

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Управління фінансовими ресурсами
територіальних громад»
для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем
«магістр» денної та заочної форм навчання спеціальностей
072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий
ринок» (Частина 2)

2025

Конспект лекцій з дисципліни «Управління фінансовими ресурсами територіальних громад» для здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем «магістр» денної та заочної форм навчання спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» (Частина 2) / Укл. Н.Г. Фатюха – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2025.-136 с.

Укладач: к.е.н., доцент Н.Г. Фатюха

Рецензент: к.с.н., доцент О.П. Зоря

Відповідальний за випуск: к.е.н., доцент О.Г. Лищенко

Затверджено
на засіданні кафедри
«Облік та фінанси»
Протокол № 9
від 14 травня 2025 р.

Рекомендовано
до видання
НМК БТЕ
Протокол № 7
від 18 травня 2025 р.

ЗМІСТ

Частина 2

ТЕМА 4. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	137
4.1. Історичні аспекти місцевого оподаткування	137
4.2. Нормативно - правове забезпечення місцевого оподаткування в Україні	140
4.3. Механізм прийняття рішень об'єднаними територіальними громадами щодо запровадження місцевих податків і зборів.	146
4.4. Практика надходжень місцевих податків і зборів в об'єднаних територіальних громадах	154
ТЕМА 5. ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	164
5.1. Сутність фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад	164
5.2. Показники фінансової спроможності територіальних громад	167
5.3. Порядок розрахунку фінансової спроможності об'єднаної територіальної громади	172
5.4. Формування фінансово-економічного потенціалу об'єднаних територіальних громад	174
ТЕМА 6 ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	180
6.1. Сутність фандрайзингу	180
6.2. Форми фандрайзингу	188
6.3. Методи здійснення фандрайзингу	193
6.4. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури	198
6.5. Основні етапи фандрайзингу	217
ТЕМА 7 РОЛЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	225
7.1. Базові засади співпраці об'єднаних територіальних громад з неурядовими організаціями	225
7.2. Організаційно-економічні основи формування та	233

функціонування неурядових організацій.

7.3. Управління фінансами в неурядових організаціях 240

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 254

ТЕМА 4. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ І ЗБОРИ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

4.1. Історичні аспекти місцевого оподаткування

У процесі історичного розвитку суспільства та держави на принципах демократії і децентралізації влади органи місцевої влади поступово зростали, оскільки їх завдання та функції з плином часу нарощувалися: посилилися традиційні функції місцевого та регіонального самоврядування (управління), громадського правопорядку, економічної безпеки, утримання закладів освіти і науки, охорони здоров'я та довкілля, соціального забезпечення, комунального господарства, дорожнього будівництва, місцевого транспорту тощо. І відмовитися від них не можна навіть у віддаленій перспективі [63].

Є чимало різноманітних інтерпретацій місцевого оподаткування. Для прикладу, проф. Колумбійського університету (США) Е. Селігман розрізняв п'ять схем: розкладальну, надбавки, роздільні джерела, відрахування та державні субсидії. Цікаву конфігурацію інституту місцевих податків і зборів будував учений-економіст Д. В. Данілов, акцентуючи увагу на чотирьох її елементах, а саме: відрахуваннях від загальнодержавних податків, надбавках до них, самостійних локальних податкових платежах і доходах від ренти з міської землі [64].

Теорія оподаткування не має в розпорядженні загальноприйнятих визначень понять “податок” та “місцеві податки і збори”, що є свідченням недостатнього вивчення цих економічних явищ.

Податок є важливою категорією в сфері фінансів. Це одночасно економічне, господарське та правове поняття, що в свою чергу, створює труднощі в розумінні його сутності. Досить часто науковці та практики відчують недостатність лише економічних методів в процесі обґрунтування економічного змісту податку. Загалом стосовно розуміння сутності податку фахівці виділяють такі його характеристики: по перше, обов'язковість, що проявляється у безперечному стягненні до бюджету як економічної основи держави; по друге, особливості суспільного устрою в країні не відображаються на процесі справляння податкових платежів; по третє, елементи

податків в більшості випадків мають, перш за все, правовий статус

Місцеві податки та збори - це обов'язкові платежі, які згідно із податковим законодавством України встановлюються органом місцевого самоврядування на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці (села, селища, міста чи об'єднаної територіальної громади) та зараховуються до відповідного місцевого бюджету.

Місцеві податки і збори характеризуються тими ж ознаками побудови, що і загальнодержавні податкові платежі, однак їм притаманні певні особливості. Трактуювання в теорії оподаткування понять “податок” та “місцеві податки і збори” відображено в таблиці 4.1. [6, с. 237, 64, с. 19].

Таблиця 4.1- Розмежування понять «податок» і «місцеві податки та збори»

Ознаки	Податок	Місцеві податки і збори
За адресністю	Надходить до державного та місцевих бюджетів	Надходять тільки до місцевих бюджетів
За роллю у формуванні бюджетів	Формують основну частину доходів державного та місцевих бюджетів	Питома вага в структурі доходів місцевих бюджетів порівняно незначна
За періодичністю сплати	Сплата є періодичною	Сплата може бути періодичною або одноразовою
За цільовим спрямуванням	Не мають чітко вираженого цільового спрямування	Можуть мати цільове призначення, бути впровадженими на відшкодування витрат територіальних громад, введеними як плата за надання прав або видачу дозволів

Органи місцевої влади через систему місцевого оподаткування отримують необхідні фінансові ресурси, що акумулюються в місцевих бюджетах для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування.

Місцеве оподаткування – це законодавчо врегульований процес встановлення та утримання місцевих податків і зборів на рівні адміністративно-територіальних одиниць країни, визначення їх платників, розмірів, ставок, об'єктів оподаткування, порядку сплати тощо.

