

*Строгаль Марина Олександрівна*  
*аспірант Харківської державної академії культури*  
strog-m@mail.ru

## **УПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФАНДРЕЙЗИНГУ В СФЕРУ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ**

У статті досліджено зміст фандрейзингу в сфері культури та його значення для соціально-культурного розвитку. Вивчено можливості цілеспрямованого застосування механізму фандрейзингу в системі фінансування закладів культури та нових підходів до фінансування сфери культури України. Обґрунтовано необхідність формування ефективної моделі вітчизняної культури, зокрема на основі зарубіжного досвіду використання альтернативних джерел. Визначено пріоритетні напрями розвитку системи фінансування культури на основі механізму фандрейзингу.

*Ключові слова:* культура України, сфера культури, механізм фандрейзингу, позабюджетні джерела фінансування, зарубіжний досвід застосування фандрейзингу.

*Строгаль Марина Олександрівна, аспірант Харківської державної академії культури*

### **Внедрение механизма фандрейзинга в сферу культуры Украины**

В статье исследовано содержание фандрейзинга в сфере культуры и его значение для социально-культурного развития. Изучены возможности целенаправленного применения механизма фандрейзинга в системе финансирования учреждений культуры и новых подходов к финансированию сферы культуры Украины. Обоснована необходимость формирования эффективной модели отечественной культуры, в частности на основе зарубежного опыта использования альтернативных источников. Определены приоритетные направления развития системы финансирования культуры с помощью механизма фандрейзинга.

*Ключевые слова:* культура Украины, сфера культуры, механізм фандрейзинга, внебюджетные источники финансирования, зарубежный опыт применения фандрейзинга.

*Strohal Marina, postgraduate, Kharkiv State Academy of Culture*

### **Implementation of fundraising mechanism in the culture of Ukraine**

The article focuses on the role of fundraising in cultural sector and its importance for social and cultural development. The possibilities for targeting of fundraising mechanism in cultural institutions financing and new culture funding approaches were explored. It has been substantiated the necessity of forming an effective model of national culture, particularly on the basis of international experience of alternative sources usage. The culture funding priorities has been identified based on the fundraising mechanism.

Development of financing model of the national culture, adequate to the needs and requirements of modern world and society, determines the need to make use of experience and standards of culture funding in European countries, including the introduction of a fundraising mechanism. Fundraising is multichannel funding mechanism which provided for use of various sources and ways to attract capitals and other resources (human, material, information, etc.) in order to implement socio-cultural projects (project fundraising) or support current activities of cultural organizations (operational fundraising).

The main features of fundraising in culture sector are: complexity of performed activities; focus on the search for additional financial and material sources; non-profit nature of projects emergent from the results of fundraising, etc.

The main principles of fundraising in culture sector are: a combination of strategy and tactics, mutual benefit, balance, correspondence of plans and capabilities, complexity, collaboration with partners, non-commercial nature of activities, transparency, etc.

There are two basic types of fundraising: project and operational. Project fundraising aims to attract the necessary resources for implementation of projects and programs. This is the most effective and convenient for project managers and donors form of attraction and accumulation of funds resulting from clearly defined goals for resources use, possibility of obtaining significant financial resources with low fundraising requirements and certain benefits from the implementation of socio-cultural projects and programs. Operational fundraising is applied in case of attraction of means of reducing the operating costs of organization (wages, utility and material costs), it is less effective form of funds attraction that does not appeal to investors, because emanating resources are accumulated in the current budget of the organization and are not useful to the community. Operational fundraising is most frequently used in cultural organizations which are in critical condition.

Objects of fundraising in culture sector are different categories of donors, most of whom are private individuals, commercial entities, charity organizations, governments, non-profit organizations.

The main sources of fundraising activities funding are: donations; sponsor's investment; charity events to raise funds; grants; the creation of small businesses, cooperatives, joint stock companies for generating a profit from their own businesses; participation in national and regional target programs; volunteering; income from collecting the membership fees.

The organization of fundraising campaign is a complex process that involves four stages: planning, implementation, monitoring and analysis. Overall effectiveness of fundraising outcome depends on the quality of management at each of these stages.

