово набирають популярності у сфері публічного управління. Наприклад, метод критичного шляху або CPM використовується для дослідження критичних або найдовших робіт проєкту, визначає послідовність виконання робіт проєкту, типи зв'язків між роботами, можливості здійснення управлінням резервом часу для некритичних робіт та використання інструментів сіткового і календарного планування.

Метод шести сигм – належить до однієї з найпопулярніших методологій управління проєктами. Методологія заснована на управлінні дефектами (відхиленнями), гарантує точність та швидкість виконання процесів шляхом виключення або зменшення проєктних проблем.

До складу методології PRINCE2 входять три базових компоненти (планування, управління змінами і управління якістю), в цій методології процеси управління проєктами розподілено за стадіями [11; 70].

Визначення інституційного забезпечення полягає у наявності відповідних органів публічної влади і неурядових організацій у поєднанні з певними правилами, усталеними нормами, стандартами.

Перед тим, як перейти до характеристики інституційного забезпечення управління проєктами, варто розглянути зовнішнє та внутрішнє оточення проєкту.

До зовнішнього оточення проєкту та його чинників належать:

- політичне – політична стабільність, підтримка проєкту органами публічної влади, міждержавні стосунки, рівень злочинності;
- економічне – розвиненість банківської системи, стабільність національної валюти, структура ВВП, рівень оподаткування, умови регулювання цін, страхові гарантії, рівень інфляції;
- суспільне – свобода слова та пересування, рівень життя та освіти населення, соціальні гарантії і пільги;
- правове – дотримання прав людини, стабільність законодавства, право власності;
- науково-технічне – рівень інформаційних та промислових технологій, рівень розвитку фундаментальних та прикладних наук, рівень розвитку енергетики, зв'язку і транспорту;
- культурне – рівень релігійності, рівень освіченості, історико-культурних традицій;
- природне – вимоги до захисту навколишнього середовища, природно-кліматичні умови, екологічні стандарти продукту проєкту.

Складовими внутрішнього оточення проєкту є:

- стиль керівництва, який визначає атмосферу та психологічний клімат у команді, яка опікується проєктом, та впливає на творчу активність учасників та їх працездатність;

- специфічна організація проєкту, яка визначає розподіл прав, обов'язків та відповідальність учасників проєкту та їх співпрацю;
- учасники проєкту, які виконують різні ролі в процесі виконання проєкту, формують свої вимоги відповідно до цілей і мотивації, впливають на проєкт відповідно до свого інтересу, компетенції та міри залучення до нього;
- команда проєкту, яка реалізує виконання головних процесів, від якої залежить успіх виконання даного проєкту;
- методи і засоби комунікації, головною задачею яких є визначення повноти, достовірності та оперативності обміну інформацією серед зацікавлених учасників проєкту;
- економічні умови проєкту, які пов'язані із бюджетом проєкту;
- соціальні умови проєкту, характеристика яких здійснюється за рівнем заробітної плати, умовами праці, соціальним забезпеченням, технікою безпеки.

Проєктне середовище безпосередньо пов'язане зі складом зацікавлених сторін проєкту. Зацікавленими сторонами проєкту або стейкхолдерами можуть бути окремі особи й організації, що активно або пасивно залучаються до проєкту та інтереси яких можуть позитивно або негативно впливати на результати його реалізації.

Стейкхолдери у своїх взаємостосунках діють на підставах Цивільного кодексу [67], Господарського кодексу [10], статуту проєкту та різних угод, які регламентують межі їх обов'язків та повноважень. Також зацікавлені сторони керуються відповідними відомчими документами залежно від роду діяльності та форми власності (накази, положення, статuti, різні норми). Сторони можуть бути притягнуті залежно від характеру правопорушення до відповідальності згідно з діючими Цивільним кодексом [67], Кодексом про адміністративні правопорушення [28] або Кримінальним кодексом України [31] у разі невиконання сторонами обов'язків.

До основних зацікавлених сторін проєкту належать ініціатор проєкту або замовник, керівник проєкту, команда проєкту, постачальник та споживач

продукту проєкту, інвестор. У процес управління проєктами в публічній сфері варто залучати громаду до участі щодо вирішення певної проблеми [12].

Останніми роками стає популярним використання в публічному управлінні державно-приватного партнерства, що виступає системою стосунків між органами публічної влади або органами місцевого самоврядування та приватними партнерами. Це означає об'єднання ресурсів із відповідним розподілом ризиків, відповідальності й винагороди між ними, що спрямовано на фінансування, проєктування, впровадження та управління публічними об'єктами або публічними послугами. Діяльність на засадах державно-приватного партнерства є вигідним варіантом для усіх учасників міжсекторної взаємодії, особливо на муніципальному рівні. Органам місцевого самоврядування зазначене партнерство дозволяє провести реформу існуючих та створити робочі місця; надає можливість зменшення витрат на реалізації послуг держави; підвищити темпи впровадження інвестиційних проєктів та інвестиційну активність; зниження з місцевого бюджету фінансових витрат; дієве управління комунальною власністю. Натомість для бізнесу також є переваги: надходження бюджетних коштів для впровадження проєктів з державно-приватного партнерства; спрощення входу в галузь житлово-комунального господарства та транспортної інфраструктури; можливості збільшити одержання кредитів від зарубіжних та вітчизняних фінансово-кредитних установ під гарантії державою [21, с. 174].

Інституційне забезпечення проєктної діяльності здійснюють не тільки органи державної виконавчої влади чи органи місцевого самоврядування, але й інші інститути, які можуть залучатися до розвитку територій: національні агентства; Торгово-промислова палата України; Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України»; бізнесові та інноваційні центри; провідні експерти та приватні консультанти; бізнес-інкубатори; центри зайнятості; організації, що спеціалізуються на поширенні нових технологій; благодійні, гарантійні та венчурні фонди; профспілки; заклади вищої освіти; науково-дослідні лабораторії та ін.

Відмінність управління проєктним циклом у публічній сфері від управління промисловими проєктами полягає у специфіці публічного сектору та бізнесу, також у ідентифікації проблеми і способах визначення та ідеї проєкту. Наприклад, у сфері управління публічними проєктами робота розпочинається із розробки ідеї під замовлення або після визначення певної проблеми, яка вимагає негайного вирішення, після чого розробляють альтернативні ідеї вирішення даних задач.

Методологія управління проєктним циклом надає можливість чітко відображати цілі, завдання та результати проєкту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає: детальний аналіз проблем; планування, орієнтоване на ціль; результат, який можна виміряти; стандартизований формат проєктної документації.

Проєктний цикл у публічному управлінні має шість етапів: програмування; ідентифікацію; формулювання; фінансування; впровадження; моніторингу та оцінки.

Етап програмування характеризується визначенням проблемного поля, уточненням проблемної ситуації, описом публічної проблеми, яка буде вирішуватися у рамках реалізації проєкту. Першим, що необхідно зробити, це потрібно провести порівняння макроекономічних та соціально-економічних показників на місцевому рівні, щоб розробити локальний проєкту. Наступний крок – це пошук чітких та зрозумілих аргументів на користь відібраної для проєкту проблеми, враховуючи пріоритетні напрямки регіональної та національної політики, стратегії, визначення перепон та можливі шляхи для їх вирішення, враховуючи попередній досвід.

Етап ідентифікації – це формулювання та відбір ідей проєкту для вирішення публічної проблеми, яку було визначено на етапі програмування, та визначення його мети та цілей, які мають бути актуальними, досяжними та сталими.

Етап формулювання передбачає розробку плану заходів та дій щодо обраної теми проєкту. До особливостей етапу формулювання належать оцінка

програмного та політичного контексту, аналізу учасників та оцінки інституційного потенціалу, аналізу поточних чи запланованих ініціатив і вибір стратегії.

Етап фінансування – це розгляд фінансових пропозиції та прийняття рішень про фінансування проєкту, для наприкладу, залучити кошти із програми міжнародної технічної допомоги аби Державного фонду регіонального розвитку.

Етап впровадження проєкту ідентичний фазі реалізації проєкту і є найважливішим, тому що забезпечує досягнення запланованих цілей. Він має початкову, основну (виконання робіт) та заключну стадії.

Етап моніторингу й оцінки проєкту належить до контрольного етапу, адже забезпечує постійний та систематичний збір і аналіз управлінської інформації, що стосується використаних ресурсів, витрат, виконаних робіт, прогресу проєкту, досягнення результату, управління ризиками для ефективного прийняття рішень з метою якісного, вчасного завершення проєкту. Крім того, оцінювання та аудит проєкту проводять для встановлення відповідності результатів і продуктів проєкту визначеним цілям; розробки пропозицій та рекомендацій для майбутніх проєктів та для визначення досягнутого ефекту та віддачі проєкту [68, с. 18-21].

Актуальним у сьогоднішніх реаліях є використання проєктного управління для забезпечення розвитку територіальної громади органами місцевого самоврядування, тому що це дозволяє ефективно розв'язати низку питань, які виникають під час реалізації пріоритетних цілей організації; залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел фінансування для розвитку; створенням успішної команди та мотивацією персоналу.

Характерними рисами проєктно-грантової діяльності є орієнтованість на ціль, часові параметри, високий ступінь складності, наявність бюджету й унікальність; існують різні напрямки класифікації проєктів, серед яких в публічній сфері виділяють проєкти за наступними ознаками: за складністю; за потенціалом фінансового ефекту проєкту; за змістовно-цільовим спрямуванням

продукту проекту; за потенціалом тиражування проектної ідеї; за потребою капітального інвестування; за критичними факторами майбутньої сталості проекту; за ступенем кооперації проектної діяльності; за терміном реалізації; за вартістю.

Наразі існують класичні наукові підходи до управління проектами (системний, проектний, процесний, сценарний, інтегрований та логікоструктурний підходи) та сучасні методології (CPM, шість сигм, PRINCE2), використання яких набуває популярності у публічному управлінні.

Інституційне забезпечення управління проектами у публічному управлінні становить не лише орган публічної влади як окремий інститут, але й зовнішнє та внутрішнє оточення проекту, зацікавлені сторони (стейкхолдери), нормативно-правові акти, проектний цикл.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відобразити цілі, завдання й результати проекту з одночасною мінімізацією ризиків та передбачає: детальний аналіз проблем; планування, що орієнтоване на ціль; результат, що можна виміряти; стандартизований формат проектної документації.

1.2. Уточнення основних понять дослідження «фандрайзинг» та «проект»

Фандрайзинг як інноваційний механізм залучення фінансових ресурсів активізував свою діяльність в Україні, тому відбувається радикальне переосмислення категорії фандрайзингу, яке трактується не як залучення фінансових ресурсів на покриття для його існування, а як залучення інвесторів, спонсорів, меценатів до участі в соціально важливих місцевих проектах.

Трактування поняття фандрайзингу багатогранне та в науковій літературі розглядається з різних боків. Категорія фандрайзингу з боку професійної діяльності за залученням фінансових й інших ресурсів із різноманітних джерел буде найдетальніше виявлена в досліджуваній категорії для реалізації соціально

значущих і неприбуткових науково-дослідних проєктів, які потребують спеціальних навичок і знань збору коштів, що може впливати на прийняття позитивного донорського рішення [69, с. 11].

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

Дослідження в сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі підходів щодо категорії «фандрайзинг» дозволяє сформулювати наступне визначення: фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора [69, с. 12].

В таблиці 1.1 нами наведено також ще декілька прикладів визначення поняття «фандрайзинг», які зустрічаються в науково-дослідній літературі.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «фандрайзинг»

Автор	Визначення поняття
Центр філантропії [44]	пошук коштів або ресурсів для реалізації проєктів, певної діяльності на визначеній території у визначений час та з визначеною метою; збір або залучення коштів або ресурсів для діяльності організації; вміння / мистецтво залучення ресурсів
Фундація «Україна – США» [66, с. 6]	мистецтво залучення коштів приватних осіб або благодійних організацій, які надають фінансові ресурси у вигляді грантів; процес збору коштів та інших ресурсів, що використовуються для реалізації соціально значущих програм

Продовження табл. 1.1

Автор	Визначення поняття
О. І. Шнирков, І. О. Мінгазутдінов [69, с. 152]	комплексна система заходів, для забезпечення пошуку фінансових та матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проєктів
Т. Крупський [34, с. 72]	вид діяльності із залучення фінансових, матеріальних. людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проєктів, які мають на меті соціально значущі цілі

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [34; 44; 66; 69].

До процесу розвитку публічної сфери в Україні потрібно залучати актуальні демократичні знання та успішний досвід країн Європейського союзу та додаткові фінансові ресурси. До основних інструментів залучення небюджетних коштів для розвитку належать проєкти.

Раніше термін «проєкт» (від лат. *projectus* – кинутий уперед) використовувався у технічній сфері, спеціалісти його тлумачили як креслення, фінансові розрахунки або пояснювальна записка, на основі яких будувалася споруда або створювався певний виріб [65].

На сьогодні під проєктом розуміють комплекс соціально-економічних, науково-дослідних, проєктно-конструкторських, організаційно-господарських та ін. заходів, які розроблені для досягнення певних цілей протягом заданого періоду при встановленому ресурсному обмеженні [23].

В таблиці 1.2 нами наведено також ще декілька прикладів визначення поняття «проєкт», які зустрічаються в науково-дослідній літературі.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «проект»

Автор	Визначення поняття
Англійська асоціація проект-менеджерів [23]	окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються
Л. В. Ноздріна [36, с. 6]	будь-що, що планується чи замислюється, велике починання
Тлумачний словник з управління проектами [36, с. 6]	певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення
І. Мазур, В. Шапіро, Н. Ольдерогге [69, с. 85]	цілеспрямоване, заздалегідь розроблене та заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічної та організаційної документації для них, матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів з їх виконання

Примітка. Систематизовано автором на основі джерел [23; 36; 69].

Проект має характерні ознаки, а саме:

1. Орієнтований на ціль. Усі зусилля, які докладають до планування та реалізації зазначеного проекту повинні бути спрямовані на досягнення певного результату. До складу проекту входять головна мета, проміжні цілі, завдання.

2. Високий ступінь складності. Складність проекту можна пояснити виконанням численних взаємопов'язаних дій. Якщо порушується синхронізація виконання поставлених завдань, то проекту може загрожувати провал у реалізації.

3. Часові параметри. Проект реалізується протягом певного проміжку часу і має чітко зазначені початок та закінчення. Проект вважається завершеним у тому випадку, коли досягнуті його основні цілі у намічений термін. Саме тому

доцільно розробляти графіки початку та закінчення запланованих у проекті робіт.

4. Наявність бюджету. Для реалізації проектної діяльності необхідно використовувати певні ресурси, в тому числі кошти, які витрачаються для забезпечення потреб фінансування реалізації проекту, та обумовлені його змістом, масштабом та термінами виконання.

5. Унікальність проекту. Полягає у необхідності проведення специфічних процедур, що є характерним для впровадження будь-якого нововведення. Крім того, кожен проект носить неповторний характер, а рівень унікальності проекту буде залежати від його особливостей [15, с. 10-12].

Окрім зазначених вище, можна виділити ще й такі особливості риси проекту:

- визначення цільової групи і кінцевих бенефіціарів (юридичні або фізичні особи, які отримують вигоду внаслідок реалізації проекту);
- чітко визначені знаряддя координації, управління та фінансування;
- наявна система моніторингу та оцінювання;
- чітке фінансове та економічне обґрунтування, яке пояснює, що користь від реалізації проекту буде більшою, ніж витрати на його реалізацію.

Проекти поділяються на проекти у публічній сфері, науково-дослідницькі проекти, проекти у бізнес-середовищі за характером предметної галузі. Зосередимо нашу увагу на проекті у публічній сфері.