Ключовою складовою цього процесу є місцеві податки і збори, що примусово стягуються державою, органами місцевого

самоврядування на користь територіальних громад.

Місцеві податки та збори є специфічною формою суспільно-економічних відносин на локальному рівні. Вони незначні за обсягом надходжень до бюджету, на відміну від загальнодержавних аналогів. Справляються місцеві податки та збори як “плата за послуги” (за будь-які надані блага або дії органів місцевого самоврядування).

Органи місцевого самоврядування повинні виважено використовувати повноваженнями щодо впровадження податкових платежів і враховувати морально-етичні аспекти поведінки громадян та загалом рівень суспільної свідомості. За інших обставин надмірне податкове навантаження може об’єктивно знизити підприємницьку активність та негативно вплинути на рівень життя територіальної громади [6, с. 238-239].

Існування місцевих податків і зборів відповідає в першу чергу інтересам територіальних громад, від імені яких діють органи місцевого самоврядування, оскільки такі платежі є виключно їх фінансовою базою. Виходячи з цього, метою введення місцевих податків і зборів є забезпечення місцевих органів влади коштами, необхідними для здійснення їх завдань і функцій, що перебувають у їх самостійному розпорядженні і концентруються у відповідних бюджетах.

Місцеві податки і збори необхідно розглядати як своєрідну плату за вигоди, що забезпечують органи місцевого самоврядування. Місцеві податки та збори є одними з найважливіших інститутів у системі місцевих фінансів нашої держави

Під інститутом місцевих податків і зборів необхідно розуміти законодавчо закріплену групу правових норм, що регламентує порядок впровадження податкових платежів (міськими, селищними, сільськими радами та радами об’єднаних територіальних громад), механізм їх справляння (у межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць) і зарахування до місцевих бюджетів для виконання повноважень у межах власної компетенції органів місцевого самоврядування. Місцеві податки і збори це універсальна і, разом із тим, вихідна категорія, яка виражає критеріальні властивості місцевих фінансів [64, с. 20].

Місцеве оподаткування як специфічна форма суспільно-економічних відносин на локальному рівні, пов’язана з порядком впровадження за рішенням органів місцевого самоврядування,

механізмом справляння і зарахування місцевих податків та зборів до місцевих бюджетів. Об'єктивною закономірністю є процеси його становлення, розвитку та пошуку оптимальних механізмів формування системи незалежних місцевих фінансів з метою забезпечення фінансової децентралізації [6, с. 240].

4.2. Нормативно - правове забезпечення місцевого оподаткування в Україні

Правове регулювання місцевих податків і зборів має певну специфіку, оскільки здійснюється на двох рівнях: на загальнодержавному і місцевому. По перше, держава визначає вичерпний перелік таких обов'язкових платежів, коло платників, об'єкти оподаткування, граничні розміри ставок, тобто встановлює основи їх справляння, надаючи повноваження органам місцевого самоврядування на введення таких податків і зборів на відповідній території. По друге, місцеві органи влади, реалізуючи надані державою повноваження, встановлюють і детально регламентують механізми справляння окремо кожного з податків і зборів, а також вводять їх у дію [65].

Таким чином, *місцеві податки і збори - це обов'язкові платежі, що встановлюються державою, регламентуються і справляються органами місцевого самоврядування і надходять до місцевих бюджетів.*

При законодавчому регулюванні системи місцевих податків і зборів слід враховувати низку факторів:

- закріплення за місцевими бюджетами таких доходних джерел, що забезпечували б стабільне надходження доходів і фінансування власних повноважень місцевих органів;

- сполучення інтересів держави і місцевого самоврядування, при обмеженні необґрунтованого впливу державної влади на місцеве оподаткування;

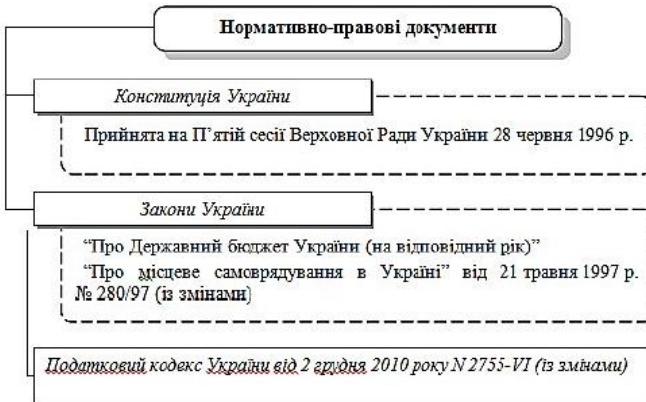
- доцільність та обґрунтованість уведення місцевих податків і зборів на відповідній території;

- доцільність сум коштів, що надходять до бюджетів від таких податків і зборів з витратами по їхньому справлянню тощо [66].

Демократичні перетворення, що відбуваються сьогодні в українському суспільстві, і, як результат, суміжні їм процеси

формування ринкового економічного середовища, визначають закономірність існування підсистеми місцевого оподаткування як невід’ємної складової частини податкової системи держави..

В законодавчих актах податкової сфери є чимало організаційно-технічних прогалин. З одного боку, вони зумовлюють моделювання численних схем ухилення від оподаткування, а з іншого – призводять до побудови нетранспарентних комбінацій мінімізації податкових зобов’язань платників податків [64, с. 35.]. Недоліками законодавчих актів є розпливчате формулювання окремих положень, що породжує їх вільне трактування; наявність нормативно-правових документів, що не мають юридичної сили; неналежне забезпечення інформування платників податків щодо змін податкового законодавства. Часті зміни нормативно-правового забезпечення місцевого оподаткування сприяють виникненню злочинів в сфері оподаткування, зловживанням посадових осіб контролюючих органів, зниженню податкової дисципліни платників податків, що впливає на здатність органів місцевого самоврядування виконувати властиві їм функції [6,



с.242].