During implementation of fundraising campaign the culture organizations apply the following range of methods: Internet fundraising (mailing, crowdfunding, crowdsourcing); individual fundraising; telefundraising; solofundraising; polyfundraising; PR-fundraising.

Thus, fundraising is not an episodic phenomenon, but is a range of management measures, regularly undertaken by cultural organizations that allow its distinguishing as a management trend.

Fundraising of national cultural institutions needs further improvement. The current problems are increase of specialized services in cultural organizations, development of subject specialization forms and introduction of the subject "Fundraising" in HEIs for specialists training.

A promising area for empowerment of fundraising activities in the culture sector of Ukraine is perfect mastering of techniques for its realization and understanding of differences between techniques used for different categories of donors. An effective form of charity for business entities is socio-cultural investment, for individuals – their recognition; for authorities – cooperation and mutual benefit from the implementation of projects in the social and cultural policy, etc.

Thus, against the backdrop of a global financial crisis, to address the issue of financing of culture sector in Ukraine it is extremely important to optimize the composition and structure of budget expenditures at all levels and direct the non-budgetary funding sources to cultural development. This, in turn, requires innovative approaches, scientific creativity and adaptation of culture sector of Ukraine to modern global development trends.

*Key words:* culture, cultural sector, fundraising mechanism, non-budgetary funding sources, international experience of fundraising usage.

В умовах фінансово-економічної нестабільності України фінансування сфери культури є надзвичайно складним та, зважаючи на просвітницьку місію і велике соціально-суспільне значення, актуальним завданням. Зрозуміло, що в ринково-конкурентному середовищі, наприклад в Україні, сфера культури не може розвиватися виключно на бюджетні кошти. Наразі виникає необхідність пошуку інших шляхів фінансування культури. До них можна віднести залучення фінансового, промислового і торгового капіталу, громадських об'єднань, благодійних фондів.

Нині ефективним механізмом використання додаткових позабюджетних ресурсів у сфері культури є фандрейзинг. Фандрейзинг – порівняно нове поняття в українській науці, втім відоме європейським і американським ученим, а також фахівцям з проектного менеджменту. У широкому сенсі під фандрейзингом можна розуміти процес пошуку і залучення позабюджетних ресурсів. Подібна потреба є актуальною у сучасному середовищі вітчизняної культури й економіки.

Питанням розвитку фандрейзингу присвячено праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців: Т. В. Артем'євої, А. Л. Балашової, О. В. Башун, А. Дж. Дугласа, Л. Є. Золотової, К. Келли, О. В. Комаровського, С. Куц, Г. Л. Тульчинського, О. Л. Шекової, О. І. Шниркова, О. В. Чернявської, А. М. Соколової та ін. Водночас розробці теоретичних та вдосконаленню практичних аспектів використання фандрейзингу у сфері культури і нині не приділяється належної уваги. Остання потребує додаткових досліджень щодо умов та перспектив розвитку фандрейзингової діяльності вітчизняних закладів культури.

Мета статті – дослідити зміст фандрейзингу у сфері культури та визначити його значення для соціально-культурного розвитку; виявити можливості цілеспрямованого застосування механізму фандрейзингу в системі фінансування закладів культури.

Формування ефективної моделі розвитку вітчизняної культури актуалізує необхідність застосування зарубіжного досвіду щодо залучення альтернативних джерел фінансування сфери культури. Так, аналіз тенденцій розвитку менеджменту культури за кордоном доводить, що в країнах ЄС та США реалізується стратегія підтримки культури, яка спрямована не тільки на бюджетне фінансування, але, насамперед, на створення сприятливих умов для залучення позабюджетних коштів. У європейських країнах поширені, зокрема, такі моделі стимулювання позабюджетного фінансування культури, як фандрейзинг та "специфічні" податки.

Зарубіжний фандрейзинг розглядається як рушійна сила створення на законодавчому рівні стимулів для заохочення комерційних організацій щодо спрямування коштів у культуру. Практика зарубіжжя доводить, що фандрейзинг є процесом формування сприятливих умов використання позабюджетних коштів для реалізації мистецьких проектів та підтримки діяльності організацій та закладів культури [3-5].