Проект у публічній сфері – це сукупність логічно взаємопов'язаних структурованих заходів та завдань, які упорядковані у масштабі часу, спрямування яких полягає у розв'язанні найважливіших проблем, які стосуються розвитку держави, окремих галузей її економіки та адміністративно-територіальних одиниць або територіальних громад, установ та організацій і здійснюється в умовах фінансових й інших ресурсних обмежень у зазначені терміни [68, с. 12]. Потреба у розробці проекту виникає після того, як окрема ситуація починає не задовольняти, для прикладу, мешканців громади, і як наслідок певні органи публічної влади, недержавні організації або ініціативні

групі прагнуть змінити ситуацію в умовах дефіциту часових, фінансових і людських ресурсів [33, с. 9]. Така проектна діяльність публічного управління виступає процесом інституалізації програмно-цільового формату способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування у соціальну дійсність, на меті у якої є усунення публічних проблем [68, с. 12].

Класифікувати проекти у сфері публічного управління можна на основі методу типології. Як приклад наведемо типи проектів, які розробляють органи місцевого самоврядування, та у яких визначають наступні ознаки:

1. Складність. Це обумовлюється багатозв'язністю й взаємозалежністю управління проектом:

- однорівнева проектна структура – монопроекти;
- мультипроекти, до яких належить певний портфель проектів;
- мегапроекти й програми як багаторівнева проектна структура.

2. Потенціал фінансового ефекту проекту:

- локальний ефект, який забезпечується прямими надходженнями до бюджету органу місцевого самоврядування;
- глобальний ефект, характерний для інфраструктурних проектів, які мають опосередкований фінансово-економічний ефект;
- проекти, які не мають на меті фінансових результатів.

3. Змістовно-цільове спрямування продукту проекту:

- інфраструктурні проекти, до групи яких входять масштабні капіталомісткі державні, комунальні або муніципальні проекти, які мають важливе суспільне значення та забезпечують необхідні та достатні умови виробництва, проживання шляхом проведення будівельно-монтажних робіт із створення виробничих, інженерних, комунікаційних, соціальних, транспортних, енергетичних, ринкових тощо об'єктів та які не завжди забезпечують високу рентабельність капіталовкладень задля суспільної користі;

- інституційні проєкти, результатом яких є спільний орган управління, утворений внаслідок співпраці громад, і комплект задокументованих регламентів або локальних нормативних актів для забезпечення їх реалізації;

- проєкти з розробки бізнес-процесів для надання публічних послуг соціально-культурного, житлово-комунального, інформаційного, освітньо-виховного та інших спрямувань;

- проєкти з моделей та форм управлінської діяльності (інвестиційної, фіскальної, фінансово-економічної);

- організаційно-комунікаційні проєкти й проєкти взаємодії та співпраці з громадськістю, бізнесом.

4. Потенціал тиражування проєктної ідеї:

- парасолькові проєкти, проєкти обумовлені розробкою та тиражуванням певної єдиної ідеї, які ініціюються та можливі для впровадження у великій бізнес-компанії. Вони спрямовані розв'язувати пріоритетні соціально-економічні проблеми працівників-мешканців території, де знаходиться зазначена компанія, співфінансування відбувається за рахунок компанії та місцевого бюджету;

- касетні (універсальні) проєкти, базові проєктні ідеї яких під час отриманих позитивних результатів можуть бути використані для споріднених по спрямованості та змісту проєктів інших територіальних громад; як правило, такі проєкти співфінансуються регіональними органами місцевого самоврядування й територіальною громадою;

- монотипові проєкти (унікальні, індивідуальні), що розроблені з урахуванням специфічних умов, не містять потенціалу типовості та є унікальними.

5. Потреба в капітальному інвестуванні:

- інвестиційні проєкти, реалізація яких надає можливість створення матеріальних об'єктів, для їхнього фінансування потрібне капітальне інвестування, щоб отримати його у більшості випадків потрібний спеціальний

механізм залучення інвестицій (бізнес-ідея, пакет документів на отримання гранту, щоб залучити приватних інвесторів);

– проекти поточного фінансування, як правило вони належать до соціально-управлінських проектів.

6. До критичних факторів майбутньої сталості проектів належать:

- фінансово-економічний проект;
- політичний проект;
- соціальний проект (екологічний та гендерний);
- інституційний проект (правовий, управлінський, організаційний).

7. Ступінь кооперації проектної діяльності:

- локальні проекти;
- проекти міжмуніципальної співпраці;
- проекти субрегіонального рівня;
- проекти прикордонного співробітництва.

8. Тривалість, часові межі, термін реалізації проекту:

- короткотермінові проекти (в межах поточного фінансового року);
- середньотермінові проекти (термін реалізації 1-3 роки);
- довготермінові проекти (термін реалізації більше 3 років).

9. За вартістю проекти відносять до:

- малобюджетних проектів (до 300 тис. грн.);
- середньобюджетних проектів (300-800 тис. грн.);
- великобюджетних проектів (більше 800 тис. грн.).

Отже, управління проектами публічної сфери – це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування в соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми.

При цьому в умовах обмежених термінів та ресурсів утворюються унікальні продукти або послуги, які ще не розробляли раніше і вони відрізняються від існуючих аналогів.

Під процесом інституалізації розуміємо формування структури проєкту; розробку стратегії; формалізацію процедур, розробку шаблонів координації, управління та фінансування; визначення компетенцій та формування вмінь. [68, с. 12].

1.3. Принципи та методи дослідження фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад

Принцип дослідження фандрайзингу полягає в аналізі і вивченні процесу збору коштів шляхом залучення пожертвувань від громадськості. Основна мета дослідження полягає в розумінні, як ефективно використовувати фандрайзинг та проєктну діяльність для залучення необхідних фінансових ресурсів для розвитку територіальних громад.

У процесі дослідження фандрайзингу дослідники аналізують різні аспекти, такі як стратегії залучення пожертвувань, комунікаційні канали, які використовуються для просування.

Комунікація – не лише обмін інформацією, а й невід’ємна частина управлінського процесу, інструмент формування довіри.

Під час процесу планування й реалізації комунікаційної стратегії, варто враховувати нормативно-правові акти, що регулюють юридичну сферу впровадження запланованих змін. Зрозуміло, що кожна кампанія є індивідуальною, проте головними та універсальними документами, що регламентують будь-яку діяльність, є Конституція України [30], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [50], Закон України «Про звернення громадян» [51], Закон України «Про авторське право і суміжні права» [47], Закон України «Про рекламу» [54], Кодекс професійної поведінки Міжнародної асоціації зі зв’язків з громадськістю (IPRA) [28] та інших національних та міжнародних стандартах.

Комунікація може та повинна бути виміряною й оціненою як і будь-який інший вид діяльності. Тому в даній діяльності і є надзвичайно важливим

забезпечення зворотного зв'язку. Тут всі показники умовно поділяються на якісні та кількісні.

До кількісних показників належить система цифрових показників, наприклад, скільки позитивних або негативних відгуків зафіксовано за останній місяць, скільки матеріалів у засобах масової інформації було опубліковано, на скільки збільшилася кількість підписників на групу організації у соціальних мережах.

Щодо якісних показників, сюди входить аналіз зміни рейтингу установи, зміна думки громадськості про організацію та її представників, рівень довіри, NPC (з англ. Net Promoter Score – індекс споживацької лояльності), залученості у співпрацю тощо.

При формулювання тактик взаємодії з різними цільовими групами, слід мати на увазі, що не варто ставити за мету кардинально змінити ставлення, поведінку, установки представників цільових аудиторій. Практика доводить, що не більше 10% людей змінюють своє ставлення та практики лише на основі отримання нової інформації. Тому інформаційно-роз'яснювальну роботу слід планувати таким чином, щоб повідомлення організації відповідали внутрішнім переконанням (або установкам) представників цільової аудиторії.

Руслан Краплич, Президента Фундації імені князів-благодійників Острозьких та тренер зі стратегічного планування, фандрайзингу, проектного менеджменту акцентував увагу на тому, що реальні результати можна отримати, лише активізуючи громадськість, залучаючи її до певних конкретних дій, ставлячи представників громадськості у бажану їм роль експертів, просячи їхньої допомоги, цінуючи їх та нагороджуючи [29].

Цінними є наявні інноваційні аспекти у розробленій комунікаційній стратегії. Активний технологічний процес дозволяє обрати саме ті методики та інструменти, які б найбільш ефективно та влучно допомогли досягти поставлених цілей з найменшими ресурсозатратами.

Наприклад, соціальні мережі «Facebook», «LinkedIn», «Instagram», «Twitter», «Google+» тощо; засоби віртуального зв'язку (наприклад, «Skype»);

віртуальні заходи (вебінари), що дозволяють об'єднувати тисячі людей з різних місць планети; віртуальні офіси та CRM-системи (прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками, співробітниками тощо); інструменти інтернет-аналітики, що показують обсяг та залученість цільової аудиторії на сайтах та у групах в соціальних мережах; гейміфікація (застосування ігрових методик); віртуальна реальність (VR) та доповнена реальність (AR).

Побудова партнерських відносини з цільовою громадськістю у територіальній громаді – це найвища ступінь ефективності. Серед важливих принципів комунікацій варто виділити такі основні: повнота, правдивість і регулярність комунікацій; індивідуальний та інноваційний підхід у виборі комунікаційних каналів; креативність подання повідомлень; зворотній зв'язок.

До актуальних принципів дослідження фандрайзингу та проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад можна віднести наступні:

1. Інтегрованість. Дослідження повинно враховувати всі аспекти проєктної діяльності, проєктного аналізу, включаючи економічні, соціальні, екологічні та інші фактори.

Сутність проєктного аналізу визначається тим, що будь-які підприємства для свого розвитку та підтримання конкурентних позицій на ринку повинні здійснювати капітальні вкладення у розвиток, тобто впроваджувати інвестиційні проєкти або проєкти створення, розширення, реконструкції та технічного переоснащення основних засобів. Процес аналізу доходності таких проєктів називають проєктним аналізом. Це складний та довготривалий процес, який став концепцією, яка є основою інвестиційних проєктів у країнах з ринковою економікою.

Проєктний аналіз – це методологія, яка застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проєктів, що дозволяє здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Проектний аналіз може виступати як інструмент планування та розвитку діяльності, а також як певна філософія розвитку територіальної громади. При цьому проєкт виступає ключовим елементом цієї діяльності, його об'єктом.

Останнім часом у європейській та вітчизняній практиці оцінки інвестиційних проєктів техніко-економічне обґрунтування та проєктний аналіз стають дедалі ширшими і містять питання визначення ринку, налагодження виробництва, відображення шляхів фінансування проєкту тощо. Це допоможе забезпечити комплексний підхід до розвитку територіальної громади.

2. Учасницька спрямованість. Дослідження має включати участь різних зацікавлених сторін, таких як місцеві жителі, громадські організації, бізнес-структури та інші.

Участь громадськості у процесах управління територіальною громадою є ознакою гарного та ефективного врядування. Якщо ж громадськість при цьому представлена ще й різними групами жінок і чоловіків, то це дозволяє розраховувати на більшу об'єктивність та якість пропонованих ними рішень.

Занурення у проєктні документи часто сприймається як справа виключно для професіоналів. Саме це може стримувати широкі верстви населення від ініціатив, що стосуються місцевого самоврядування. В той же час, саме громадськість, на яку спрямована місцева політика, краще за інших знає свої потреби і проблеми та, відповідно, має необхідну експертизу у питаннях, які належать до сфери повноважень місцевої влади. Таким чином, питання освіти, комунального господарства, культури, економічного розвитку, соціального захисту та всі інші можуть і мають оцінюватись людьми, які є бенефіціарами місцевих політик у цих напрямках. Особливого значення набуває включеність у ці процеси представництва жінок і чоловіків, які належать до вразливих груп населення, адже вони потрапляють до уваги місцевої влади чи не найбільше за інших, хоча й розглядаються при цьому переважно як пасивні споживачі послуг [22].

3. Цілеспрямованість. Дослідження має чітко визначену мету і завдання, що дозволяє зосередитися на конкретних аспектах проєктної діяльності.

Інформація, отримана за допомогою емпіричних методів наукового дослідження, стає основою для подальших теоретичних осмислень пізнавальних процесів.

Емпіричні методи: рейтинг; експеримент; інтерв'ю; анкетування; самооцінка; вимірювання; порівняння; спостереження; опис.

Популярністю серед емпіричних методів, особливо в економічних, природничих і технічних науках, опис, користуються спостереження, вимірювання, експеримент, порівняння [7, с.26].

4. Системність. Дослідження повинно охоплювати всі етапи проєктної діяльності, від формулювання проблеми до оцінки результатів і впровадження рекомендацій.

Моніторинг і оцінка проєктів є необхідною складовою та організаційною умовою для їх впровадження. Основним завданням моніторингу та оцінки є збір необхідної інформації для прийняття відповідних рішень. Сутність моніторингу та оцінки одна й та сама – відстеження процесу та результатів проєкту. Відмінності між моніторингом та оцінкою полягають у глибині аналізу інформації: оцінка має на меті більш глибокий у порівнянні з моніторингом аналіз. Спрощено відмінність між моніторингом та оцінкою можна сформулювати наступним чином: моніторинг відповідає на запитання «Як йдуть справи?» (повсякденне відслідковування ситуації, порівняння того, що відбувається з тим, що передбачали досягти). Оцінка відповідає на запитання «До чого це призвело?» та «Чому?», «Наскільки?».

Оцінка результатів та впливу проєкту можлива лише, якщо проєкт вже пройшов певні етапи реалізації або проєкт завершено. До уваги беруться як передбачувані, так і не передбачувані результати. Тип даних, які необхідно зібрати, та інформація, яку слід шукати, насамперед залежатиме від того, що проєкт намагається зробити або змінити. Тому вони мають відповідати меті та завданням проєкту [2, с. 4].

5. Об'єктивність. Дослідження має базуватися на об'єктивних даних і фактах, а не на суб'єктивних оцінках або упереджених поглядах.

Дослідження фандрайзингу, як способу залучення фінансових ресурсів, можна проводити за допомогою різних методів. Доцільними із них, на наш погляд, є наступні.

Аналіз літератури. Вивчення наукових статей, книг, дисертацій та інших джерел, що стосуються фандрайзингу. Цей метод дозволяє отримати теоретичну базу та ознайомитися зі стандартними практиками.

Експертні опитування. Проведення інтерв'ю з експертами у галузі фандрайзингу, такими як фахівці з маркетингу, фінансів чи менеджменту. Це дозволяє отримати цінні відгуки та поради для розвитку територіальних громад.

Під час вибору методів аналізу фандрайзингу необхідно враховувати наступне. По-перше, часові рамки, які охопить той чи інший метод. По-друге, скільки часу буде витрачено на залучення коштів конкретного методу (планування, організації, здійснення самого методу тощо). По-третє, потрібно врахувати відрізок часу з моменту збору коштів до моменту, коли вони надійдуть до організації. Також необхідно заздалегідь оцінити ефективність даного методу та можливість з його допомогою зібрати необхідну суму для розвитку організації. Порахувати всі витрати, які понесе організація під час збору коштів, а також підрахувати людські ресурси, які будуть необхідними для здійснення цієї діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА ВІТЧИЗНЯНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

2.1. Історія розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні та країнах Європи

Наразі все більше людей долучаються до підтримки благодійних проєктів. З попереднього розділу пригадуємо, що у світовій практиці це називається «фандрайзинг», що в перекладі з англійської означає «збір коштів». Звідси слідує, що фандрайзер – це людина, яка шукає і залучає додаткові кошти для існування або розвитку свого/чужого проєкту.

Основна мета фандрайзингу полягає у зборі коштів для некомерційної організації та вирішенні актуальних завдань-проєктів. Наприклад, якщо в заклад освіти потрібно придбати дороге обладнання, можливо зібрати необхідні кошти на його придбання.