Рисунок 4.1 - Нормативно-правові документи, що регламентують місцеве оподаткування в Україні [7,68]

На рисунку 4.1. відображено базові законодавчі акти, що регламентують порядок впровадження та механізм справляння

місцевих податків і зборів у нашій державі.

Вихідним документом в процесі становлення нормативно-правових засад місцевого оподаткування був Декрет Кабінету Міністрів України “Про місцеві податки і збори” № 56-93 від 20 травня 1993 р. [67] (далі – Декрет № 56-93), в якому було законодавчо затверджено податкові платежі та основні повноваження органів місцевого самоврядування щодо їх запровадження. Зокрема, було запроваджено три місцеві податки (комунальний, з реклами та продажу імпортованих товарів) і чотирнадцять місцевих зборів (готельний, ринковий, курортний, з власників собак, з осіб, які беруть участь у грі на тоталізаторі на іподромі, за паркування автомобілів, за видачу ордера на квартиру, за участь у бігах на іподромі, за виграш на бігах, за право використання місцевої символіки, за право проведення кіно- і телезйомок, за проведення місцевих аукціонів, конкурсного розпродажу і лотерей, за проїзд територією прикордонних областей автотранспорту, що прямує за кордон, за видачу дозволу на розміщення об’єктів торгівлі). Практично всіх їх справляли протягом терміну дії Декрету № 56-93.

Результатом подальшої нормотворчої діяльності Верховної Ради України стало прийняття Конституції України від 28 червня 1996 р., Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про систему оподаткування” від 18 лютого 1997 р. № 77/97-ВР (далі – Закон № 77/97-ВР) і Закону України “Про місцеве самоврядування в Україні” від 21 травня 1997 р. № 280/97 (далі – Закон № 280/97). У них концептуально окреслено принципи побудови місцевого оподаткування, сформульовано поняття “місцеві податки та збори”, визначено об’єкти оподаткування, платників податків, податкові пільги, відповідальність за порушення бюджетно-податкового законодавства, а також уведено в дію положення ст. 67 Конституції України про обов’язок громадян сплачувати податкові платежі. До найважливіших змін у підсистемі місцевого оподаткування нашої держави, що відбулися після прийняття цих нормативно-правових документів, варто віднести [64, с. 41.]:

– по перше, зміну фіскальної спрямованості інституту місцевих податків і зборів на регулюючу. Логічно, за такого реформування підсистеми місцевого оподаткування її ключовим принципом побудови мало стати стимулювання підприємницької діяльності й інвестиційної активності;

— по друге, визначення права органів місцевого самоврядування на власні фінансові ресурси для забезпечення економічного та соціального розвитку регіонів. При цьому частина з них мали формувати за рахунок надходжень місцевих податків і зборів;

— по третє, впровадження порядку прийняття або введення в дію законодавчих актів про місцеві податки та збори протягом бюджетного року, а також заборона практики внесення замін до нормативно-правових документів щорічними законами про державний бюджет;

— по четверте, введення самооподаткування як однієї з форм залучення на добровільній основі за рішенням загальних зборів (сходу) громадян коштів населення відповідної території для фінансування разових цільових соціально- побутових заходів;

-по п'яте, встановлення вичерпного переліку місцевих податків і зборів, які органи місцевого самоврядування зобов'язувалися впроваджувати за наявності об'єктів оподаткування або умов, з якими пов'язане їх впровадження.

На початку 2000 - их років в Україні було вжито ряд заходів щодо реформування місцевого оподаткування. У цей період було розроблено чимало проектів нормативно-правових документів, направлених на зміну ідеології місцевого оподаткування, які не мали глибокого науково-теоретичного обґрунтування. Більшість із них не були впроваджені, внаслідок чого податкове законодавство було вкрай недосконалим. Тому виникла надзвичайна потреба в прийнятті Податкового кодексу України як правової основи податкової системи держави [69]. Зокрема, його положеннями зменшено кількість місцевих податків і зборів і одночасно впроваджено нові (альтернативні) податкові платежі, з метою стабілізації регіональної економіки та розвитку соціальної сфери (рис. 4.2).

Склад місцевих податків і зборів, визначений у Податковому кодексі України (далі – кодекс), кількісно змінився до зменшення. Так, замість чотирнадцяти у кодексі передбачено тільки чотири: податок на майно; єдиний податок; збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір. Також кодексом віднесено до місцевих платежів податок на майно, єдиний податок, збори за місця для паркування транспортних засобів, справляння яких дає

можливість залучити додаткові фінансові ресурси органам місцевого самоврядування для забезпечення економічних і соціальних потреб регіонів [6, с. 245-247].

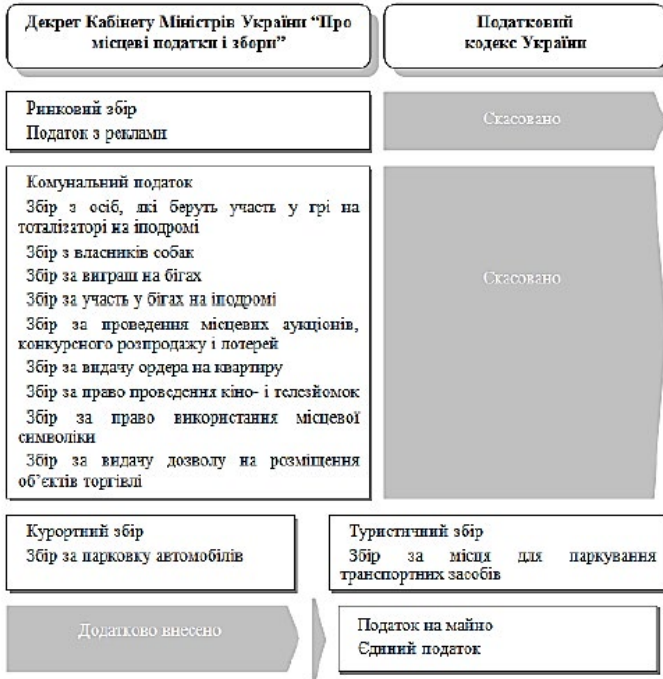


Рисунок 4.2 - Склад місцевих податків і зборів до та після запровадження Податкового кодексу України [67, 69]