Фандрейзинг як інструмент фінансування культури передбачає розвиток зв'язків організацій культури та бізнесу, налагодження різних форм і можливостей їх взаємовигідної співпраці, а також формування громадської думки на користь підтримки культури. Вкладення ресурсів у культурні проекти стало одним із пріоритетних напрямів маркетингової політики комерційних організацій. Основними мотивами,

що спонукають представників бізнесу спрямовувати кошти на культурний розвиток, є: рекламні можливості (промоція бренду чи продукції компанії) в рамках культурного проекту; створення позитивного іміджу компанії, реалізація політики корпоративної соціальної відповідальності; доступ до цільової аудиторії в межах проведення мистецького заходу з метою популяризації власної продукції, послуг тощо.

Таким чином, розробка ефективної моделі фінансування вітчизняної культури, адекватної потребам та вимогам сучасного світу й суспільства, зумовлює необхідність застосування досвіду та стандартів фінансування культури європейських країн, зокрема впровадження механізму фандрейзингу (рис. 1).

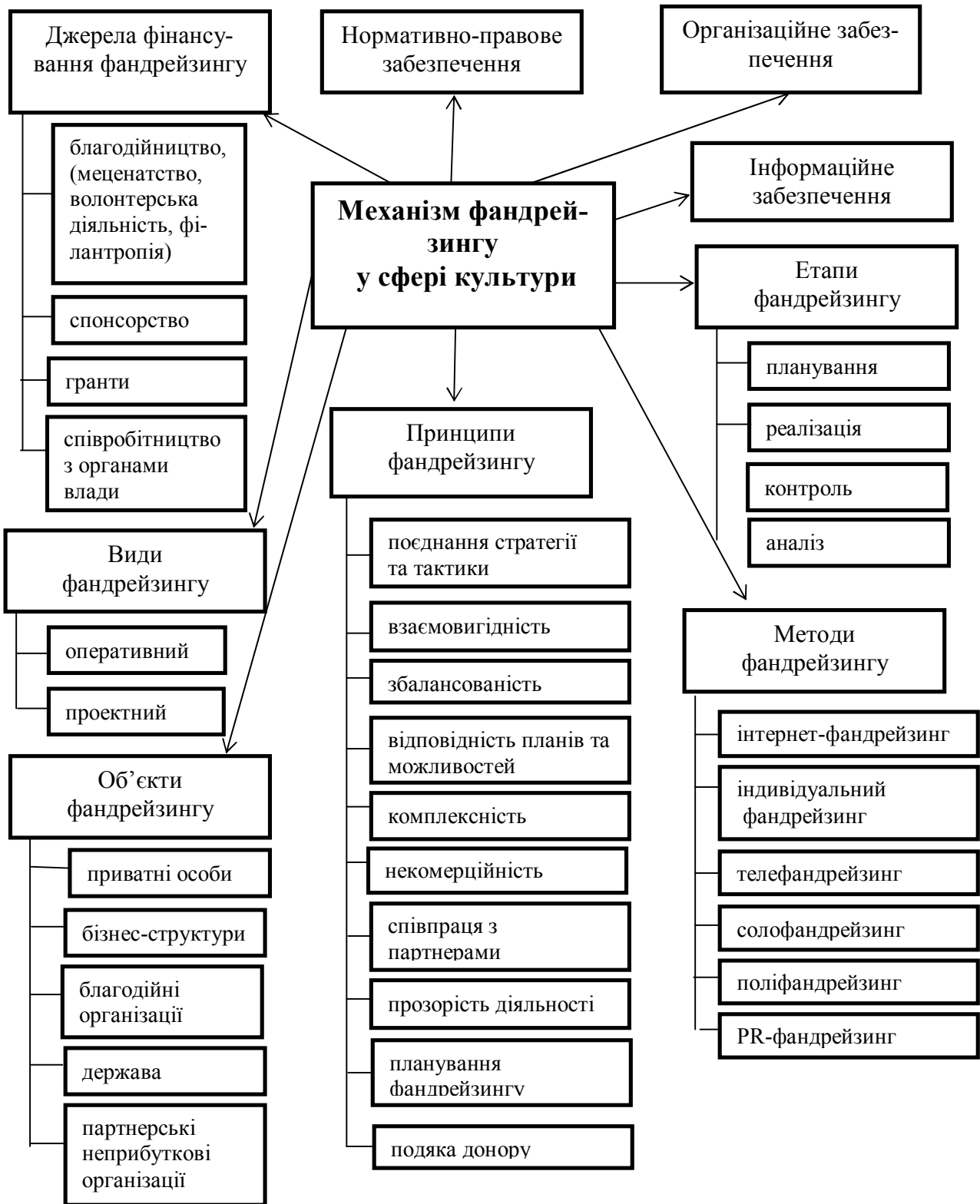


Рис. 1. Механізм фандрейзингу у сфері культури(авторська розробка)