Провівши аналіз щодо сутності фандрайзингу та суміжних до нього понять, класифікації, мотивів донорства, можна прийти до висновку, що зворотній бік фандрайзингової діяльності – це благодійність. Отже, аналізуючи історичні тенденції та закономірності розвитку благодійництва в Україні, ми зможемо простежити історію розвитку та причину виникнення фандрайзингу в нашій державі.

Вчені виділяють шість етапів розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні, а саме:

Перший етап (IX ст.) – це зародження благодійності. Починаючи з первіснообщинного ладу до заснування Київської Русі. Благодійність у цей час – це форма неформальної взаємодопомоги у спільнотах, які стихійно створювались для того, щоб вижити. Добровільна форма взаємопіклування та

співпраці започаткувала початкові фандрайзингові принципи: турбота про інших, взаємодопомога, взаємообмін ресурсами в натуральній формі ін.

Допомога бідним, убогим та хворим – це стародавня традиція та моральні принципи слов'янських народів.

Другий етап (IX ст. – кінець XVI ст.) – починаючи із заснування Київської Русі благодійність представлена на суспільному рівні вже як соціальне явище. Князівська доброчинність стала найпоширенішою формою благодійності в ті часи. Благодійність князів виявлялась через роздачу милостині, дозволу харчування на княжому подвір'ї, передачу продуктів нужденним, хворим, самотнім, через підтримку церков, розвиток освіти та культури тощо. Сприяло поширенню благодійності хрещення Русі у 988 році.

До першого прояву благодійності як державного обов'язку належить визначення князем Володимиром Великим (Статут від 996 року) десятини на утримання монастирів, церков, богаділень, лікарень та будівництво Десятинної церкви та церкви Святого Василя, до функціоналу духовенства яких належить займатися громадським піклуванням. Потім, відповідно до доручення Володимира, такі церкви було збудовано у Вишгороді, Білгороді, Берестові, Суздалі.

Ярослав Мудрий опікувався питанням заснування шкіл, бібліотек. Факти історії свідчать, що він мав одну з найбільших бібліотек у світі.

До покровителів нужденних також належать Володимир Мономах, Олександр Невський, Дмитро Донський та ін. Окрім роздачі продуктів харчування, грошей та надання притулку бідним, зазначенні князі також докладали зусиль для розвитку освіти, допомагали опановувати знання. Галицько-волинським та польсько-литовським князям також це було цікаво і вони долучалися до традицій підтримки населення через церкви та поширення освіти.

Характерними рисами для даного етапу впровадження благодійності є допомога нужденним переважно від держави та від приватних заможних осіб.

Третій етап (80-ті роки XVI ст. - початок XVIII ст.) розвитку благодійності в Україні. Час заснування та активних дій братств (Дрогобич, Перемишль, Більськ, Холм, Замост, Бережани), які опікувалися відкриттям шкіл та шпиталів для бідних, утримували їх за власні кошти.

До братств належали загальнонаціональні всестанові організації, які створювалися біля церков та сприяли культурно-національному відродженню. Ці організації відстоювали національне, релігійне, політичне, культурне, станове право українців. До їх найбільших заслуг належали збереження українських православних традицій, становлення громадянського суспільства, етнонаціональна консолідація суспільства, підвищення рівня освіти і культури [64, с. 161]. Братства відігравали велику роль у суспільно-політичних та культурних стосунках у суспільстві, боролися проти політики релігійних та національних утисків Польщі, католицької церкви в Україні та Білорусії. У 80-х рр. XVI ст. утворилося найавторитетніше перше Львівське Успенське Ставропігійне братство. Члени цього братства славляться своєю широкою діяльністю: придбанням друкарень, заснуванням та відкриттям шкіл [61, с. 92; 33, с. 161]. Починаючи з 1585 року покровителем Львівського Успенського Ставропігійного братства став князь К. Острозький, а згодом долучалися князі Вишенські, Потоцькі, Ружинські, також це цікавило заможних купців та ремісників, наприклад, Костянтина Корна, який залишив зазначеному братству 4 тисячі золотих [64, с. 161].

Можна говорити про те, що зазначені явища свідчать про виникнення так званих перших неприбуткових організацій як новаторської форми допомоги та залучення додаткових джерел ресурсів для нужденних, схожими на які за своєю природою й функцією були братства.

Також, у цей час набуває широкого розвитку та популярності меценатство як форма благодійності приватних осіб. У XVI ст. до найвідоміших постатей за меценатською діяльністю належить рід Острозьких (Острозький Костянтин Іванович і його молодший син Костянтин (Василь)). Костянтин (Василь) Острозький був дуже багатою людиною і мав змогу робити щедрі пожертви на

храми (збудував дві церкви у Вільно, також в Острозі заснував монастир Святої Трійці, постійно пожертвами підтримував Києво-Печерський монастир).

Костянтин (Василь) Острозький створював школи в Україні та став засновником Острозької Академії у 1576 році. Облаштував в академії багату бібліотеку. Також до його здобутків належить будівництво першої друкарні, на її утримання він передав свої маєтки. За власний рахунок Костянтин відряджав найкращих випускників академії до Європи продовжувати своє навчання.

Також одним із українських благодійників та меценатів був Петро Конашевич-Сагайдачний, випускник Острозької Академії, який належить до одних із засновників Київської колегії (пізніше стала Києво-Могилянською академією). Він опікувався Київським та Львівським братством, сприяв щодо відновлення шкіл, монастирів, церков і робив значні пожертви в зазначені заклади.

Також варто відзначити Петра Могилу, Івана Мазепу, родину Розумовських, які активно сприяли розвитку освіти і культури.

Четвертий етап (XVIII-XIX ст.) – це етап всебічного розвитку спонсорства й меценатства у сфері культури та освіти не тільки для душі, а й для популяризації своєї особистості у суспільстві.

На цьому етапі вагомий внесок у розбудову культури зробили Дмитро Трощинський (заснував приватний театр у Кибенцях, збудував палац у місті Кагарлик, заснував бібліотеку та висадив великий парк, у здобутті освіти весь час підтримував молодь, належить до одних із ініціаторів видання «Енеїди» Івана Котляревського); Єлизавета Милорадович (очільник Добродійного Товариства у Полтаві, яке утримувала у своїй садибі).

Григорій Галаган – відомий діяч цього періоду. В Прилуцькому повіті Галаган заснував Сокиринське ощадно-позичкове товариство; розробив детальний план початкового навчання, який у 1876 році був прийнятий земством; завдяки цьому плану Прилуцький повіт у 1870-х і 80-х роках за кількістю учнів займав перше місце в Полтавській губернії; пожертвував власну садибу у с. Дігтярі з метою будівництва ремісничого училища на 100 осіб за напрямками:

ковальським, столярно-токарним, модельно-литейним і слюсарним. Відкрив у 1871 році колегію Павла Галагана у Києві, на пам'ять про померлого сина Павла. Цей заклад освіти існує і зараз.

П'ятий етап (XIX – початок XX ст.) – це «золота доба» українського благодійництва через значну кількість залучених меценатів. Активізація суспільно-культурної діяльності в Україні стала причиною соціально-економічних перетворень: відміна кріпацтва, розвиток підприємництва та ринкових відносин.

Меценати та благодійники зазначеного періоду активно допомагали школам, лікарням, дбали про жебраків, покинутих дітей, безпритульних, хворих, людей похилого віку. Здійснювалися численні пожертви закладам освіти шляхом духовних заповітів, стипендіальних фондів, благодійних організацій та земств.

До найвідоміших благодійників XIX – початку XX ст. належать Іван Скоропадський (він здійснював численні пожертви в освітню сферу, заснував багато гімназій та шкіл, відкрив жіноче початкове училище та пансіон з підготовки народних учителів); також сім'я Ханенків (у 1884 році допомагали у заснуванні Київського художньо-промислового та наукового музею; займалися підтримкою мистецтва); В. Тарновський – молодший (за сприяння розвитку та фінансування культурних ініціатив, збір великої колекції козацько-гетьманської музейної та архівної старовини та створення унікальної збірки Шевченкіани, облаштування могили Шевченка в Каневі); родина Симиренків (за будівництво лікарні на 150 ліжок, шестикласної школи, театру, у 1830 році прогодували десять тисяч селян, перераховували одну десяту своїх доходів для розбудови української культури, фінансували журнали «Україна», «Рада», надавали матеріальну підтримку М. Драгоманову, М. Коцюбинському та іншим митцям). М. Терещенко, Є. Чикаленко, О. Тульчинський, С. Могильцев. Також наступні діячі, що жили на землях Австрійського короля, відзначаються великим внеском для розвитку та підтримки культури у 30-80-х роках XX ст.: В. Федорович, І. Товарницький, А. Шептицький, П. Потоцький, Д. Сігалов, сім'я Рильських, В. Косовський.

Шостий етап розвитку благодійності (початок ХХ ст. та до сьогоднішнього дня). До основних здобутків періоду належить зародження нового для України виду діяльності – організація отримання благодійної допомоги – фандрайзинг.

Саме цей здобуток і викликає у нас зацікавленість у межах дослідження фандрайзингової діяльності.

Великий вклад у різноманітні сфери сучасної України у зазначений період зробили наступні діячі:

- Галина Підопригора, яка опікується будівлею церков, утримує дитячий притулок, надає систематичну допомогу бібліотекам, також вона віце-президент Ліги Українських Меценатів;

- Яків Бердичівський, який заснував музей в місті Київ;

- Олександр Брей – відомий видавництвом книг, у 1994 році заснував перший в Україні аукціонний будинок;

- Рінат Ахметов (є засновником Благодійного фонду «Розвиток України» та Благодійного фонду «Ефективне управління», мета яких підтримувати найважливіші об'єкти української культурної спадщини і розширювати доступ українських громадян до світових надбань культури, допомагати дітям та підліткам);

- Фонд Олександра Фельдмана (до перших напрямків роботи фонду належав захист прав дитини, тоді і з'явилися проєкт «Турнір тисячі команд», проєкт «Життя без наркотиків», надання адресної допомоги хворим дітям та дітям з інвалідністю);

- Сергій Тарута (є засновником приватного музею національного культурного надбання «Платар»);

- Дмитро Андрієвський (є організатором Міжнародного фестивалю театральних шкіл «Натхнення»);

- Ігор Воронов (організатор першої в Україні виставки мініатюр Олександра Архипенка, Огюста Родена та експонування творів зазначених

авторів, а також Пабло Пікассо, Альберто Джакометті, Амадео Модільяні, Костантина Бранкузі на виставку «Арт-Київ»);

– Яків Роголін (у 2002 р. співзасновник Благодійного фонду «Доброта», став переможцем у міжнародному конкурсі інновацій у фандрайзингу) та ін.

Також зараз розглянемо досвід розвитку фандрайзингу в інших країнах. Благодійність була прийнятною у древніх товариствах у Єгипті, Індії, Китаї як одна із якостей добродетельності людей. На розсуд товариств, то була безкорислива та соціальна виплата для нужденних. Древнім євреям також була відома благодійність. У Талмуді благодійність визначається словом «цдака», що означає справедливість або праведність. Для послідовників іудаїзму також відомі різні форми виявлення благодійності: розірвання боргових зобов'язань, практичне прощення боргів, благодійні каси, які служили для викупу полонених та забезпечення приданим бідних наречених. Проте саме в Стародавній Греції благодійність з'являється як самостійна сфера людського буття. Це обумовлено та пов'язано з тим, що саме грецьке суспільство, маючи необхідний запас певного духовного досвіду, починає виділяти особливу сферу серед інших сфер свого буття, де з'являються дружні почуття та моральні зв'язки, стосунки. Так утворюється поняття «благодійність» (філантропія), яке трактується як любов до людини, дружність, доброзичливе ставлення один до одного. В Римській церкві акцент було перенесено на сам акт подачі милостині замість допомоги стражденним. На меті добродетельності стало приношення дарів для Бога, що дарує вічне блаженство, а не надання допомоги ближньому.

До іншого трактування благодійності, яке з'явилося з появою християнства, належать прояви співчуття до ближніх та моральний обов'язок імущих надавати допомогу жебракам. На заміну філантропії приходить «агапе», тобто любов до ближніх. «Агапе» набуває форми милосердя (грец. *caritas*). Для поняття «милосердя» характерні вищі прояви людського співчуття, воно поєднує жалість та співпереживання з діяльною та активною любов'ю до ближнього. На цьому етапі благодійна діяльність була спрямована для надання допомоги особам, які в силу об'єктивних та суб'єктивних причин, не здатні за рахунок

власних сил забезпечити умови для виживання та організацію життєдіяльності. Саме для цього етапу благодійності характерний перехід від подаяння милостині до утворення найпростішої форми філантропії.

У XVI-XVIII ст. з'являється регламентована державою благодійність. Для даного етапу характерні законодавчі підходи з регулювання бідності та жебрацтва у державах Європи. У XVI столітті у Англії, Німеччині, Франції було прийнято закони щодо піклування. Відповідно до знаменитого закону англійської королеви Єлизавети (1601 року) місцеві приходи отримали право збору спеціального податку для бідних (poor-rate). Аналіз законодавчих актів європейських монархій, які було прийнято протягом середньовіччя, свідчить про те, що фактично вони належать до перших законів щодо суспільного піклування. Обов'язки надання допомоги для нужденних бере на себе громадянське суспільство, на зміну ідеології християнського милосердя при ходять ідеї соціальної інженерії. Починають зароджуватися державні форми для піклування, впроваджуються спроби утворення спеціалізованих соцустанов (притулки, богадільні). В другій половині XIX ст. найбільш поширеною філантропічна діяльність стає в Англії, Німеччині та Франції, де вона отримала значну підтримку від державної влади.

У XIX-XX ст. з'являється приватна та громадська благодійність. Благодійність у Європі на цьому етапі трактується як виявлення уваги до людей, які не здатні забезпечити для себе хоча б мінімальні умови існування, полягає у наданні їм посиленої допомоги для збереження та організації їхньої життєдіяльності, їхньої духовної та матеріальної підтримки. Благодійність, з одного боку це, безсумнівно, велике благо і надання можливості порятунку людям, які втратили останню надію. Проте, з іншого боку, у благодійності вбачали «самообман нечистої совісті». За цих обставин виникають радикальні точки зору, відповідно до яких благодійність є безглуздою та аморальною (філософський утилітаризм, марксизм). Однак, на цьому етапі розпочинається процес створення філантропії як справді суспільної справи. Формується уявлення про благодійність не лише як про грошове та майнове пожертвування,

а ще і як про громадську, безоплатну діяльність. У 1852 році в німецькому місті Ельберфельді було введено так звану ельберфельдську систему. Це одна з перших вдалих моделей, яка об'єднала особове служіння з обов'язковою громадською допомогою. Ця система піклування, в основі якої лежить індивідуальний підхід, стала основою для більшості зараз діючих на заході благодійних організацій та товариств. Почали масово створюватися благодійні фонди. Їх благодійна діяльність спрямована на сферу збереження культурної та історичної спадщини. Започаткували систематичне виявлення, опис, облік та публікації про об'єкти історико-культурної спадщини, які було збудовано за рахунок філантропів-меценатів.

Аналізуючи історію розвитку благодійності, можна дійти висновку, що як суспільне явище благодійність пройшла досить непростий та довгий шлях становлення у суспільстві. Історія розвитку громадянського суспільства протягом різних історичних епох засвідчує, що лише у середовищі вільних громадян можлива ефективна та цілеспрямована благодійність, яка є вільною від державної сваволі, благодійність, яка побудована на міцній правовій основі.