Євроінтеграційні питання неоднозначно сприймають учені, економісти-практики, політики та громадськість, адже є багато протилежних думок щодо доцільності процесу об'єднання України з Європейським союзом. Остання вимога передбачає процес гармонізації вітчизняного нормативно-правового поля до законодавства ЄС. Відповідно до ст.51 Угоди про партнерство і співробітництво між Україною та Європейським союзом наша держава взяла зобов'язання живити у цій сфері адекватних заходів [70].

На рис. 4.3. відображено основні завдання органів державної влади щодо адаптації вітчизняного податкового законодавства до

законодавства ЄС. Більшість положень стосуються механізму пристосування загальнодержавних податків (таких як, ПДВ, податку на доходи фізичних осіб, специфічних акцизів), поряд з цим, недостатньо уваги приділено вирішенню питань місцевого оподаткування. Вирішальною передумовою реформування місцевого оподаткування в Україні є уніфікація законодавчих актів, що має забезпечити позитивний вплив як на податкову систему в цілому, так і на підсистему місцевого оподаткування. Законодавчі зміни необхідно спрямовувати на розширення бази оподаткування місцевих податків і зборів, мінімізацію витрат на податкове адміністрування, встановлення оптимального рівня податкового навантаження на локальному рівні.

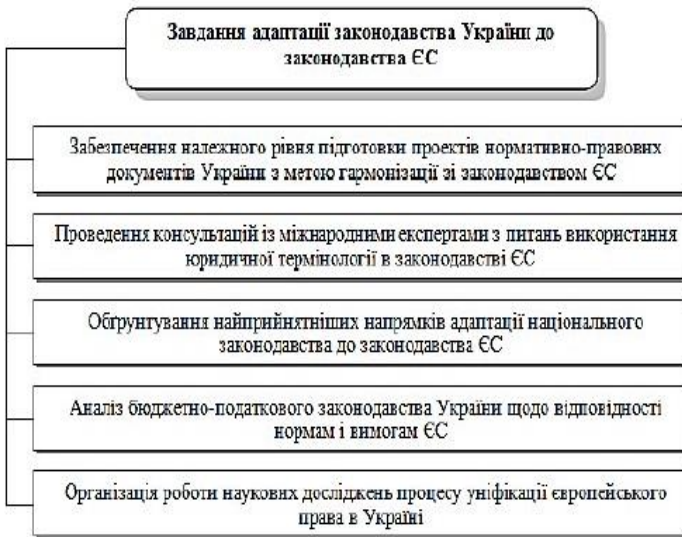


Рисунок 4.3 - Основні завдання адаптації законодавства України до законодавства ЄС [10]

Вирішення проблемних питань місцевого оподаткування налагодить роботу органів місцевого самоврядування та контролюючих органів, забезпечить їх ефективну співпрацю з

платниками податків та дозволить в достатньому обсязі наповнювати місцеві бюджети фінансовими ресурсами [6, с. 247-248].

4.3. Механізм прийняття рішень об'єднаними територіальними громадами щодо запровадження місцевих податків і зборів.

Одним із важливих джерел доходів бюджетів органів місцевого самоврядування є місцеві податки і збори. Підвищення ролі місцевих податків і зборів та збільшення їх частки у власних доходах місцевих бюджетів є одним із головних завдань фінансово-бюджетної політики держави.

Запровадження та встановлення розміру податків та зборів в межах, визначених Податковим кодексом України, належить виключно до компетенції органів місцевого самоврядування. Тож вони мають реальні можливості впливати на обсяги надходжень зазначених платежів до відповідних бюджетів.

Згідно пункту 12.3 статті 12 Податкового кодексу сільські, селищні, міські ради та ради об'єднаних територіальних громад, що створені згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, в межах своїх повноважень приймають рішення про встановлення місцевих податків та зборів.

Відповідно до п. 10.2. ст.10 Податкового кодексу, місцеві ради обов'язково установлюють єдиний податок та податок на майно (в частині транспортного податку та плати за землю).

Місцеві ради в межах повноважень, визначених Податковим кодексом, вирішують питання щодо встановлення податку на майно (в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки) та встановлення збору за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору та земельного податку за лісові землі. (п. 10.3. ст.10 Податкового кодексу).

Копія прийнятого рішення про встановлення місцевих податків чи зборів або про внесення змін до них надсилається в електронному вигляді у десятиденний строк з дня прийняття до контролюючого органу, в якому перебувають на обліку платники відповідних місцевих податків та зборів, але не пізніше 1 липня року, що передує бюджетному періоду, в якому планується застосування встановлюваних місцевих податків та зборів або змін до них.

Контролюючі органи не пізніше 25 серпня поточного року складають зведену інформацію про розмір та дату встановлення ставок місцевих податків та/або зборів на відповідних територіях, а

також про встановлені на відповідних територіях податкові пільги та подають її в електронній формі центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну податкову політику. (підпункт 12.3.3 пункту 12.3 статті 12 Податкового кодексу).