Фандрейзинг – багатоканальний механізм фінансування, що передбачає використання найрізноманітніших джерел і способів залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних та інших) для реалізації соціально-культурних проєктів (проєктний фандрейзинг) або забезпечення поточної діяльності організацій культури (оперативний фандрейзинг).

Основними особливостями фандрейзингу у сфері культури є: комплексність заходів, які здійснюються; спрямованість на пошук додаткових фінансових та матеріальних джерел; некомерційна сутність проєктів, що реалізуються завдяки результатам фандрейзингової діяльності тощо. Отже, фандрейзинг спрямований на підтримку соціально значущих проєктів і програм у некомерційній (non profit) сфері, коли учасники реалізації таких проєктів отримують не прибуток, а певні соціально-економічні, політичні, комунікативні та інші переваги. Наприклад, реалізація соціальних, політичних, конфесійних ініціатив; додаткові можливості реклами; формування й просування позитивного іміджу та репутації, популяризація імені; розширення контактів та зв'язків; налагодження комунікативної взаємодії із суспільством, органами влади та ін. [2, 6].

Основними принципами фандрейзингу у сфері культури є: поєднання стратегії та тактики, взаємовигідність, збалансованість, відповідність планів та можливостей, комплексність, співпраця з партнерами, некомерційність, прозорість діяльності та ін. [7; 10, 4].

Різноманітність джерел фінансування некомерційних організацій зумовила необхідність планування і контролю процесу використання коштів, а також застосування в організації фандрейзингової компанії (FR-кампанія) як комплексу управлінських заходів щодо планування, організації і проведення контролю процесу залучення коштів [9, 168-169].

Фандрейзингова кампанія відповідно до цілей визначає різні завдання, згідно з якими виокремлюють два основні види фандрейзингу: проєктний і оперативний. Проєктний фандрейзинг спрямований на залучення необхідних ресурсів для реалізації проєктів і програм. Оперативний фандрейзинг застосовується в разі залучення коштів на погашення поточних витрат організації (заробітна плата, комунальні та матеріальні витрати). Проте в обох випадках фандрейзинг передбачає наявність та формування спільних інтересів значного кола соціальних суб'єктів: бізнес-структур, органів державної влади, громадських організацій, приватних осіб. Фактично фандрейзинг є соціальною технологією формування та розвитку багатовекторного соціального партнерства [2, 5–7].

Об'єкти фандрейзингу у сфері культури – це різні категорії донорів, серед яких, здебільшого, є приватні особи, комерційні структури, благодійні організації, органи влади, громадські некомерційні організації.

При цьому основними джерелами фінансування фандрейзингової діяльності є: пожертвування; вкладення спонсорів; проведення благодійних заходів зі збору коштів; отримання грантів; створення малих підприємств, кооперативів, акціонерних товариств з метою прибутків від власної комерційної діяльності; участь у державних та регіональних цільових програмах; волонтерський рух; доходи від збору членських внесків [8, 88–89].

Організація фандрейзингової кампанії є складним процесом, який передбачає чотири етапи [9, 181–182]:

- 1) планування (розробка змістовної програми залучення коштів; визначення витрат організації культури на майбутній період та джерел їх відшкодування; визначення виду фандрейзингу);
- 2) реалізація (вибір методів проведення фандрейзингу; встановлення відповідальності за реалізацію фандрейзингової кампанії та виділення коштів на її проведення);
- 3) контроль (здійснення контролю за процесом фандрейзингу; корегування планів з урахуванням змін);
- 4) аналіз (визначення ефективності етапу планування; аналіз ефективності етапу реалізації; оцінка ефективності кінцевих результатів).