Реалії сьогодення свідчать, що в умовах розвитку громадянського суспільства, ринкової економіки, соціальних ініціатив благодійність реалізується у вигляді меценатства, спонсорства та іншої підтримки шляхом надання грантів, пожертв, матеріальних, інформаційних ресурсів ін. Поширення благодійності та набуття нею форми організованої діяльності стало підґрунтям для виникнення фандрайзингу як науки про планування та впорядкування дій, яка надає можливість організовано діяти меценатам і бенефіціантам.

2.2. Організаційно-методичне забезпечення управління проєктною діяльністю в європейських та вітчизняних практиках

Участь громади у процесах місцевого самоврядування – це є однією з обов’язкових умов для цивілізованого демократичного розвитку держав. Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні» [52] та «Про добровільне об’єднання територіальних громад» [49] визначають широкий спектр форм участі населення у залученні до процесів місцевого самоврядування, де серед них особливе місце займають територіальні громади. Відповідно до Закону «Про добровільне об’єднання територіальних громад» [49] територіальною громадою є самоорганізація громадян за місцем їхнього проживання на певній частині території поселення для самостійного, під власну відповідальність, здійснення власних ініціатив, які стосуються питань місцевого значення. Самостійно організовуючись в громади та взаємодіючи із організаціями різних форм власності та структурами, населення представляє себе джерелом і носієм влади локальної внутрішньої території [8].

Головна роль територіальних громад – це забезпечення на сучасному етапі інтересу громадянина, який стосується усіх сфер життєдіяльності, на території проживання. Реформа місцевого самоврядування і територіальної організації влади на принципах децентралізації, концептуальні засади якої було схвалено у 2014 році, а практична імплементація сталася з 2015 року, виявилась найрезультативнішими та найпомітнішими із проголошених стратегічних реформ країни. Так як реформа децентралізації спрямована на формування сучасної системи місцевого самоврядування України, в основі якої лежать європейські цінності розвитку місцевої демократії, то варто наділити територіальні громади повноваженнями й ресурсами, які забезпечать місцевий економічний розвиток та можливість надання населенню високоякісних доступних публічних послуг [55].

Незначний обсяг доходів обмежує можливості регіональної влади бути фінансово невідчужливою, незалежною та діяти в регіонах, впливати на соціальні та економічні процеси. Доступ до ринку запозичень стримується шляхом високих

ставок, сплата яких призводить до перевищення навантажень на бюджети місцевих рівнів. Надходження, які поступають від комунальних підприємств, не завжди можуть покрити витрати для їх утримання, а механізм використання бюджетних коштів не забезпечує задоволення потреб суспільства [14].

На сьогодні серед усіх відомих інструментів залучення фінансових ресурсів фандрайзинг зарекомендував себе як ефективний інструмент у структурі потенційних джерел для фінансування. У такому випадку під некомерційним проектом вбачається сукупність запланованих заходів, поєднаних спільними цілями, які спрямовані на досягнення певного соціального ефекту, а не отримання прибутку.

Фандрайзинг як найновіший механізм залучення фінансових ресурсів активізувався в Україні, тому як наслідок почало відбуватися радикальне переосмислення категорії фандрайзингу, яке трактується не як залучення фінансових ресурсів, а як запрошення спонсорів, інвесторів, меценатів до участі у соціально важливих місцевих проектах.

Соціально-відповідальна взаємодія має на меті вирішення соціальних проблем, екологічних проблем та проблем захисту прав людини.

Основними інструментами соціальної відповідальності вважаються:

- благодійність – діяльність із метою надання благодійної допомоги нужденним. Благодійні акції – це короткострокові проекти та разові акції, спрямовані на покращення життєвої ситуації певної особи або соціальної групи осіб;
- програми, які спрямовані на вирішення систематичних соціальних, екологічних, економічних, правових проблем або спрямовані на розробку технології рішення таких проблем;
- спонсорські проекти, які охоплюють сферу культури, науки та спорту, вони, як правило, не спрямовані на вирішення конкретних соціально значущих проблем;

– меценатство – можливість розвитку для того члена суспільства, який сам бажає це суспільство покращити. Це – вчинок, який не афішується широким колам громадськості.

Децентралізація публічної влади надала нові можливості для розвитку місцевого самоврядування, проте, поставила перед інтегрованими територіальними громадами нові виклики, які стосуються питань просторового планування, забезпечення соціальних стандартів жителів, формування нових точок економічного зростання, розвитку інфраструктури, асекурації адміністративних послуг та ін. Зазначені можливості потребують залучення значних за обсягом фінансових ресурсів, бо на рівні місцевого самоврядування виявляється не достатньо власних податків і зборів задля розв'язання всіх проблем. В контексті децентралізації органам місцевого самоврядування необхідно активніше проводити роботу із пошуку альтернативного шляху залучення позабюджетного фінансування для розв'язання поточних проблем та їх попередження. Фандрайзинг є актуальним на рівні територіальних громад, оскільки безпосередньо зосереджений на пошуку альтернативних джерел, що забезпечують надання для імплементації некомерційних проєктів і програм, які надають можливість для розв'язання важливих соціально-економічних проблем.

Якщо порівнювати з іншими розвиненими європейськими країнами світу, у нашій країні наразі муніципальний фандрайзинг не є поширеною категорією. До наявних проблем, які заважають розвитку фандрайзингу, можна віднести наступні: в більшості територіальних громад немає стратегії збору коштів; відсутня інформаційна база даних стосовно джерел фінансування; недостатня кількість фахівців, які здатні забезпечити якісне дослідження ринку, його моніторинг, обрати фінансового спонсора, написати проєкт, подати заявку тощо. Фандрайзинг все частіше сприймають як благодійність та як категорію для реалізації соціальних проєктів, хоча він трактується набагато ширше. Фандрайзинг передбачає залучення ресурсів для комерційних проєктів, пошук фінансових спонсорів, в також спонсорів за бартерною основою.

Однією з головних поточних проблем місцевого розвитку є тенденція до забезпечення соціального розвитку й реалізації проєктів місцевого значення тільки шляхом використання бюджетних коштів [71, с. 236].

Місцева влада майже не застосовує різні механізми фінансування розв'язання соціальних проблем громади, крім бюджетних коштів. Поза увагою залишається використання різного роду інструментів фандрайзингу для залучення позабюджетних коштів. Використовуючи такі інструменти, місцева влада може значно розширити можливості для імплементації необхідних проєктів і програм соціальної сфери, тому фандрайзинг повинен використовуватися системно.

У деяких областях нашої країни проводились одноденні семінари-тренінги з фандрайзингу для представників різних громад, проте, таких заходів мало для масштабного поширення успішного досвіду щодо залучення додаткового позабюджетного фінансування. Слід зазначити, що місцева влада не обов'язково це повинна здійснювати самотужки, оптимальним варіантом було б залучити зовнішніх фахівців, які надають послуги із консалтингу.

До ще одного важливого чинника, який може гальмувати розвиток системи надання соціальних послуг у територіальних громадах, належить низький рівень співпраці місцевої влади сусідніх громад, недостатня усвідомленість перспектив від спільного розв'язання проблем, які постають перед двома або більше громадами, й ефективності саме такого способу співпраці. Закон України «Про співробітництво територіальних громад», прийнятий у 2014 році, встановив правові рамки для взаємодії громад з метою організаційного й інституційного забезпечення територіального розвитку. Отже, кооперація громад також має виявлятися у сфері фандрайзингу, участі в програмах міжнародних організацій, бо це є ефективним способом для залучення додаткових фінансових ресурсів, щоб розв'язати спільні для громад проблеми у межах спільних місцевих проєктів [26, с. 104].

Розвиток фандрайзингу на рівні територіальних громад вирізняється низкою чинників, які стимулюють та обмежують його імплементацію.

До основних чинників, від яких залежить успіх фандрайзингової компанії, належать наступні: позитивний імідж територіальної громади, сформований у процесі комунікації з представниками організації-донора; досвід наукової співпраці з бізнес-структурами; досвід кооперації з благодійними програмами; наявність у організації-реципієнта відомих політичних, культурних діячів; на високому рівні розроблений проект; особисті якості фахівця по фандрайзингу, його вміння розповідати та переконувати [6].

Водночас до негативних обмежувальних чинників розвитку фандрайзингу належать наступні: застосування «примусової благодійної допомоги» в комунальних закладах освіти, медицини тощо; відсутність єдиного інформаційного центру, який надавав би інформацію про благодійні організації та їх представників, перевіряв законність і доцільність їх існування, надавав юридичну допомогу тощо; використання благодійних коштів за нецільовим призначенням; відсутність міри впливу на учасників проекту; фінансові установи не надають інформацію особам, котрі відкривають благодійні рахунки, на які будуть спрямовуватися кошти, що вони можуть бути нецільовими та підлягають оподаткуванню; відсутність податкових стимулів; велика кількість шахраїв та розроблені шахрайські схеми; низький рівень економічної та юридичної культури населення тощо. Зазначені вище фактори формують позицію недовіри та загального нерозуміння сенсу доброчинності та імплементації фандрайзингу в українському суспільстві.

За рахунок державних коштів здійснюється фінансування переважно всіх проектів з децентралізації та місцевого самоврядування, а залучення фандрайзингових ресурсів направлене на розв'язання соціально значущих проблем, збільшення якості та добробуту населення, його життя, покращення здоров'я, зростання свідомості громадян країни [32].

Донорську допомогу територіальні громади можуть отримувати від міжнародних фондів за умови успішного подання проектних заявок, де значна кількість донорських організацій надають кошти без проведення конкурсу із чітко зазначеним дедлайном. В цьому ракурсі важливості набирають конкурси,

оголошені посольствами розвинених країн світу, конкурси інституцій Євросоюзу, конкурси від міжнародних та регіональних банків, а також конкурси урядових структур іноземних країн [1].

В Україні функціонує також численна кількість неурядових фондів, які можуть підтримати проєкт місцевого значення територіальної громади у пріоритетній для них галузі стосовно програми підтримки демократії, науки, молоді, культури тощо. Дохідна частина соціального підприємства спрямовується на розвиток бізнесу, розв'язання суспільних проблем, громадських справ тощо.

Як правило соціальний бізнес дозволяє територіальній громаді самостійно розробляти продукт для цільової аудиторії та продавати його, де як наслідок від продажу територіальні громади отримують прибуток і використовують його для розв'язання певної соціальної проблеми. Важливими для територіальної громади є послуги біржі з розповсюдження соціальної реклами, вони надаються безкоштовно. У даному випадку біржа є посередником між тими, хто потребує якісної соціальної реклами, й тими, хто може створити таку рекламу. Також набули широкої популярності прес тури, що пояснюють цілі й особливості функціонування територіальної громади, мають суспільний вплив, володіють цілісною глибиною діяльності, надають допомогу у залученні партнерів й спонсорів, засобів масової інформації та інших цільових аудиторій [45].

Механізм фандрайзингу містить також сучасні засоби поширення інформації із застосуванням цифрової передачі даних, використанням візуальних подразників сприйняття інформації з метою залучення численної аудиторії для розв'язання соціальних проблем. Реалізація фандрайзингових проєктів передбачає велику промо компанію, в основі якої лежить застосування всіх видів та засобів масової інформації, PR-компаній, громадських організацій для поширення інформації про проєкт та актуальність його імплементації, акцентуючи увагу на важливості внеску й статусу кожного із його учасників [38].

Фандрайзинг у межах діяльності фандрайзерів або некомерційних організацій може здійснюватися за двома основними шляхами:

– за рахунок самофінансування – членські внески, проведення різноманітних заходів із благодійництва, надання різних платних послуг (проведення тренінгів, семінарів, забезпечення інформацією) та виконання робіт на договірних засадах (обстеження, експертиза, проведення наукових досліджень) тощо;

– шляхом отримання фінансової допомоги із зовнішніх джерел фінансування – гранти, кошти з місцевого бюджету, участь у державних, регіональних цільових програмах, спонсорство тощо.

Експерти з фандрайзингу нараховують понад тридцять інструментів, якими можна скористатися для залучення необхідних ресурсів.

Використовують різні методи (інструменти) для досягнення цілей, а саме:

1. Листи благодійникам. Саме із зазначеного інструменту починається робота більшості фахівців з фандрайзингу. Найпростіша форма – це безособовий лист. Інший різновид варіанту – особисте звернення у листі, коли фандрайзеру відомі реквізити потенційного донора. Такий лист може передаватися при особистій зустрічі, через посередництво секретаря або через факс, дивлячись на бажання та можливості донора. До листа варто додавати позитивні відгуки про організацію, яку представляєте, та перелік раніше реалізованих проєктів, сертифікати, інформацію про ваше підвищення кваліфікації, розвиток тощо.

Доречною рекомендацією буде в конверт вкласти чисту поштову картку з маркою і зворотною адресою. Такий підхід приваблює потенційного донора, бо полегшить його процедуру відповіді, що можна проігнорувати. Головною функцією листа є спонукання донора до особистої зустрічі. Як правило, після особистої зустрічі листування продовжується, воно поступово переростає у ділові переписку та ділове спілкування щодо обговорення найрізноманітніших питань стосовно проєкту. Додаткової роботи також вимагає укладання списку благодійників для подальшої розсилки.

2. Особисті зустрічі, умовно мовити «обличчя до обличчя» (належать до високоефективних інструментів, проте, потребують великих витрат часу та професійності фандрайзера).

3. Розсилка листів подяки (використовується для налагодження тісного контакту з учасниками благодійного заходу, маючи на меті подальшу співпрацю на постійній основі).

4. Партнерський проєкт (надсилання листа, в якому описуються варіанти спільної участі у проєкті, який буде цікавим для потенційного спонсора).

5. Грантова заявка (повний опис проєкту, разом із супровідною документацією та розрахованим бюджетом).

Грант – це безповоротна цільова грошова підтримка, яку можуть надавати локальні, національні чи міжнародні організації. Тим, хто працює з грантами, необхідно мати навички презентації ідеї за проєктною логікою.

Грантодавці завжди мають власні стратегічні цілі та фінансують ідеї, які їхнім цілям відповідають. Необхідно переконатися, що ваші ідеї та обрані грантові інституції взаємозодовільняють один одного. Якщо це так – тоді залишилося правильно написати заявку. Описуючи в заявці свій задум, враховуйте *impact chain* та поясніть, який ланцюговий ефект буде від реалізації цієї ідеї.

Для збільшення ймовірності отримання гранту, необхідно брати участь у декількох конкурсах одночасно. У разі успіху ви зможете скористатися кількома джерелами залучення коштів різних донорів. У разі негативної відповіді стосовно однієї заявки є можливість отримати хоча б певну частину коштів для реалізації за результатами іншої заявки.

6. Публічні збори (це добровільні збори цільової допомоги у грошовій формі або формі майна серед невизначеного кола осіб шляхом використання засобів телекомунікації або електронного зв'язку для досягнення цілей).

7. Благодійні сервітути (благодійники встановлюють сервітути нерухомого майна або земельних ділянок на користь благодійної організації або інших бенефіціарів для використання їх у цілях благодійної діяльності).

8. Ендавмент (вартість майна або певна сума коштів, призначених для інвестування або капіталізації на певний термін, також кошти від пасивних доходів від цього інвестування або капіталізації, які використовуються під час

благодійної діяльності в порядку, визначеному благодійниками або уповноваженими від них особами).

Ендавмент являє собою фінансовий інструмент, який передбачає, що територіальна громада, розпоряджаючись коштами від надавача ендавменту, їх інвестує, а отриманий дохід спрямовує на передбачені надавачем цілі, які пов'язані з розвитком соціальної інфраструктури [18].

Ендавмент дозволяє інвестувати кошти для отримання доходу, проте він зобов'язаний направляти весь отриманий дохід на користь тих територіальних громад, для підтримки яких він і був створений. Відмінність ендавменту від звичайної благодійної організації в тому, що він має виключно цільовий характер діяльності. Ендавмент асекурує фінансову стабільність благодійної діяльності за допомогою одержання гарантованого пасивного доходу та створення довготривалого джерела фінансування певної некомерційної діяльності [63].