Податковий кодекс містить ряд норм, відповідно до яких передбачається щорічне прийняття рішень органів місцевого самоврядування стосовно встановлення місцевих податків та зборів. Згідно з підпунктом 12.4.3 пункту 12.4 статті 12 до повноважень сільських, селищних, міських рад, військових адміністрацій та військово-цивільних адміністрацій щодо податків та зборів належать: встановлення ставок місцевих податків та зборів в межах ставок, визначення переліку податкових агентів згідно із статтею 268 Податкового Кодексу, прийняття рішення про встановлення місцевих податків та зборів, зміну розміру їх ставок, об'єкта оподаткування, порядку справляння чи надання податкових пільг, яке тягне за собою зміну податкових зобов'язань платників податків та яке набирає чинності з початку бюджетного періоду

Рішення про встановлення місцевих податків та зборів офіційно оприлюднюється відповідним органом місцевого самоврядування до 25 липня року, що передує бюджетному періоду, в якому планується застосування встановлюваних місцевих податків та/або зборів або змін (плановий період). В іншому разі норми відповідних рішень застосовуються не раніше початку бюджетного періоду, що настає за плановим періодом (підпункт 12.3.4 пункту 12.3 статті 12 Кодексу).

У разі якщо до 15 липня року, що передує бюджетному періоду, в якому планується застосування місцевих податків та/або зборів, сільська, селищна, міська рада не прийняла рішення про встановлення відповідних місцевих податків та/або зборів, що є обов'язковими згідно з нормами цього Кодексу, такі податки та/або збори справляються виходячи з норм цього Кодексу із застосуванням ставок, які діяли до 31 грудня року, що передує бюджетному періоду, в якому планується застосування таких місцевих податків та/або зборів (підпункт 12.3.5 пункту 12.3 статті 12 Кодексу).

По більшості місцевих податків і зборів Кодексом визначена лише верхня межа ставки.

Тому, з метою уникнення бюджетних втрат та збалансування показників місцевих бюджетів при їх формуванні та виконанні, а також враховуючи те, що кожне рішення набирає чинності з початку

відповідного бюджетного періоду, органи місцевого самоврядування мають щорічно приймати рішення про встановлення місцевих податків і зборів або про продовження дії попередніх рішень.

Зростання частки місцевих податків і зборів, відповідно отримання додаткових ресурсів можливе завдяки наявним податковим інструментам та зацікавленості органів місцевого самоврядування [3, с. 249-251].

З рис.4.4 слід відмітити виконання плану дохідної частини місцевих бюджетів (на 0,7% більше). Доходи місцевих бюджетів зросли на 26,9 млрд.грн.

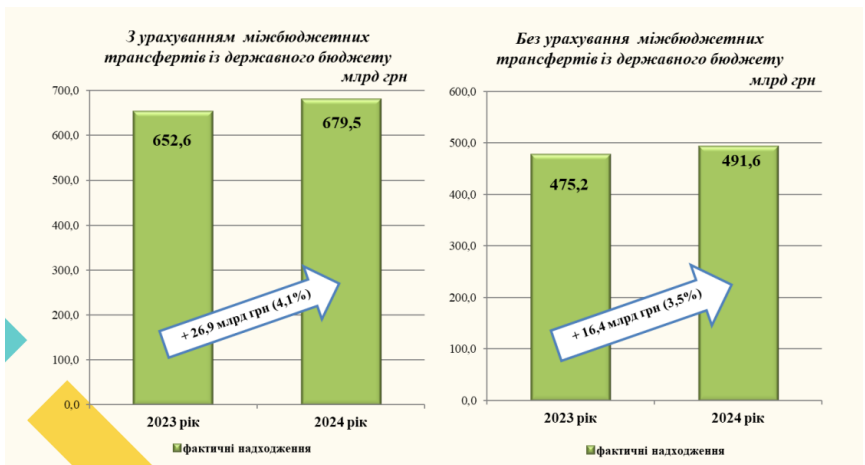


Рисунок 4.5- Доходи місцевих бюджетів [71]

Із загальної суми всіх надходжень, отриманих місцевими бюджетами, обсяг податків і зборів, становить 491,6 млрд грн, що на 16,4 млрд грн, або на 3,5 % більше проти 2023 року.

Таблиця 4.2 - Доходи місцевих бюджетів 2024 року порівняно з 2023 роком, млрд грн [71]

Назва доходу	Фактично надійшло у 2023 році	% у загальній сумі	Фактично надійшло у 2024 році	% у загальній сумі	Збільшення (+)/зменшення(-)
1	2	3	4	5	6 (4-2)
І. Усього доходів з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, у тому числі:	652,6	100,0	679,5	100,0	26,9
І.1. міжбюджетні трансферти з державного бюджету	177,4	27,3	187,9	27,5	10,5
І.2. доходи без урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету, з них:	475,2	72,7	491,6	72,5	16,4
Податок та збір на доходи фізичних осіб	289,4	44,3	257,5	37,9	-31,9
Єдиний податок	55,8	8,6	69,1	10,2	13,3
Податок на майно	43,8	6,7	50,2	7,4	6,4
Власні надходження бюджетних установ	27,5	4,2	31,8	4,7	4,3
Орендна плата	22,4	3,4	26,3	3,9	3,9
Внутрішні податки на товари та послуги	22,4	3,4	27,8	4,1	5,4
Інші податки та збори	13,9	2,1	28,9	4,3	15,0

Збільшення відбулось в основному за рахунок:

- податку на майно на 6,4 млрд грн,
- інших податків та зборів на 15,0 млрд грн,
- єдиного податку на 13,3 млрд грн