Загалом ефективність кінцевих результатів фандрейзингу залежить від якості організації кожного із зазначених етапів.

Під час реалізації фандрейзингової кампанії на практиці організації культури застосовують такий комплекс методів:

- інтернет-фандрейзинг (мейлінг – розсилка по електронній пошті; краудфандинг – співробітництво людей, які добровільно спрямовують свої кошти чи інші ресурси, зазвичай через інтернет, для підтримки інших людей або організацій; краудсортинг – отримання необхідних послуг завдяки виконанню суспільно значущих завдань безліччю добровольців);
- індивідуальний фандрейзинг (звернення до потенційних донорів через особисту зустріч);
- телефандрейзинг (звернення до потенційних донорів за допомогою телефону, факсу);
- солофандрейзинг (підтримка впливовими, відомими особами);

- поліфандрейзинг (поширення безплатних запрошень на культурні заходи, презентації);  
- PR-фандрейзинг (проведення рекламних компаній у ЗМІ, поштою (розповсюдження брошур, буклетів), розміщення зовнішньої реклами (стенди, банери)) [2, 124; 9, 183; 1, 43; 7, 8; 10, 14].

Таким чином, фандрейзинг – не епізодичне явище, а цілий комплекс управлінських заходів, які проводяться регулярно організаціями культури, що дозволяє виокремити його як напрям менеджменту.

В умовах економічної кризи для вирішення проблем фінансового забезпечення сфери культури в Україні надзвичайно важливо оптимізувати склад та структуру видатків бюджетів усіх рівнів і спрямувати позабюджетні джерела фінансування на розвиток культури. Це, у свою чергу, потребує новаторських підходів, наукового творчого пошуку й адаптації галузі культури України до сучасних світових тенденцій розвитку.

Особливої актуальності в цій ситуації набуває популяризація культурних заходів за допомогою сучасних методів передачі та поширення інформації споживачеві, а також осучаснення галузі загалом, відмовляючись таким чином від репертуару, оснащення та системи управління епохи радянських часів. Це, у свою чергу, потребує значного фінансування. Проте, завдяки інструментам і методам фандрейзингу, злагоженому та комплексному механізму реалізації проектів будь-які перетворення можна здійснити з меншою затратністю фінансів. Це пояснюється тим, що у фандрейзингу основною є соціальна місія, а не отримання вигоди. Відтак умотивованість сторонніх осіб до співпраці може бути різною щодо видів надання допомоги, а не лише як вкладання коштів. Численні благодійники стимулюються навіть власною трудовою безплатною участю, головне – знайти правильні мотиви й опанувати методикою практики фандрейзингу з різними категоріями донорів.

Окрім того, механізм фандрейзингу має у своєму інструментарії сучасні засоби поширення інформації, насамперед використовуючи цифрову передачу даних із застосуванням візуальних подразників сприйняття інформації для залучення численної аудиторії до вирішення проблеми. Реалізація фандрейзингових проектів передбачає водночас велику промокомпанію, яка базується на застосуванні всіх видів ЗМІ, громадських організацій, PR-компаній для розповсюдження інформації про проект та актуальність його реалізації, акцентуючи на важливості внеску і статусу кожного з його учасників. Саме такого підходу, на нашу думку, і потребує трансформація системи менеджменту і маркетингу, особливо щодо управління фінансами закладів культури України.

Таким чином, у період кризових явищ в економіці фандрейзинг стає дедалі важливішим для розвитку сфери культури України. Ефективним та перспективним у цій галузі є проектний фандрейзинг, спрямований на пошук коштів для реалізації конкретних програм і проектів. Він спонукає до збільшення попиту донорів, адже ці кошти витрачаються на реалізацію певного проекту з чітко визначеними завданнями, статтями витрат і має за результат досягнення конкретного соціального ефекту. Для донорів такі вкладення є більше прийнятними, зручними для звітності та визначення ефективності, а також можливого отримання додаткових вигод, поліпшення іміджу компанії в разі успішної реалізації проекту.

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що варто створити належні умови для розвитку фандрейзингу у сфері культури України. З цією метою використовувати досвід зарубіжних культурних закладів у цій галузі, адже достатня міцність і сталість організацій культури та мистецтва залежать від їх можливості мати всебічну соціально-культурну підтримку держави, громадського руху, волонтерів та донорів.