9. Вуличні збори (скриньки або скарбнички для пожертв стаціонарно встановлюються в різних громадських місцях – магазинах, аптеках, кінотеатрах, пошті, банках тощо. Переносні скриньки для пожертв також використовуються під час спеціальних акцій для збору коштів у населення. Особливістю цього інструменту є те, що він може здійснюватися без присутності збирача. Варто зазначити про те, що цей метод належить до малоефективних).

10. Членські внески (регулярні надходження від засновників – членів, учасників, відповідно до установчих документів некомерційної організації. У Статуті заздалегідь повинні бути зазначені суми грошових надходжень, їх розміри та форми. Існують декілька видів членських внесків: одноразові (при вступі до організації) та постійні (регулярні): річні, місячні, квартальні тощо. У тому випадку, якщо некомерційна організація не належить до члена-учасника, у фандрайзера все одно є можливість скористатися даним інструментом. Можливо збирати внески від учасників або членів будь-якого соціального проекту, події не зважаючи на форму реєстрації некомерційної або громадської організації.

11. Стаття в газеті (інструмент, який застосовують фандрайзери в разі зіткнення з терміновими та критичними ситуаціями. Для збору пожертвувань від

юридичних та фізичних осіб з метою усунення наслідків форс-мажорних обставин – це найбільш ефективний інструмент. Активно використовують державні та муніципальні установи під час великих катастроф, війн тощо).

12. Гроші з бюджету (для отримання грошей з бюджету, громадські організації можуть брати участь у грантових конкурсах, які передбачені бюджетом, якщо вони підпадають під критерії відбору учасників конкурсу).

13. Краудфандинг (полягає у колективній співпраці людей, які можуть добровільно об'єднати свої кошти або інші ресурси, як правило шляхом застосування мережі Інтернет, для підтримки зусиль інших організацій та людей).

Краудфандинг-платформи розраховані для публікацій у мережі та реалізації різноманітних проєктів. Головною умовою участі є встановлення мінімальної суми для проєкту, який реалізується. Під час використання такого ресурсу чітко визначається кількість днів для збору вказаної суми, і якщо на кінець терміну не буде зібрано зазначену кількість коштів, їх повернуть інвесторам [32].

Розміщення інформації у соціальній мережі Facebook із запитом на потреби для військових – це також є прикладом проведення краудфандингової кампанії. Хоча зазвичай такі кампанії проводяться на спеціальних платформах.

Першій українській платформі краудфандингу «Велика ідея» цього року виповнюється десять років. Інтерв'ю із співзасновницею платформи щодо розвитку культури дарування в Україні та спостереження про те, як це працює, нещодавно з'явилося в мережі інтернет. Із початком повномасштабного вторгнення було створено краудфандингову платформу – UNITED24 – яка, фактично, збирає кошти для України.

Patreon також працює за принципом краудфандингу. Для деяких команд в умовах війни цей майданчик став одним з найважливіших джерел фінансування.

14. Краудсорсинг (делегування конкретних функцій точно не визначеному колу осіб. Вирішення суспільно значущих проблем здійснюється через участь

великої кількості добровольців, які координують свої дії засобами інформаційних технологій).

15. Реклама (належить до малоефективних методів фандрайзингу; може реалізовуватися шляхом розміщення спеціальних статей, відеороликів, через установку рекламних щитів, розповсюдження буклетів, календарів, розклеювання плакатів, що несуть певну інформацію про ту або іншу проблему).

16. Телефонне спілкування (є досить ефективним методом фандрайзингу у Англії, Західній Європі, однак в Україні цей метод зводиться до нетелефонних розмов).

17. Використання мережі Інтернет (надає можливість підтримувати постійний зв'язок із донорами завдяки засобам електронної пошти й отримувати оперативну інформацію про різного роду заходи та програми, які пропонують донорські організації).

18. Розпродаж та розповсюдження сувенірної продукції, значків, атрибутів, декоративних виробів із використанням певної символіки за даною проблематикою інше.

19. Спадщина, спадкові договори та спадкові відкази на користь благодійної діяльності (благодійна організація може бути спадкоємцем на підставі заповіту або заповідального відказу. На підставі рішення суду за позовом благодійної організації або інших зацікавлених осіб можливе прийняття благодійними організаціями заповідального відказу або спадщини, звичайна вартість яких менша, ніж вартість зобов'язань спадкодавця-благодійника, або які не можуть бути використані для благодійної діяльності).

20. Разові акції прямого збору пожертв (їх поділяють на акції, які спрямовані на безпосередній, прямиий збір коштів та акції, яким властивий відстрочений ефект надходження коштів (аукціон пропозицій, проектів та ін.). Прямі акції характеризуються безпосереднім контактом із цільовою аудиторією, її залученням до вирішення нагальної проблеми. Під час проведення прямих акцій легко привертати увагу журналістів, автоматично таким чином залучаючи, ще один із інструментів фандрайзингу).

Як свідчить практика, одним із найперспективніших та найефективніших методів фандрайзингу є збір приватних пожертв. Проте, в Україні цей метод ще не отримав розвитку на достатньому рівні. Заходи зі збору приватних пожертв сприяють підвищенню фінансової стійкості організації, зміцнюють її імідж серед місцевої громади, підвищують кількість членів та волонтерів, стимулюють активність населення до співпраці для вирішення значущих проблем, підтримують поточну діяльність організації, масове проведення окремих заходів та акцій.

Особливістю приватних пожертв є те, що вони, завдяки можливості особистого звернення, не обмежені за часом, їх можна періодично залучати, за потребою, у процесі реалізації проєкту. Завдяки особистому зверненню є можливість бути більш переконливим, відповідати на запитання, які можуть виникнути у донора, визначати та обговорювати суму необхідних коштів.

Такі пожертви мають більше потенціалу, ніж підтримка корпорацій та фондів. Статистичні дані свідчать, що щорічно, не компанії та фонди, а саме приватні особи жертвують більше 80 % засобів. Ці пожертви відбуваються завдяки наступним технологіям: спеціальні заходи, пряма розсилка, членські внески, збір пожертв «від дверей до дверей», повідомлення, соціальні мережі. «Світ фандрайзингу від приватних осіб є настільки конкурентним, що фандрайзери вимушені не тільки поєднувати різні технологічні прийоми для збору коштів, а й додавати значну долю креативу для завоювання серця та розуму донорів» [24, с. 40].

Необхідно проводити аналіз перед тим, як скористатися методом збору приватних пожертв, щодо мотивів, які можуть спонукати звичайну людину або групу людей жертвувати частину особистих коштів. До мотивації можуть належати: жалість, милостиня, разові дрібні пожертви, бажання відкупу від прохача, потреба у здійсненні добрих вчинків, несистематичні дрібні та великі пожертвування на програми підтримки конкретних цільових груп (бездомні тварини, діти-сироти, пристарілі люди), особистий інтерес у вирішенні певної проблеми, з метою отримати пряму (податкові пільги) та опосередковану

(реклама) вигоду, із амбіцій, одноразові перерахунки у брендові благодійні проєкти, потреба у здійсненні добрих вчинків, відчуття причетності до загальної доброї справи, почуття колективізму, усвідомлене виявлення особистих позицій, релігійні.

Виділяють декілька типів мотивів приватних жертводавців: раціональні мотиви – коли благодійна участь співвідноситься із особистою вигодою жертводавця (наприклад, дарувальники отримують популярність, нагороди, звання); емоційні мотиви – коли особа доходить до рішення під впливом миттєвих або постійних викликаних почуттів, для посилення яких направляються фандрайзингові повідомлення (почуття співчуття, жалю або почуття провини); моральні мотиви – коли набирають загострення почуття справедливості, патріотизму, громадянської відповідальності, участь у процесах благодійності викликана високою мотивацією (як приклад, врятувати людське життя – пожертвувати на проведення операції або лікування).

Проводячи збір коштів від приватних осіб, організація повинна враховувати перелічені вище мотиви та одночасно обрати інструмент фандрайзингу, який є актуальним саме у даному випадку: скриньки, проведення благодійних заходів з фандрайзингу (лотереї, аукціони, бали, вечори інше), пряма поштова розсилка, перерахунок коштів на банківські рахунки, збір коштів на вулиці або із застосуванням методів «від дверей до дверей», «обличчя до обличчя», збір коштів через мережу Інтернет, передача спадщини інше.

До ефективних інструментів приватних пожертв належить пряма поштова розсилка. Плідний успіх прямої розсилки закладено у слові АІДА (AIDA), що трактується таким чином: Attention – увага, Interest – інтерес (зацікавленість), Desire – пристрасть, Acting – дія [24, с. 45]. Увага – фандрайзер повинен побудувати стратегію комунікацій таким чином, щоб привернути увагу донорів саме до власного посилання серед безлічі рекламних повідомлень; зацікавленість – сфокусувати процес на розвитку інтересу аудиторії до запропонованого продукту; пристрасть – підсилення проєкту, в результаті чого виникає співпереживання та пристрасть; дія – заклик діяти. У листі фандрайзер повинен

влучно поєднувати факти та емоції, що надає можливість спонукати донора для прийняття позитивного рішення.

На доцільність вибору інструменту фандрайзингу для отримання коштів від приватних осіб впливають наступні фактори: від яких людей очікувати пожертви; які їх фінансові можливості; на що буде витрачено залучені кошти; кому допоможуть ці кошти та як саме вони будуть відпрацьовані; яку модель поведінки або які прояви благодійної активності буде сформовано у цих людей тощо.

До умов, які варто створити для успішного збору приватних пожертв, належать наступні:

- можливість пожертвувати «тут і зараз»;
- необмеженість суми;
- зрозумілий механізм «роботи» грошей (кошти, які збирали, йдуть на використання для конкретного випадку);
- можливості контролю цільового використання;
- можливість пожертвувати «за компанію».

21. Здійснення перерахування коштів за банківськими квитанціями (зазначений інструмент фандрайзингу належить до відносно нових, проте вже досить добре себе зарекомендував. Одна із головних незручностей інструменту полягає у складності дій потенційного донора для здійснення пожертви: для перерахунку коштів необхідно спочатку отримати квитанцію, потім заповнити її, вистояти у черзі та вже потім перерахувати пожертву. Також при цьому є ризик можливих помилок у заповненні графі про призначення платежу працівниками банку та зняття із суми пожертви відсотку за обслуговування в банку).

Важливо також підтримувати контакти з меценатами та спонсорами. Варто вміти їх розрізняти. Дає власні кошти на реалізацію проєкту в обмін на інші ресурси спонсор. Наприклад, під час проведення заходу ви маєте встановити банер його компанії або запросити його на захід у ролі спікера. Меценат має можливість надання безповоротних коштів.

Наприкінці 2022 року в *pro to* продукція почали тестувати новий формат фінансування – внески від мікрощенатів. Це ті люди, які не мають мільйонних статків, проте також мають бажання підтримки різних ініціатив. Замість \$ 10 000 вони мають готовність регулярно вкладати в проєкт \$ 200-300. Водночас як щенати вони отримують задоволення від тих же самих можливостей. Наприклад, доступ до будь-яких закритих подій чи ексклюзивних продуктів.

22. До інших інструментів належать: капітальні кампанії, телебачення, промокампанії, автомати для платежів, QR-коди, банкомати, дисконтні картки, картки належності, електронні перерахування за допомогою *web-money*, автоматичні перерахування решти у банках під час розрахунків за бажанням клієнта, збори через дзвінки на мобільні телефони, благодійні телефонні лінії, благодійні SMS-акції та ін.

Інструменти фандрайзингу не є універсальними та рівноцінними для донорів різних категорій. Доцільність застосування кожного із інструментів залежить від конкретних умов та ситуації. У процесі вибору того або іншого інструменту фандрайзингу необхідно врахувати: тривалість проєкту; час надходження коштів до територіальних громад; ефективність цього інструменту для збору необхідної суми коштів; розрахунок вартості організаційного етапу фандрайзингової діяльності; вплив цього інструмента на імідж та репутацію територіальної громади у місцевій спільноті; оцінку наявних джерел фінансування.

Отже, фандрайзинг відіграє важливу роль в успішному переконанні інших учасників відповідно проєктів місцевого значення, які заплановані чи реалізовані в громаді, заслуговують на додаткову підтримку й увагу з боку донорів та спонсорів. Успіх фандрайзингу значною мірою залежить від того, наскільки досконало фандрайзер володіє професійними навичками із залучення зовнішніх ресурсів. Спроможною територіальною громадою вважається така громада, в якій місцевих джерел наповнення бюджету, інфраструктурних та кадрових ресурсів є достатньо для розв'язання органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, у межах чинного законодавства, в інтересах жителів

громади. Застосування інструментів фандрайзингу для реалізації проєктів місцевого значення територіальної громади сприяє підвищенню ефективності забезпечення сталого розвитку громад.

2.3. Аудит ефективності проєктної діяльності в європейських та вітчизняних практиках

Однією з наймасштабніших реформ в Україні є реформа децентралізації влади, що дозволяє новоутвореним громадам на свій розсуд розпоряджатися фінансовими ресурсами, також передано низку повноважень до органів місцевого самоврядування, які краще орієнтуються в локальних проблемах та можуть ефективніше використовувати кошти для їх вирішення. Саме процеси децентралізації є рушійною силою для розвитку місцевих громад.

Застосування державного фандрайзингу можна визначати як залучення та акумулювання державними органами ресурсів із різних джерел на соціально важливі цілі, засновані на соціально-відповідальній взаємодії та полягають у добровільному та взаємовигідному співробітництві.

Для реалізації різноманітних соціальних та муніципальних проєктів долучаються зацікавлені сторони: громадські та благодійні організації, акціонери та інвестори, профспілки, підприємства, засоби масової інформації, наукові та освітні заклади, мешканці громади тощо.

До основного методу державного фандрайзингу належать спільні програми, учасники яких є державні органи, представники бізнесу, також і пересічні громадяни.

Для здійснення державної фандрайзингової діяльності характерні 5 етапів:

1. Розробка та планування проєкту.
2. Залучення донорів.
3. Саме реалізація проєкту та здійснення постійного контролю за його реалізацією.
4. Звітування за результатами перед донорами.

5. Проведення аналізу програми державного фандрайзингу.

До першого етапу реалізації програми державного фандрайзингу належить розробка проєкту, в цей час відбувається виявлення сфер, які потребують визначення пріоритетів, забезпечення, розробка змістовної програми заходів та програм залучення ресурсів, визначення витрат для майбутнього періоду. Поетапна змістовна програма є необхідною для ретельної підготовки кампанії, оцінки її перспективності, визначення потенційного кола донорів. Ідеї в області фандрайзингу підлягають реалізації негайно, як тільки їх обміркували та склали план. Планування не є самоціллю, у ньому є сенс тільки тоді, коли плани буде реалізовано.

На другому етапі проводиться пошук та залучення до проєкту всіх можливих донорів. Наступний етап є безпосередньою реалізацією програми державного фандрайзингу та контроль за ходом реалізації програми, коригування планів з урахуванням змін, що відбувалися.

До заключного етапу належить аналіз програми фандрайзингу, під час якого проводиться аналіз її економічної та соціальної ефективності. Ефективність розраховується як для державних учасників, так і для донорів.

Під час аналізу з'ясовується наскільки поставлені цілі в програмі відповідали об'єктивним потребам; наскільки результати, що отримали, відповідають поставленим цілям; наскільки ефективними є витрачені ресурси для отримання цих результатів [25].

Для практичної реалізації програм державного фандрайзингу можна застосовувати інтернет-сайти, також сторінки в популярних соціальних мережах (наприклад, Facebook, Twiter та ін.). За допомогою Інтернет-ресурсів можна описувати проєкти, їх значимість та переваги. Донорам повинна бути надана можливість обирати для себе «проєкт до душі».