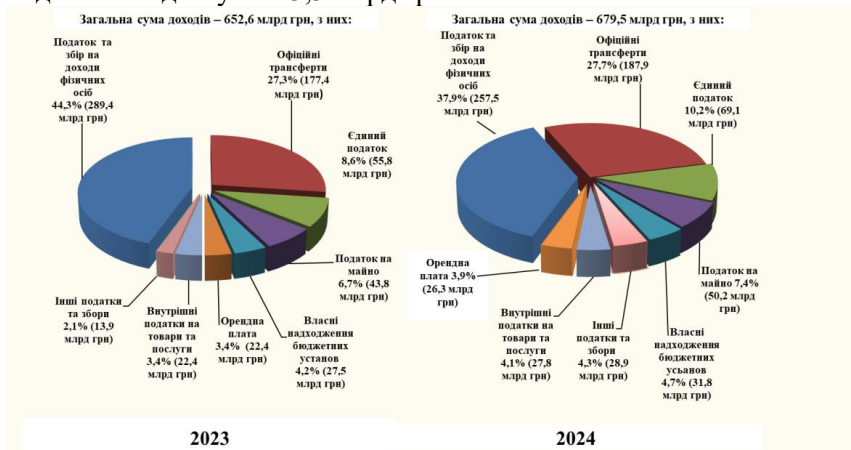


Рисунок 4.5 - Питова вага основних доходів у загальній сумі виконання місцевих бюджетів за доходами з урахуванням міжбюджетних трансфертів з державного бюджету [71]

У структурі доходів місцевих бюджетів найбільшу питому вагу у 2024 році становлять:

- податок та збір на доходи фізичних осіб – 37,9% (257,5 млрд грн);
- офіційні трансферти – 27,7% (187,9 млрд грн);
- єдиний податок з фізичних осіб – 10,2% (69,1 млрд грн);
- орендна плата – 3,9% (26,3 млрд грн);
- внутрішні податки на товари та послуги – 4,1% (27,8 млрд грн);
- податок на майно – 7,4% (50,2 млрд грн);
- інші податки і збори – 4,3% (28,9 млрд грн) [11].

Повноваження органів місцевого самоврядування щодо встановлення місцевих податків і зборів такі [9].

Податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки

За рішенням сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаної територіальної громади:

В залежності від місця розташування та типів об'єктів нерухомості визначаються ставки податку для об'єктів житлової та/або нежитлової нерухомості, що перебувають у власності фізичних та юридичних осіб. Розмір ставок не може перевищувати 1,5 відсотка розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного (податкового) року, за 1 квадратний метр бази оподаткування (пп. 266.5.1 п. 266.5 ст. 266 Податкового кодексу). Сума податку додатково збільшується на 25000 грн на рік для житлового об'єкта, площа якого перевищує 300 м² (для квартири) та/або 500 м² (для будинку).

Встановлюються пільги з податку (пп. 266.4.2 п. 266.4 ст. 266 Податкового кодексу). Пільги з податку, що сплачується на відповідній території з об'єктів житлової та нежитлової нерухомості, для фізичних осіб визначаються виходячи з їх майнового стану та рівня доходів. Пільги з податку, що сплачується на відповідній території з об'єктів нежитлової нерухомості, встановлюються залежно від майна, яке є об'єктом оподаткування.

Плата за землю (ст.269 ПК)

Платниками плати за землю є:

- платники земельного податку;
- власники земельних ділянок, земельних часток (паїв);

- землекористувачі, яким відповідно до закону надані у користування земельні ділянки державної та комунальної власності на правах постійного користування;

- платники орендної плати - землекористувачі (орендарі) земельних ділянок державної та комунальної власності на умовах оренди.

Об'єктами оподаткування платою за землю є:

- об'єкти оподаткування земельним податком:

- земельні ділянки, які перебувають у власності;

- земельні частки (паї), які перебувають у власності;

- земельні ділянки державної та комунальної власності, які перебувають у володінні на праві постійного користування;

- об'єкти оподаткування орендною платою - земельні ділянки державної та комунальної власності, надані в користування на умовах оренди.

Базою оподаткування є:

- нормативна грошова оцінка земельної ділянки з урахуванням коефіцієнта індексації, визначеного відповідно до порядку, встановленого цим розділом;

- площа земельної ділянки, нормативну грошову оцінку якої не проведено.

Ставка податку за земельні ділянки, у тому числі право на які фізичні особи мають як власники земельних часток (паїв), нормативну грошову оцінку яких проведено, встановлюється у розмірі не більше 3 відсотків від їх нормативної грошової оцінки, для земель загального користування - не більше 1 відсотка від їх нормативної грошової оцінки, для сільськогосподарських угідь - не менше 0,3 відсотка та не більше 1 відсотка від їх нормативної грошової оцінки, а для лісових земель - не більше 0,1 відсотка від їх нормативної грошової оцінки.

Ставка податку встановлюється у розмірі не більше 12 відсотків від їх нормативної грошової оцінки за земельні ділянки, які перебувають у постійному користуванні суб'єктів господарювання (крім державної та комунальної форм власності).

Ставка податку за земельні ділянки, у тому числі право на які фізичні особи мають як власники земельних часток (паїв), розташовані за межами населених пунктів або в межах населених пунктів, встановлюється у розмірі не більше 5 відсотків від нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі по Автономній

Республіці Крим або по області, для сільськогосподарських угідь - не менше 0,3 відсотка та не більше 5 відсотків від нормативної грошової оцінки одиниці площі ріллі по Автономній Республіці Крим або по області, а для лісових земель - не більше 0,1 відсотка від нормативної грошової оцінки площі ріллі по Автономній Республіці Крим або по області.

Надають пільги щодо земельного податку, що сплачується на відповідній території (п. 284.1. ст. 284 Податкового кодексу). Нові зміни до рішень щодо наданих пільг зі сплати земельного податку надаються відповідному контролюючому органу за місцезнаходженням земельної ділянки до 1 числа першого місяця кварталу, що настає за звітним кварталом, у якому відбулися зазначені зміни.

Відповідно до статей 64 Бюджетного кодексу України плата за землю зараховується до загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад.