Перспективним напрямом дослідження є ретельне опрацювання й адаптація зарубіжних наукових концептуальних підходів для формування вітчизняної концепції фандрейзингу, що гармонійно вбудувалися б в сучасну науку і практику, зокрема культурологічну.

#### *Література*

1. Албегова И. Ф. Технология фандрайзинга для некоммерческих общественных организаций: учеб. – метод. пос. / И. Ф. Албегова. – Ярославль: ЦПНО, 2006. – 100 с.
2. Артемьева Т. В. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. Артемьева, Л. Тульчинский. – СПб.: Лань, 2010. – 286 с.
3. Бакальчук В., Кузьмук О. Зарубіжний досвід залучення позабюджетних коштів на розвиток культури. Відділ соціокультурних та етнонаціональних досліджень / В. Бакальчук, О. Кузьмук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm>. – Назва з екрана.
4. Пояснювальна записка до проекту Кодексу законів України про культуру [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [w1.c1.rada.gov.ua/pls/.../webproc34?id](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/.../webproc34?id). – Назва з екрана.
5. Закон України "Про культуру" від 14 грудня 2010 року № 2778-VI // Голос України. – 2011. – № 4. – 12 січ. – с. 12-13.

6. Современный корпоративный фандрайзинг в искусстве (на примере Великобритании) [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://artandyou.ru/category/practice/post/sovrememnyy\\_fundraising\\_v\\_iskusstve](http://artandyou.ru/category/practice/post/sovrememnyy_fundraising_v_iskusstve). – Загл. с экрана.
7. Фандрайзинг. – [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://csp-yar.ru/images/razrabotki/broshura\\_fundraising-small-v1.pdf](http://csp-yar.ru/images/razrabotki/broshura_fundraising-small-v1.pdf). – Загл. с экрана.
8. Чернявська О. В. Фандрайзинг: навч. посіб. / О. В. Чернявська, А. М. Соколова; 2-ге вид., з доопрац. та допов. – К. : Алерта, 2015. – 275 с.
9. Шекова Е. Л. Управление учреждениями культуры в современных условиях: учеб. пособ. / Е. Л. Шекова. – СПб. : Лань; Планета музыки, 2014. – 416 с.
10. Шнирков О. І. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб. / О. І. Шнирков, І. О. Мінгазудінов. – К. : Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. – 50 с.

### References

1. Albehova, I. F.(2006). Fundraising technology for non-profit organizations. Yaroslavl: YaROO "TsPNO" [in Russian].
2. Artemeva, T. V. (2010). Fundraising. Raising funds for cultural and educational projects and programs. St. Petersburg: Lan [in Russian].
3. Bakalchuk V., Kuzmuk O. Foreign experience attract extra-budgetary funds for the development of culture. Retrieved from <http://old.niss.gov.ua/Monitor/February/2.htm> [in Ukrainian].
4. The explanatory note to the draft Code of Ukraine on culture. Retrieved from <http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=15098&pf35401=35468> [in Ukrainian].
5. Law of Ukraine on culture from December 14 2010, № 2778-VI]. (2011, January 12). Holos Ukrainy, 4, pp. 12-13 [in Ukrainian].
6. Modern corporate fundraising in the UK arts. Retrieved from [http://artandyou.ru/category/practice/post/sovrememnyy\\_fundraising\\_v\\_iskusstve](http://artandyou.ru/category/practice/post/sovrememnyy_fundraising_v_iskusstve). [in Russian].
7. Fundraising. Retrieved from [http://csp-yar.ru/images/razrabotki/broshura\\_fundraising-small-v1.pdf](http://csp-yar.ru/images/razrabotki/broshura_fundraising-small-v1.pdf) [in Russian].
8. Cherniavska, O. V. (2015). Fundraising. Kyiv: Alerta [in Ukrainian].
9. Shekova, E. L. (2014). Cultural institutions management in present conditions. St. Petersburg: Lan [in Russian].
10. Shnyrkov, O. I. (2000). Fundraising: main features and form. Kyiv: In-t mizhnar. vidn. KNU im. T. Shevchenka [in Ukrainian].