Перевагами використання саме інтернет-платформ є відсутність великої кількості документації, можливість вести електронну базу обліку донорів та внесків. Слід зазначити, що до найбільших переваг інтернет-фандрайзингу належить його дешевизна.

Також варто пам'ятати про те, що донори за кордоном не чекають, коли до них звернуться за допомогою, вони самостійно, за допомогою інтернету, відшукують для себе можливості надання донорської допомоги.

Не слід не забувати, що до основних стимулів розвитку державної фандрайзингової діяльності мають бути віднесені заходи податкового заохочення донорів, які належать до податкових пільг.

Під час розробки проєкту фандрайзери повинні враховувати, що донори, приймаючи рішення про участь у проєкті, звертають увагу перш за все на соціальну значимість проєкту. До однієї з великих переваг, дійсно, належить залучення в проєкт органів влади та гарантія висвітлення інформації про отриману допомогу. Якщо у фандрайзера немає можливості повідомити про проведення заходу у засобах масової інформації, він може розмістити цю інформацію на власному сайті. Після проведення заходу або після завершення проєкту виконавці повинні надати донору повний комплект звітних документів, фотозвіт із заходу, неофіційні листи-подяки тощо.

Фандрайзингом передбачено не лише залучення фінансових ресурсів від приватних осіб або організацій для реалізації соціально значущих проєктів у соціальній сфері та сфері культури, а також залучення людей і організацій для суспільного вирішення наявних проблем [20, с. 56];

Наведені вище трактування допомогли дати визначення фандрайзингу як процесу залучення ресурсів (матеріальних, людських, технічних, інформаційних, фінансових), необхідних для реалізації соціально важливого проєкту чи програми.

Таким чином, фандрайзинг – це залучення не лише коштів, а взагалі залучення благодійних ресурсів в усій їх різноманітності. Однозначно, чим більше залучено джерел, ресурсів, способів і методів для життєдіяльності організації, тим стійкішим буде розвиток цієї організації.

Види ресурсів бувають різними: 1) людські (інтелектуальні, фізичні зусилля, робочий час); 2) інформаційно-методичні (навички, знання та технології); 3) матеріальні (до них належать товари); 4) послуги та роботи (за рахунок механізації вони підсилюють і прискорюють роботу людського

фактору); 5) фінансові, за які, власне, і можливо придбати все перелічене із попередніх пунктів.

Можна здійснити розподіл джерел ресурсів за: 1) типом їх власників (чужі чи власні); 2) характером власності (особиста, корпоративна, колективна, державна: загальнонаціональна, регіональна, місцева; а також загальнолюдська, наприклад, «неприватизована природа»); 3) ставлення до самої організації («близьке коло» – члени самої організації, їхні родичі та близькі особи, і «далеке коло» – сюди належать суб'єкти, які мають відношення до території або виду діяльності організації); 4) територіальна ознака (область, місто, селище, район, вулиця, будинок та ін.).

Також є різноманітними умови, на яких ці ресурси надають: 1) безповоротна допомога в всіх її видах (пожертва, дарування, членські внески, гуманітарна допомога, міжнародна технічна допомога); 2) безкоштовне надання послуг і товарів (безплатне використання майна, відповідальне зберігання тощо); 3) зворотна фінансова допомога (ендавмент, займи, кредити); 4) пасивний дохід (роялті, банківський депозит і товарний кредит, страхування); 5) власна прибуткова діяльність (продаж власне виготовлених або куплених товарів, операції з цінними паперами, надання платних послуг з або без організації дочірніх комерційних структур тощо) [41; 59].

Слід пам'ятати про ефективну систему підтримки лояльності споживача: з ним працюють не лише у тому випадку, коли хочуть щось продати. Покупця вітають із святами, із днем народження, запрошують на заходи. І усе це спрацьовує. Варто згадувати про донорів не тільки тоді, коли з'являється потреба в пожертвах. Їх треба згадувати за першої ж нагоди в засобах масової інформації, на круглих столах, конференціях [37; 40]. Також є можливість стати корисними, будучи благодійником для співробітників, однокласників та їх дітей, сусідів та їхніх батьків. У постійних донорів можуть бути спеціальні сертифікати на право розпоряджатися частиною пожертв (виключно з урахуванням філантропічної мети), які залучені від інших. Це все люди дуже цінують. Таким чином, проявляється турбота не тільки про те, щоб реципієнт мав шанс стати донором,

а й про те, щоб благодійник мав можливість отримувати дивіденди від філантропії [42].

Варто звернути увагу на десять причин, чому треба любити донорів:

- з ними краще, ніж без них;
- вони не тільки критикують, скаржаться, мудрують, а ще й виділяють кошти;
- вони приносять користь;
- їм притаманний оптимізм, хоч іноді й може перемагати песимізм;
- вони мають благі наміри, які супроводжують благими справами;
- вони соромляться лаяти темряву, тому ще й свічки запалюють;
- вони роблять добро, щоб в нього повірили;
- не знаходять причину відмовити тим, хто потребує допомоги, а собі не відмовляють у задоволенні відчувати себе корисними;
- їхня здорова недовіра не переходить у хворобливий нігілізм;
- особисто і діяльнісно сприймають ідею ланцюгової реакції доброти.

Необхідно здійснювати планування діяльності для того, щоб залучити ресурси для реалізації некомерційних проєктів. Це не означає, що, все детально спланувавши, знайдуться всі необхідні ресурси, тому ймовірність ефективного пошуку ресурсів зростає пропорційно з рівнем підготовленості. Саме плануванням процесу із залучення ресурсів і займається фандрайзер [13; 43].

Крім того, професіонали, які працюють над залученням ресурсів для здійснення ними соціально значущої місії мають дотримуватися Етичного кодексу фандрайзера (2001) та Міжнародної декларації етичних принципів фандрайзингу (2018). До етичних норм та принципів відносять дотримання загальнолюдських норм і цінностей, прав людини, чесності та прозорості, відповідальності, принципу усвідомленої і добровільної участі в благодійності, добровільності пожертвувань, за винятком дій чиновників для виконання прийнятих рішень у рамках адміністративних структур: презумпції невинності [27; 48].

В жовтні 2006 року світовою спільнотою фандрайзерів була прийнята Декларація етичних принципів фандрайзингу, в якій поставили підписи двадцять шість країн світу з усіх континентів. Український Інститут професійного фандрайзингу ратифікував зазначену декларацію у грудні 2006 року і взяв її в основу для розроблення кодексу професійної етики фандрайзерів в Україні.

Згідно з Декларацією етичних принципів основними принципами роботи фандрайзера є:

- чесність – фандрайзери у будь-який час та за будь-яких обставин будуть діяти чесно та правдиво для збереження суспільної довіри і не намагатимуться вводити в оману донорів та клієнтів;

- пошана – фандрайзери завжди будуть шанувати та зберігати честь своєї професії та організації, разом з тим шанувати честь клієнтів і донорів;

- цілісність – фандрайзери будуть діяти відкрито та з усвідомленням своєї відповідальності за суспільну довіру. Вони мають вчасно виявляти всі поточні та потенційні конфлікти інтересів, уникати будь-які прояви негідної поведінки як в професійному, так і в людському планах;

- емпатія – фандрайзери повинні працювати таким чином, щоб досягати своїх цілей та надихати інших для наслідування таким же професійним стандартам і участі. Їм необхідно цінувати право на приватне життя, культурну різноманітність і свободу вибору;

- прозорість – фандрайзери заохочують відвертість у звітності про проведену роботу, способи управління добродійними пожертвуваннями, їх розподіл та використання; вони зобов'язуються вести облік доходів та витрат зрозуміло і акуратно [19; 57].

На даному етапі фандрайзингова діяльність в Україні лише зароджується, в цій сфері ще мало професіоналів, які мають спеціальну підготовку та досвід застосування фандрайзингу, які здатні ефективно залучати ресурси до об'єктів соціальної сфери.

Для дослідження ефективності проєктної діяльності варто використовувати такі функціональні складові аудиту:

- аудит правильності та відповідальності, де з'ясовується, чи дотримуються встановлених правил та норм в процесі реалізації проєктів;
- аудит економічності, де з'ясовується, чи використано бюджетні кошти та інвестиції економічно в цілях виконання програм чи проєктів;
- аудит ефективності, де з'ясовується, чи мають відповідність за обсягами ресурси та одержані результати під час реалізації проєктів;
- аудит результативності, де з'ясовується, чи збігаються результати реалізації проєктів зі стратегією;
- оцінка впливу стратегії, де аналізується економічний та соціальний ефект від реалізації проєктів в межах стратегічної мети.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1. Оцінка стану проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад

Метою діяльності територіальних громад в Україні є зміцнення засад конституційного ладу; представництво, захист законних прав й інтересів кожного із мешканців громади; створення оптимальних умов для забезпечення важливих потреб населення та нарощування людського потенціалу; розвиток місцевої демократії.

На громади покладено наступні функції самоврядування: залучити населення для участі у вирішенні питань загальнодержавного та місцевого значення; використання, володіння, управління комунальною власністю; забезпечення комплексного соціально-економічного, культурний розвиток на відповідній території; забезпечення законності та громадської безпеки, правопорядку та охорони прав, свобод та інших законних інтересів громадян; надання населенню соціальних послуг; соціальний захист для населення й захисту прав місцевого самоврядування.

Отже, територіальна громада виконує ряд важливих завдань, які забезпечують її розвиток та покращують добробут населення. До цих завдань належать створити сприятливі умови для діяльності різних суб'єктів господарювання, усіх органів управління; забезпечити конкурентоздатність регіону, сприятливі умови для залучення інвестицій; налагодити ефективну співпрацю з зарубіжними, національними та регіональними партнерами; реалізувати стратегії розвитку.

Як правило, ведення діяльності територіальних громад спрямовано на такі напрямки: організація роботи шляхом використання сучасних методів і технологій управління; аналізу існуючого соціально-економічного стану та

прогнозування розвитку подій у майбутньому; управління стратегічним розвитком; покращення соціально-економічних умов проживання населення; розробки заходів, які спрямовані на зменшення негативних впливів з урахуванням випадків погіршення економічної ситуації та стану добробуту населення, підвищення рівня його соціального захисту; покращення екологічних умов та зменшення захворюваності населення; сприяння розвитку ефективної ринкової інфраструктури; оптимізації системи управління об'єктами комунальної власності, пошуку напрямків покращення їх використання; налагодження співпраці з іншими органами державної влади в Україні, також із закордонними партнерами, використовувати кращий європейський досвід проведення процесів децентралізації у територіальних громадах; вдосконалювати систему надання адміністративних послуг для населення, суб'єктів бізнесу та інших осіб; сприяти зростанню духовного та культурного рівня населення громад, розробити програми, спрямовані на покращення морально-етичного виховання дітей і молоді; сприяти зростанню освітнього та наукового потенціалу з метою забезпечити конкурентоспроможність; участь у розробці, реалізації спільних програм і проєктів; реалізувати заходи з підвищення рівня громадянської свідомості, активності жителів громади, створити сприятливі умови для залучення жителів громади до процесів управління розвитком.

У публікації А. М. Соколової, О. В. Чернявської зазначається, що суб'єктами фандрайзингової діяльності є неприбуткові організації [69].

У Податковому Кодексі України зазначено, що до неприбуткових організацій належать: благодійні фонди, благодійні організації, також громадські організації, які створені з метою провадження оздоровчої, екологічної, аматорської, спортивної, освітньої та наукової, культурної діяльності; науково-дослідні установи та вищі навчальні заклади III-IV рівнів акредитації, творчі спілки та політичні партії, внесені до Державного реєстру наукові установи, яким надається підтримка від держави, музеї, заповідники; організації релігійного напрямку; професійні спільноти та їхні об'єднання, а

також житлово-будівельні кооперативи та об'єднання співвласників багатоквартирних будинків; органи державної влади України та органи місцевого самоврядування, утворені ними установи й організації, які утримують за рахунок коштів відповідних бюджетів [46].

Саме з урахуванням зазначеної вище інформації проводиться дослідження проєктної діяльності в Запорізькій гімназії № 84 Запорізької міської ради як складової територіальної громади в системі розвитку територіальної громади міста Запоріжжя.

Складна економічна ситуація останніх років, яка пов'язана з COVID-19 та найбільшою континентальною війною, яку розв'язала країна-агресор проти нашої держави, а також реформування бюджетної системи в контексті децентралізації спровокували скорочення видатків держави на фінансування освітньої сфери. Це спровокувало появу цілої низки проблем пов'язаних із належним матеріально-технічним забезпеченням освітнього процесу, а водночас і формуванням безпечного, здорового, інклюзивного середовища, реалізацією наукових, педагогічних проєктів тощо. Вирішенню даних питань сприяє впровадження в практику роботи закладів освіти фандрайзингу [16].

Фандрайзинг треба відрізнити від пошуку й залучення інвестицій. На відміну від інвестицій, фандрайзинг пов'язаний із пошуком ресурсів під некомерційні проєкти та програми, які в міру певних обставин не можуть реалізовуватися як комерційні.

Фандрайзинг є актуальним і для закладів освіти. Оскільки, надає можливість залучити додаткові фінансові, матеріальні, технічні, людські та інформаційні ресурси. Водночас діяльність фандрайзера «націлюється не на випрошування грошей, а на розроблення комплексу дій, заходів, прийомів у поєднанні з ефективними методами, що вимагає високого рівня володіння знаннями й навичками в багатьох сферах: менеджменті, маркетингу, стратегічному плануванні, зв'язках із громадськістю, проєктній діяльності, фінансах, правовому регулюванні тощо» [69, с. 43].

Експерти з фандрайзингу нараховують понад тридцять інструментів, якими можна скористатися для залучення необхідних ресурсів.

Розглянемо найбільш поширені інструменти, які використовуються під час фандрайзингової діяльності в гімназії.

Організація публічних заходів, що передбачають збір коштів. В закладі освіти проводилися спортивні змагання з організаційним внеском, благодійні аукціони, розіграші лотереї, святкові концерти, фестивалі, виставки. Нагодою для проведення фандрайзингових публічних заходів може бути, наприклад, Свято першого дзвоника, День вчителя, Новий рік, ювілей закладу освіти тощо.

Окремо треба зазначити про такий різновид публічного заходу, як шкільний ярмарок. У гімназії за організацію ярмарку відповідає учнівське самоврядування. Можна дати кілька рекомендацій, які на нашу думку, підвищать ефективність організації зазначеного заходу. Насамперед бажано оголосити мету ярмарку. Наприклад, зібрати 10 тис. грн. для облаштування зони відпочинку в холі закладу освіти. Оголосити перелік товарів, які планується придбати, та їх вартість. Відкритість інформації про те, на що збираються кошти, вартість необхідних товарів та послуг додатково мотивує учнів до ефективної участі у ярмарку, кожен індивідуально намагається докласти максимум зусиль, щоб отримати спільний результат. Це ж правило застосовується і під час організації інших публічних фандрайзингових заходів.

Додатковим джерелом фінансових ресурсів для закладів загальної середньої освіти є збір вторинної сировини. У гімназії цим займається учнівське самоврядування. І, хоча мова йдеться, в основному про незначні суми. Однак, якщо виручені кошти докласти до тих, які були зароблені, наприклад, на шкільному ярмарку, то їх можна витратити на суттєву річ. Крім того, залучення учнівського самоврядування до фандрайзингових заходів сприяє розвитку підприємництва серед учнівства. Здобувачі освіти навчаються брати у свої руки ініціативу, приймати рішення, заробляти та розпоряджатися фінансами.