Єдиний податок.

Згідно з пунктом 10.2 статті 10 Податкового кодексу України місцеві ради обов'язково встановлюють єдиний податок.

Сільськими, селищними, міськими радами або радами об'єднаних територіальних громад встановлюються ставки податку для фізичних осіб-підприємців, які здійснюють господарську діяльність, залежно від виду господарської діяльності, з розрахунку на календарний місяць в таких розмірах:

- для першої групи платників єдиного податку - у межах до 10 відсотків розміру прожиткового мінімуму;
- для другої групи платників єдиного податку - у межах до 20 відсотків розміру мінімальної заробітної плати.

Відповідно до статей 64 Бюджетного кодексу України єдиний податок зараховується до загального фонду сільських, селищних, міських територіальних громад.

Збір за місяць для паркування транспортних засобів

За рішенням сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаної територіальної громади:

1. Відповідно до пункту 10.3 статті 10 Податкового кодексу України встановлюється збір за місяць для паркування транспортних засобів.

2. Визначаються юридичні особи, їх філії (відділення,

представництва) та фізичні особи-підприємці, які організують та провадять діяльність із забезпечення паркування транспортних засобів на майданчиках для платного паркування та спеціально відведених автостоянках.

3. Затверджується перелік спеціальних земельних ділянок, відведених для організації та провадження діяльності із забезпечення паркування транспортних засобів.

4. Встановлюються ставки збору за кожний день провадження діяльності із забезпечення паркування транспортних засобів у гривнях за 1 кв. метр площі земельної ділянки, відведеної для організації та провадження такої діяльності у розмірі до 0,075 відсотка мінімальної заробітної плати, установлені законом на 1 січня податкового (звітного) року. При визначенні ставки збору сільські, селищні, міські ради або ради об'єднаних територіальних громад, що створені згідно із законом та перспективним планом формування територій громад, враховують місцезнаходження спеціально відведених місць для паркування транспортних засобів, площу спеціально відведеного місця, кількість місць для паркування транспортних засобів, спосіб поставлення транспортних засобів на стоянку, режим роботи та їх заповнюваність.

Визначається порядок сплати збору до бюджету. Відповідно до статей 64 Бюджетного кодексу України збір за місця для паркування транспортних засобів зараховується до загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад.

Туристичний збір

Відповідно до рішення сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаної територіальної громади:

1. Запроваджується туристичний збір.

2. Визначається податковий агент щодо збору. Перелік податкових агентів та інформація про них розміщуються та оприлюднюються на офіційному веб-сайті сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаної територіальної громади, що створена згідно із законом та перспективним планом формування територій громад.

3. Встановлюється ставка збору у розмірі до 0,5 відсотка - для внутрішнього туризму та до 5 відсотків - для в'їзного туризму від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного (податкового) року, для однієї особи за одну добу тимчасового розміщення.

Відповідно до статей 64 Бюджетного кодексу України туристичний збір, зараховується до загального фонду бюджетів сільських, селищних, міських територіальних громад.

Фактично за кожним місцевим податком та збором органи місцевого самоврядування мають право визначати пільги з податку та ставки, але виключно в межах тих нормативів, що передбачені нормами Податкового кодексу України. А реформа з децентралізації дозволила місцевим бюджетам швидко нарощувати обсяги податкових надходжень.

4.4. Практика надходжень місцевих податків і зборів в об'єднаних територіальних громадах

На ефективність справляння місцевих податків і зборів рівноцінно впливають як величина граничних розмірів їх ставок, так і кількісні параметри бази оподаткування. Крім того, значний вплив мають інституційна сфера, політичний клімат, інфляційні процеси, стабільність економічної ситуації в країні та її регіонах. Сукупність означених чинників забезпечує економічне середовище, в якому важливою складовою є місцеві податки та збори [72].

Важливим питанням аналізу будь-якого об'єкта є використання системи аналітичних показників, що характеризують кількісні та якісні параметри досліджуваних явищ, у т. ч. їх ефективність. Для оцінки ефективності справляння місцевих податків і зборів найчастіше використовують показник їх фактичних надходжень до місцевих бюджетів

Практика формування дохідної частини місцевих бюджетів протягом останніх років свідчить про зростання обсягу надходжень місцевих податків і зборів, зокрема за рахунок плати за землю та єдиного податку. Це дозволяє стверджувати, що економічно ефективні рішення місцевої влади з управління територією, а також її своєчасні дії щодо індексації нормативної грошової оцінки землі виступають надійним ресурсом для зростання податкових доходів місцевих бюджетів.

Переважну роль у такому зростанні відіграє процес бюджетної децентралізації. Разом із дохідною базою до місцевих бюджетів також делеговано повноваження по самостійному утриманню об'єктів соціально-культурної сфери. Таке делегування повинно виступати не

негативним чинником, а стимулом для пошуків шляхів розширення дохідної бази в частині податкових надходжень.

Це цілком справедливо стосовно такого місцевого податку як податок на майно, зокрема плата за землю (земельний податок і орендна плата за землю). Плата за землю – друге за обсягом податкових надходжень та основне джерело доходів місцевих бюджетів серед місцевих податків і зборів

Протягом останніх років концепція податку на нерухомість суттєво змінювалася. Відмова від оподаткування комерційної нерухомості (до 2015 р.), зміна бази оподаткування (з житлової на загальну площу) і широке вилучення / пільга щодо неоподатковуваної площі житлового сектору призвели до того, що ефект від введення податку у 2013 - 2014 рр. виявився нульовим, тобто витрати на адміністрування податку перевищили доходи від нього. Незначне надходження податку на нерухоме майно (становить менше ніж п'ять відсотків у складі податку на майно) пов'язане в високим рівнем корупції у сфері майнових, зокрема земельних відносин, де, за оцінкою фахівців, її рівень у дозвільній діяльності та погоджувальних операціях із земле- користування сягає 80 %. Розмежування надходжень від сплати податку на нерухоме майно за його платниками свідчить про те, що 80 % надходжень сплачують саме юридичні особи. Зарахування податку на нерухоме майно саме на місцевому рівні має економічні та адміністративні переваги. По перше, це є вагомим джерелом дохідної частини місцевих бюджетів, прямим податком. По друге, об'єкти нерухомого майна простіше оподатковувати саме на місцевому рівні внаслідок складності з їхнім приховуванням, простіше розраховувати.