Листування. Це можуть бути листи-пропозиції, листи-подяки тощо. Листування може здійснюватися в традиційний спосіб або на електронну

скриньку. Як у першому, так і в другому випадку, варто завчасно з'ясувати ім'я та посаду контактної особи. Якщо це традиційне листування, то бажано вкласти до конверту ще один конверт із маркою та власною адресою. Такий підхід полегшить потенційному донору процедуру відповіді, яку він, у принципі, міг би і проігнорувати. Під час електронного листування для того, щоб ваші листи не попадали в спам, треба користуватися функцією розсилки.

Залучення волонтерів. Волонтерство – це добровільна суспільно корисна діяльність. Вона може здійснюватися як окремими людьми, так і організаціями [9]. У закладі освіти можна достатньо ефективно використовувати цей метод. Серед батьків учнів, випускників закладу освіти можна знайти фахівців різних професій, які безоплатно, або ж із великою знижкою, застосують свої професійні навички заради благородних цілей.

Особисті зустрічі з донорами. Такі зустрічі є високоефективним інструментом. Особиста зустріч забезпечує близький рівень спілкування та надає великих можливостей для утворення довгострокових партнерських стосунків. З іншого боку, особисті зустрічі потребують багато вільного часу та вміння швидко донести свою ідею та вигоду, яку потенційний донор може отримати від участі у проєкті.

Телефонні дзвінки. Цей метод близький до персонального контакту. Його використовують для встановлення особистих зв'язків, координації дій, уточнення інформації тощо.

Реклама. Цей метод передбачає створення рекламних відеороликів та розміщення їх у соціальних мережах, телевізійних каналах, установка рекламних щитів, банерів, поширення календарів, буклетів, розклеювання плакатів, які розкривають ту чи іншу соціальну проблему.

Підтримка депутатів різних рівнів. Це ще один дієвий інструмент, який заклад загальної середньої освіти використовує для залучення ресурсів. Треба зазначити, що в більшості людей, не виключенням є і освітянська спільнота, склалася хибна думка, що депутати готові допомагати лише перед виборами до представницьких органів. Із цим можна не погодитися. Якщо депутат планує

продовжувати свою політичну кар'єру, то для нього буде важливим підтримувати власний імідж упродовж усієї каденції.

Для налагодження ефективної співпраці з народними обранцями пропонуємо звертатися до них не лише в тому випадку, коли ви потребуєте допомоги: матеріально-технічної, фінансової, правової тощо. Необхідно пропонувати їм свою допомогу – підтримувати позитивний політичний імідж. Наприклад, залучати їх до суспільно-корисних, екологічних проєктів, волонтерських кампаній, запрошувати на публічні заходи. Не треба забувати й про листи-подяки, вітальні листівки тощо. Такий підхід змінить ставлення до вас. З вами стануть співпрацювати не лише під час виборів.

В останні роки у закладах освіти України популярності набуває соціальне підприємництво. Соціальне підприємництво —це бізнес із тією місією, в основі якої лежить прагнення соціального підприємця вирішувати або суттєво впливати на соціальну проблему, яка існує на планеті, в країні або в громаді [60]. І, хоча, прибуток від соціального шкільного підприємства може бути незначним, визначальним у цьому випадку є те, що спрямовуючі зароблені гроші на розв'язання соціальної, екологічної проблеми тощо, заклад освіти формує свій імідж, авторитет. Формування позитивної суспільної думки про заклад освіти сприятиме проведенню фандрайзингових кампаній [39; 58].

Одним із найбільш дієвих інструментів фандрайзингу, який надасть змогу залучити значні ресурси, є грантрайтинг. Під грантрайтингом (англ. «grant» (грант, дар, субсидія, стипендія) і «writer» (письменник) розуміють «мистецтво написання проєктів з метою отримання безповоротної фінансової допомоги» [35]. Саме цей інструмент є найбільш результативним для фандрайзингової команди Запорізької гімназії № 84 Запорізької міської ради у реалізації інфраструктурних проєктів, міжнародної мобільності та міжнародної співпраці, проєктів для освітян, науково-дослідницьких, у сфері культури та соціального підприємництва, екологічних та соціального значення (див. Додаток А).

Порівняно новими інструментами фандрайзингу, які ще не набули широкої популярності серед закладів освіти України, є краудфандинг, краудсорсинг та ендавмент.

Фандрайзинг є перспективним напрямом діяльності закладів загальної середньої освіти. Він спрямований на пошук додаткових джерел фінансування, необхідних для розвитку закладу освіти: модернізації комп'ютерної техніки, ремонту приміщень, упорядкування території, поповненню бібліотечного фонду тощо.

У своєму арсеналі фандрайзинг має значну кількість методів та інструментів, які поєднують у собі і традиційні форми й методи залучення коштів, і інноваційні. До найбільш поширених інструментів, які можна ефективно використовувати в роботі фандрайзингової команди закладу загальної середньої є: проведення публічних заходів зі збором коштів (благодійний концерт, спортивне змагання, розіграш лотереї, аукціон, шкільний ярмарок), телефонні дзвінки, особисті зустрічі, співпраця з депутатами, представниками бізнесу, волонтерство, соціальне підприємництво, грантрайтинг.

Недоцільним, на нашу думку, є використання в закладах загальної середньої освіти комунальної форми власності таких інструментів, як членські внески, розміщення скарбнички в публічних місцях. Можливо, вам вдасться зібрати певну суму коштів. Однак, використання вказаних інструментів може спричинити суспільне незадоволення та призвести до втрати людських ресурсів.

Вважаємо, що перспективними інструментами, які можна адаптувати для закладу загальної середньої освіти є краудсорсинг, а також використання краудфандинг-платформ.

Створювати ендавмент-фонди більш доцільно для університетів. Насамперед це зумовлено наявністю значно більшої кількості, у порівнянні із закладом загальної середньої освіти, випускників, які мають високе фінансове та соціальне положення та більшої кількості студентів, що прагнуть підкреслити свій особистий статус.

Доцільність застосування кожного із інструментів залежить від конкретних ситуацій та умов. Для вибору того чи іншого інструменту фандрайзингу варто враховувати наступні фактори: часові рамки проєкту; терміни надходження коштів у організацію; ефективність інструментів для збору необхідної суми коштів; розрахунок організаційного етапу фандрайзингової діяльності; вплив інструментів на імідж та репутацію організації у місцевому співтоваристві; проведена оцінка наявних джерел фінансування [32].

3.2. Основні фактори оптимізації публічного управління проєктною діяльністю в системі розвитку територіальних громад

У закладі загальної середньої освіти діти проводять найбільший проміжок часу, який є сприятливим для навчання та формування особистості. Зважаючи на це, виникає нагальна потреба в створенні безпечного та здорового освітнього середовища, у якому всі учасники освітнього процесу будуть відчувати психологічну, фізичну, інформаційну й соціальну безпеку, комфорт та благополуччя [53]. Водночас незаперечним є той факт, що створення безпечних та здорових умов потребує належного фінансування та матеріально-технічного забезпечення. Однак, ті часи, коли заклади освіти були на повному державному забезпеченні, вже давно минули. Свого часу, реформа децентралізації була покликана вирішити, у тому числі, і дану проблему. Але, як показує життя – цього не сталося. Тому, для розбудови безпечного, здорового, інклюзивного освітнього середовища закладам освіти необхідно залучати додаткові фінансові та матеріально-технічні ресурси. До ефективних технологій залучення додаткових ресурсів належить фандрайзингова діяльність. Про актуальність даного напрямку свідчить і те, що в кожному закладі загальної середньої освіти призначено особу, відповідальну за фандрайзинг.

Проте, заклад загальної середньої освіти має певні особливості формування фандрайзингової команди, які пов'язані з тим, що штатний розклад закладу не містить посади «фандрайзер», «менеджер проєктів» тощо.

Відповідно, фандрайзер не може розраховувати на отримання заробітної плати. Тому, член фандрайзингової команди повинен мати високий рівень внутрішньої мотивації.

Починаючи з 2020 року гімназією було подано 22 грантових заявки до вітчизняних та закордонних донорів, державних, міжнародних організацій та інстанцій тощо.

Успішними грантовими проектами, які вже реалізовані або знаходяться в процесі реалізації, є:

- створення тротуарної доріжки до школи та дитячих садочків, паркану із зонами розвитку (фігурні дошки для малювання на паркані) навколо ЗЗСО № 84; грантовий проект «Стежина дитячих мрій. Крокуй цікаво та безпечно!»: Громадський бюджет. Запорізька міська рада;

- реконструкція шкільного подвір'я; грантовий проект «Подвір'я шкільних мрій: безпека, розвиток, комфорт»: Громадський бюджет. Запорізька міська рада;

- створення осередку для юних екологів; грантовий проект «Екологічний хаб «Green Planet»: Зелений центр Метінвест Запоріжжя;

- обладнання для облаштування укриття в закладі освіти: благодійний фонд «ПосмішкаUA»;

- робота на цифровій платформі TalkEn.Cloud за технологією «перевернутого навчання»;

- забезпечення дітей вразливих категорій ноутбуками; благодійний фонд «СпівДія»: проект «СпівДіяНоут»;

- обладнання для облаштування освітнього простору в укритті закладу освіти: БО «БФ «Восток SOS».

Поданий перелік грантових програм свідчить про те, що фандрайзингова діяльність надала можливість закладу освіти значно покращити освітнє середовище, зробити його більш безпечним та інклюзивним [17].

Аналіз положень про грантові програми, конкурси, а також поданих заявок дозволяє виділити спільні вимоги до грантів: чітко та лаконічно сформульовані думки; проблема, яку вирішує проєкт, має бути дійсно актуальною та зрозумілою для експертів, відповідати інтересам грантодавця та його благодійній політиці; запропоновані заходи та результат від них мають бути реалістичними, мати як якісні, так і кількісні показники; ефект від проєкту, бажано, щоби був довготривалим.

Для організації результативної фандрайзингової діяльності в закладі освіти розроблено план заходів та проводиться організаційно-управлінська робота. Зупинимося на деяких аспектах.

Формування команди. Команда не може складатися з однієї особи. Підготовка якісного грантового проєкту передбачає наявність значної кількості професійних навичок із керування проєктами, планування, аналітики, управління ризиками, маркетингу, PR-менеджменту, документообігу.

Крім того, фандрайзер повинен мати комунікаційну компетентність, вміння лаконічно та чітко формулювати свою думку. Контактувати із грантодавцями, у тому числі із закордонними. Оскільки міжнародні грантові програми передбачають заповнення заявки, бюджету, фінансово-звітної документації англійською мовою.

Також у фандрайзера має бути розвиненим емоційний інтелект. Здатність відчувати настрій, емоції потенційних партнерів є важливою особистісною рисою необхідною для налагодження ділових зв'язків, підтримки стосунків із партнерами, лобіювання інтересів у різних інстанціях.

О. В. Башун, досліджуючи фандрайзинг, наводить основні якості характеру, які повинен мати фандрайзер [69, с. 24]:

1. Ентузіазм, який виражається не лише шляхом застосування слів, а й завдяки виразу обличчя, голосу тощо. Прохач отримує насолоду від самого процесу клопотання. Він усвідомлює – люди здебільшого вже задоволені тим, що до них звертаються з проханням. Навіть коли, на перший погляд, реакція донора є негативною, зустріч закінчується подякою прохачеві.

2. Прихована агресивність. До її складових необхідно додавати терпіння, чарівність та добрий гумор. Необхідно тиснути, але не бути нав'язливим. Необхідно ризикнути отримати негативну відповідь, але не треба переривати зв'язки.

3. Гнучкість. Як би добре не володів інформацією прохач, він не може знати, як саме сьогодні налаштований донор. Фандрайзер повинен бути гнучким та чутливим. Якщо, наприклад, він звертається з проханням виділити кошти для бібліотеки, а потенційному донору більше імпонує спорт, треба вміти швидко змінювати тему розмови, пов'язуючи її з бібліотекою. Проте занадто чутливість може нашкодити. Вибачаючись, коли просить значну суму коштів, фандрайзер може спровокувати власну поразку, оскільки більшість клієнтів спочатку говорить, що вони даної суми не мають.

4. Врівноваженість. Професійний фандрайзер досягає її після того, як його природжений талант буде збалансовано наполегливою працею та ретельною підготовкою.

5. Терпіння. Це здатність припинити розмову у потрібний момент й надати можливість клієнтові подумати, адже мислення, яке переривається, не належить до продуктивного. Якщо донор думає протягом двох тижнів, варто повторити візит до нього знову.

6. Чіткість також є дуже важливою.

7. Оптимізм є необхідним фактором для впевненості у перемозі.

8. Застосування власного стилю. Кожна людина є індивідуальною, тому звернення до різних людей вимагає застосування власного стилю роботи.

9. Талант вислухати. Намагаючись переконати когось, ми. Як правило, говоримо самі. Фандрайзер повинен вміти надати людині змогу для власного висловлювання думок – вона краще, ніж будь-хто, знає свої проблеми. Отже, поставивши запитання, треба вміти вислухати співрозмовника навіть тоді, коли у вас з ним думки не співпадають.

10. Патріотизм та любов своєї установи, відданість їй, дає можливість під час звернення схилити донорів на свій бік.

Зазначимо, що фандрайзингова діяльність потребує постійного оновлення та розширення бази даних. Це пошук потенційних донорів у мережі інтернет (вебсайти, соціальні мережі); телефонний зв'язок, онлайн-зв'язок, листування, зустрічі з потенційними партнерами; укладання меморандумів, декларацій про співпрацю з потенційними партнерами.

Кожна фандрайзингова кампанія, незалежно від того, успішна вона, чи ні, повинна завершуватися аналізом сильних та слабких сторін проєкту [24].

Важлива також систематичність роботи. Ефективний фандрайзинг неможливий без постійної, кропіткої роботи. Систематичність роботи є необхідною умовою для накопичення професійного досвіду.

Також, обов'язковою умовою організації ефективної фандрайзингової діяльності є самоосвіта з проєкт-менеджменту, маркетингу, PR-менеджменту тощо. В останні роки з'явилися освітні ресурси з фандрайзингу: онлайн-курси, методичні поради, статті тощо. Проте, лише незначна частина педагогічних працівників закладу активно долучається до фандрайзингової команди (див. Додаток Б).

Залучитися довірою вже наявних партнерів та донорів, а також розширити їх коло, дозволить такий інструмент, як звітування про те, як були витрачені залучені ресурси та кошти. Чим більше людей вам довіряє, тим кращий імідж у вашої організації.

Формування позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти підвищить його конкурентоспроможність, сприятиме залученню інвестицій, установленню та розширенню партнерських зв'язків.

Ефективний фандрайзинг взагалі не можливий без постійної, кропіткої роботи. Систематичність роботи є необхідною умовою для накопичення професійного досвіду.

Окремо слід звернути увагу на вміння писати грантові заявки, проєкти. Підготувати грантовий проєкт це не те ж саме, що написати наукову статтю, тези. Також, не існує єдиного, уніфікованого бланку для грантових проєктів, заявок. Неможливо створити проєкт і бути впевненим, що у тому разі, якщо він не

пройде конкурс грантових заявок, його можна буде подати без змін іншому донору.

Аналіз положень про грантові програми, конкурси, а також поданих заявок дозволяє виділити спільні вимоги до грантів: чітко та лаконічно сформульовані думки; проблема, яку вирішує проєкт, має бути дійсно актуальною та зрозумілою для експертів, відповідати інтересам грантодавця та його благодійній політиці; запропоновані заходи та результат від них повинні бути реалістичними, мати як якісні, так і кількісні показники; ефект від проєкту, бажано, щоб був довготривалим.

Провівши простий підрахунок, можна побачити, що частка успішних грантів, які вже реалізовано або знаходяться в процесі реалізації, складає 30 % від загальної кількості поданих заявок. Даний показник свідчить про результативність діяльності фандрайзингової команди Запорізької гімназії № 84 Запорізької міської ради.

Таким чином, фандрайзинг є ефективним інструментом, який можуть використовувати заклади загальної середньої освіти для залучення додаткових фінансових та матеріально-технічних ресурсів необхідних для розбудови безпечного, здорового, інклюзивного освітнього середовища.

ВИСНОВКИ

Дослідження стану наукової розробки проблеми фандрайзингу та організації проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад показало, що актуальним у сьгоднішніх реаліях є використання проєктного управління для забезпечення розвитку територіальної громади органами місцевого самоврядування. Це дозволяє ефективно розв'язати низку питань, які виникають під час реалізації пріоритетних цілей організації; залучення додаткових коштів із зовнішніх джерел фінансування для розвитку; створенням успішної команди та мотивацією персоналу.

Уточнюючи зміст основних понять дослідження «фандрайзинг» та «проєкт», прийшли до наступних висновків. Фандрайзинг – це професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора. Проєкт – це комплекс соціально-економічних, науково-дослідних, проєктно-конструкторських, організаційно-господарських та ін. заходів, які розроблені для досягнення певних цілей протягом заданого періоду при встановленому ресурсному обмеженні.

До актуальних принципів дослідження фандрайзингу та проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад можна віднести наступні: 1) інтегрованість; 2) учасницька спрямованість; 3) цілеспрямованість; 4) системність; 5) об'єктивність.

Під час вибору методів аналізу фандрайзингу необхідно враховувати наступне. По-перше, часові рамки, які охопить той чи інший метод. По-друге, скільки часу буде витрачено на залучення коштів конкретного методу (планування, організації, здійснення самого методу тощо). По-третє, потрібно врахувати відрізок часу з моменту збору коштів до моменту, коли вони надійдуть до організації. Також необхідно заздалегідь оцінити ефективність даного методу та можливість з його допомогою зібрати необхідну суму для розвитку

організації. Порахувати всі витрати, які понесе організація під час збору коштів, а також підрахувати людські ресурси, які будуть необхідними для здійснення цієї діяльності.

Аналіз історії розвитку благодійності та фандрайзингу в Україні та країнах Європи свідчить, що як суспільне явище благодійність пройшла досить непростий та довгий шлях становлення у суспільстві. Історія розвитку громадянського суспільства протягом різних історичних епох засвідчує, що лише у середовищі вільних громадян можлива ефективна та цілеспрямована благодійність, яка є вільною від державної сваволі, благодійність, яка побудована на міцній правовій основі.

Виявлено, що управління проектною діяльністю в європейських та вітчизняних практиках Європи, відповідно до організаційно-методичного забезпечення, це процес інституалізації у програмно-цільовий формат способів втручання державних органів влади чи органів місцевого самоврядування в соціальну дійсність з метою розв'язання публічної проблеми.

Методологія управління проектним циклом дозволяє чітко відобразити цілі, завдання та результати проекту при одночасній мінімізації ризиків, а також передбачає: детальний аналіз проблем; планування, орієнтоване на ціль; результат, який можна виміряти; стандартизований формат проектною документації.

Для дослідження ефективності проектною діяльністю варто використовувати такі функціональні складові аудиту: аудит правильності та відповідальності; аудит економічності; ефективності; результативності; оцінка впливу стратегії, де аналізується економічний та соціальний ефект від реалізації проектів в межах стратегічної мети.

Оцінка стану проектною діяльністю в системі розвитку територіальних громад свідчить, що в умовах розвитку громадянського суспільства, ринковою економікою, соціальних ініціатив благодійність реалізується у вигляді меценатства, спонсорства та іншої підтримки шляхом надання грантів, пожертв, матеріальних, інформаційних ресурсів ін. Поширення благодійності та набуття

нею форми організованої діяльності стало підґрунтям для виникнення фандрайзингу як науки про планування та впорядкування дій, яка надає можливість організовано діяти меценатам і бенефіціантам.

Визначено, що до основних факторів оптимізації публічного управління проєктною діяльністю в системі розвитку територіальних громад належить фандрайзинг. Він відіграє важливу роль в успішному переконанні інших учасників відповідно проєктів місцевого значення, які заплановані чи реалізовані в громаді, заслуговують на додаткову підтримку й увагу з боку донорів та спонсорів. Успіх фандрайзингу значною мірою залежить від того, наскільки досконало фандрайзер володіє професійними навичками із залучення зовнішніх ресурсів. Спроможною територіальною громадою вважається така громада, в якій місцевих джерел наповнення бюджету, інфраструктурних та кадрових ресурсів є достатньо для розв'язання органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, у межах чинного законодавства, в інтересах жителів громади. Застосування інструментів фандрайзингу для реалізації проєктів місцевого значення територіальної громади сприяє підвищенню ефективності забезпечення сталого розвитку громад.

Фандрайзинг є ефективним інструментом, який можуть використовувати заклади загальної середньої освіти для залучення додаткових фінансових та матеріально-технічних ресурсів необхідних для розбудови безпечного, здорового, інклюзивного освітнього середовища.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабій О. Я. Фандрайзинг для новачків: з чого почати отримувати гранти для своєї громади. *Фактор*. 2017. № 5. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/may/issue-5/article-27472.html> (дата звернення: 04.09.2023).
2. Бабічев А.В. Особливості процесу управління змінами в системі вищої освіти: закордонний досвід. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 1(56). С. 15-17. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-1/doc/5/02.pdf> (дата звернення 14.11.2023)
3. Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
4. Белявцева В. В., Гнатенко А. І., Зінченко О. С. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків: Золоті сторінки, 2017. 148 с.
5. Березін О.В. Управління проектами: навч.– метод. Посібник. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 149 с.
6. Боголіб Т. М. Освітній та науковий фандрайзинг в Україні. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Сер.: Економічна. 2014. № 5. С. 11–17. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_4 (дата звернення: 04.09.2023).
7. Бурау Н. І., Антонюк В. С., Півторак Д. О. Методологія наукових досліджень у галузі : навч. посіб. 58 с. URL : https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/45871/1/Method_doslid.pdf (дата звернення: 01.12.2023).
8. Бусленко, Б. В. Фандрайзинг неприбуткових організацій в Україні. URL : http://www.rusnauka.com/1_NIO_2014/Economics/4_155397.doc.htm (дата звернення: 06.10.2023).
9. Волонтерство – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL : <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?curid=36734> (дата звернення: 23.11.2023).

10. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 8 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.11.2023).

11. Грантрайтинг: метод. рек. для органів публічної влади щодо написання проектних заявок / Авт. кол.: О. С. Зінченко, О. В. Кулініч, П. Ю. Куліш; за заг. ред. О. В. Кулініча. 2-е вид., доп. і перероб. Харків: Золоті сторінки, 2015. 80 с.

12. Двудіт З. П., Стасів Н. В., Моторнюк У. І. Джерела фінансування фандрайзингу та пріоритетні напрями його реалізації в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2018. № 899. С. 85-90.

13. Дей М. О. Управління науковими проектами: особливості написання успішної заявки на грант. *Міжнародний юридичний вісник: збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2016. Вип. 1 (3). С. 212-215.

14. Дегтяр А. О., Соболев Р. Г. Фінансове забезпечення розвитку ОТГ. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_40 (дата звернення 03.10.2023).

15. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами: навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

16. Дорошенко С. С., Лізвінський В. Л. Грантрайтинг як інструмент фандрайзингової діяльності з розбудови безпечного, здорового та інклюзивного освітнього середовища в закладі освіти. *Педагогічні науки та освіта*. Збірник наукових праць КЗ «ЗОШПО» ЗОР. Запоріжжя, 2023. Випуск № 6 (53).

17. Дорошенко С. С., Лізвінський В. Л. Фандрайзингові інструменти залучення додаткових ресурсів для розвитку закладу загальної середньої освіти. *Освіта Запорізького краю – 2023*. Анотований каталог робіт обласної виставки КЗ «ЗОШПО» ЗОР. Запоріжжя, 2023. 70 с.

18. Ендавмент – Вікіпедія. *Вікіпедія*. URL : <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?curid=859787> (дата звернення: 23.11.2023).
19. Етичний кодекс фандрайзерів. *Інститут Професійного Фандрайзингу*. URL : <http://fundraiser.org.ua/pro/dokumenty-ipf/etychnyj-kodeks-fandrajzeriv/> (дата звернення: 20.11.2023).
20. Єгорченков О. В., Катаєва Є. Ю. Азбука управління проектами. Планування: навчальний посібник. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.
21. Желюк Т. Л., Мельник А. Ф., Монастирський Г. Л., Дудкіна О. П. *Формування моделі розподілу влади «центр-місцевість»: теорія і практика*. *Вісник ТНЕУ*. 2014. Вип. 4. С. 24
22. Жінки і чоловіки як громадський актив, що сприяє покращенню послуг у громадах. *Всеукраїнська Асоціація ОТГ*. URL : <https://hromady.org/zhinki-i-choloviki-yak-gromadskij-aktiv-shho-spriyaye-pokrashhenneu-poslug-u-gromadax/> (дата звернення: 01.12.2023).
23. Класифікація проектів, їх види. *Освіта та самоосвіта*. URL : <https://referatss.com.ua/work/klasifikacija-proektiv-ih-vidi/> (дата звернення: 22.11.2023).
24. Кобзарев О. Фандрайзинг: навч. пос. для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 84 с.
25. Кобушко І.М, Котенко Н.В., Бойко К.О. Використання інформаційних технологій у фандрайзингу для соціальних проектів та стартапів. *Соціальна економіка*. Випуск 2017. 54 (2). С.93-99.
26. Ковязіна К. О. Актуальний стан системи надання соціальних послуг: що дають реформи? *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 3-4. С. 100-107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/spa_2018_3-4_13 (дата звернення: 03.10.2023).
27. Кодекс професійної поведінки Міжнародної асоціації зі зв'язків з громадськістю. *IPRA International Public Relations Association*. URL : https://ipra.org/static/media/uploads/code_of_conduct/ukrainian.pdf (дата звернення: 01.12.2023).

28. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 – 212-24) : Кодекс України від 07.12.1984 р. № 8073-Х : станом на 14 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 22.11.2023).

29. Комунікація в ОТГ. Навіщо розвивати та як впоратися? *Громадські ініціативи України. Громадські ініціативи України.* URL : <https://ngonetwork.org.ua/komunikatsiya-v-otg-navishho-rozvyvaty-ta-yak-vporatysya/> (дата звернення: 01.12.2023).

30. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

31. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III : станом на 5 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 22.11.2023).

32. Круп'як І. Й., Круп'як Л. Б. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Ефективна економіка.* 2019. № 10. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7323> (дата звернення: 04.09.2023).

33. Кулініч О. В. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері: посібник. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

34. Микитюк П. П. Управління проектами: навчальний посібник. Тернопіль, 2014. 270 с.

35. Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне : посібник. Луцьк, 2022. 58 с. URL : <https://drive.google.com/file/d/1BIr21otjrsieXDSLyGEACpVK6hcEct89> (дата звернення: 07.11.2023).

36. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О.І. Управління проектами: підручник. Київ : ЦУЛ, 2010. 432 с.

37. Овчарова Л. П., Бодоко В. П. Участь України в Європейських наукових програмах: тенденції та перспективи. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва.* 2016. Вип. 18. С. 33-42.

38. Огородник В. О Фандрайзинг – інструмент активізації соціальноповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин. *Економіка і організація управління*. Київ, 2014. № 1 (17). С. 42-47.

39. Осецький В.Л., Татомир І.Л. Особливості використання ендавменту та фандрейзингу в освітній практиці. *Фінанси України*. 2016. №3. С.86-100.

40. Офіційний сайт FIA. URL : fia.org.au (дата звернення: 23.11.2023).

41. Офіційний сайт Fundraising Ireland. URL : fundraisingireland.ie (дата звернення: 23.11.2023).

42. Офіційний сайт Philanthropy Australia. URL : philanthropy.org.au (дата звернення: 23.11.2023).

43. Офіційний сайт Philanthropy New Zeland. URL : philanthropy.org.nz (дата звернення: 23.11.2023).

44. Офіційний сайт Центру філантропії. URL : <http://www.philanthropy.org.ua/> (дата звернення: 14.09.2023).

45. Патерук Н. В. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. 2018. URL : <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-ide-zaluchaty-resursyhromadskym-orhanizatsiyam> (дата звернення: 04.09.2023).

46. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : станом на 23 листоп. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.11.2023).

47. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 р. № 2811-IX : станом на 15 квіт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

48. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI : станом на 11 груд. 2022 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 23.11.2023).

49. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05 лютого 2015 р. № 157-VIII (зі змінами від 05 грудня 2019 р. № 348-IX). Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 13. Ст. 69.

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 06.10.2023).

50. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

51. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР : станом на 7 верес. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

52. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 03.10.2023).

53. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі : Указ Президента України від 25.05.2020 р. № 195/2020. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення: 10.05.2023).

54. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР : станом на 2 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text> (дата звернення: 01.12.2023).

55. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.10.2023).

56. Рач В. А. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навчальний посібник. Київ : К.І.С, 2010. 276 с.

57. Сбруєв М. Г. Технології грантового супроводу науково-дослідних проектів в університетах США. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології: науковий журнал*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2015. № 3 (47). С. 139-153.

58. Соколова А. М. Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності. *Науковий журнал «Економічний часопис – XXI»*. 2012. № 9-10. С. 35-38.

59. Соколова А. М. Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства: сутність та структура. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 2 (74). С. 108-115.

60. Соціальне шкільне підприємництво: будуємо перший справжній бізнес. URL : <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/sse-toolkit-school-of-me.pdf> (дата звернення: 23.11.2023).

61. Субтельний О. Історія України: підр. Київ: Либідь, 1993. 720 с.

62. Теслюк С. А., Матвійчук Н. М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1183> (дата звернення: 10.11.2023).

63. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю. Ендавмент як джерело фінансового забезпечення вищого навчального закладу. *Ефективна економіка*. Київ, 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5965> (дата звернення: 23.11.2023).

64. Українська людина в європейському світі: виміри ідентичності : навч. посібник. кол. авторів ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра філос. наук, проф. З. Е. Скринник. Київ : УБС НБУ, 2015. 609 с.

65. Управління проектами. *Підручники*. URL : https://pidru4niki.com/75010/menedzhment/upravlinnya_proektami (дата звернення: 10.09.2023).

66. Фандрайзинг: навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «УкраїнаСША» (USAID), 2013. 95 с.

67. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV : станом на 5 жовт. 2023 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 22.11.2023).

68. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України: практичний посібник. Київ : Софія-А, 2012. 80 с.

69. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навчальний посібник. 2-ге вид., з доопрац. та допов. Київ : Алерта, 2015. 272 с.

70. Чухліб В. Є., Ведута Л. Л. Сучасні методи управління проектами. URL : <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/142618/140110> (дата звернення: 14.09.2023).

71. Sydor I., Skoblyak T. Fundraising in Ukraine: essence and prospects of development. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації* : збірник тез IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Хмельницький, 20 вересня 2019 року / за заг. ред. д. е. н., проф. В. П. Синчака. Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2019. С. 235-237.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Ефективність використання грантрайтингу як інструменту
для отримання грантів на прикладі Запорізької гімназії № 84
Запорізької міської ради**

Рис. 1. Загальна кількість поданих проєктів



Рис. 2. Кількість успішних проєктів



Чинники, які заважають педагогічним працівникам долучатися до фандрайзингової діяльності в закладі освіти

Рис. 1. Результати опитування педагогічних працівників Запорізької гімназії № 84 Запорізької міської ради



**Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Дорошенко Світлана Сергіївна, магістрант 2 курсу магістратури, форми навчання заочна, факультету соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування», освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти doroshenkoss@ukr.net,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Фандрайзинг та організація проєктної діяльності в системі розвитку територіальних громад: європейський досвід» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Дорошенко С.С.

Дата _____ Підпис _____

Заїка О.В.