У структурі надходжень від податку на майно поступово зростає частка транспортного податку, попередником якого був збір за першу реєстрацію транспортного засобу.

Основний позитивний наслідок заміни у складі податкової системи України - це перетворення транспортного податку на джерело доходів саме місцевих бюджетів.

Збір за місця для паркування транспортних засобів, запроваджений на заміну збору за паркування автотранспорту. Він дає можливість місцевим органам проводити власну фіскальну політику на місцевому рівні, визначаючи її пріоритетні напрями.

Чинниками, що негативно впливають на надходження збору є

низький контроль органів місцевого самоврядування за сплатою збору, неналежний облік земельних ділянок, відведених для паркування транспортних засобів, недостатній моніторинг виконання укладених із суб'єктами господарювання відповідних угод. Покращити рівень збору за місця для паркування транспортних засобів можливо за рахунок комплексного вирішення проблем паркувального простору, зокрема шляхом розширення мережі дешевих комунальних парковок і подолання корупції, у тому числі повної відмови від готівкових розрахунків із паркувальниками.

Туристичний збір є заміною курортному збору, основними недоліками якого були неможливість запровадження його в більшості територіальних одиниць через відсутність відповідних об'єктів оподаткування, а також малі обсяги надходжень збору. Кошти від туристичного збору зараховуються до місцевого бюджету і використовуються для розвитку туристичної і курортної інфраструктури відповідної територіальної громади. Базою справляння збору є загальна кількість днів тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі).

Крім забезпечення місцевих бюджетів власними доходами, туристичний збір відіграє ще й інформативну роль.

Значний потенціал містить у собі єдиний податок. Зростання показників його надходжень відбувається протягом останніх років. Істотну роль у цьому зіграло підвищення мінімальної заробітної плати з січня 2017 року. Однак цей соціальний норматив є вихідним лише для розрахунку ставок єдиного податку для другої групи. Єдиний податок є лідером серед інших місцевих податків і зборів за обсягами надходжень, потіснивши плату за землю.

На рівень зростання надходжень з єдиного податку вплинуло також і включення до його складу з 2015 року податку з сільськогосподарських виробників, у яких частка сільськогосподарського виробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75 %. Продовження державної підтримки малих підприємств є запорукою економічного розвитку регіонів.

Позитивну тенденцію демонструють темпи зростання місцевих податків і зборів місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад у порівнянні з іншими місцевими бюджетами.

Загалом по місцевих податках і зборах, темпи зростання місцевих бюджетів об'єднаних територіальних громад є кращими у

порівнянні з такими ж показниками інших місцевих бюджетів

Важливим критерієм фінансової незалежності місцевого самоврядування є показник питомої ваги місцевих податків і зборів у доходах та податкових надходженнях до місцевих бюджетів. На думку вітчизняних науковців, це універсальний показник рівня самостійності місцевих бюджетів від дохідної бази центральних органів влади.

Місцеві податки та збори не відіграють важливої фінансової ролі в наповненні місцевих бюджетів як, наприклад, локальні податкові платежі за кордоном.

Критичний стан фінансового забезпечення місцевого самоврядування негативно позначається на рівні виконання конституційно закріплених за ним обов'язків та якості наданих суспільних послуг. Подальший розвиток місцевого оподаткування в Україні потребує обґрунтованих змін як у системі податкових відносин держави з платниками податків, так і врегулювання численних питань у системі бюджетних відносин, реального зростання вагомості місцевого самоврядування як невід'ємного інституту сучасного суспільства з урахуванням впливу загальних і специфічних факторів, таких як: рівень розвитку національної економіки в цілому та в розрізі територій; зростання цін та рівень інфляції; територіальне розміщення суб'єктів господарювання різної галузевої належності, фінансова результативність їхньої діяльності; структура споживчих витрат; зміна структури місцевих податків і механізму їх стягнення [6, с. 257-262]

Приклад

Об'єднання місцевих громад в ОТГ привело до збільшення надходжень від податку на нерухоме майно на +121,7% та від туристичного збору на +8,8% (на душу населення) [73].

Як видно на рисунку 1, хоча абсолютна величина цих видів податкових надходжень в ОТГ у середньому нижча, ніж у необ'єднаних громадах, темпи їх зростання збільшуються після утворення ОТГ. Значний вплив реформи саме на ці два види податків, імовірно, спричинений тим, що лідери ОТГ докладають зусиль до покращення адміністрування податків (наприклад, ухвалюють положення про туристичний збір, яке є відсутнім у більшості необ'єднаних місцевих громад). Це підтверджується збільшенням після об'єднання власних надходжень бюджетних установ від інших джерел (на душу населення) на +81,7%.

Ці доходи є неподатковими за своєю природою, тому їх зростання може свідчити про покращення управлінських практик органів місцевого самоврядування.

У результаті об'єднання на 5,4% зросли доходи від єдиного податку з фізичних осіб та на 23,4% – від єдиного податку з юридичних осіб (на душу населення). Це означає, що реформа децентралізації могла надихнути як місцевий бізнес легалізуватися, а інших мешканців ОТГ розпочати свою справу, збільшивши сплату податків до місцевого бюджету.

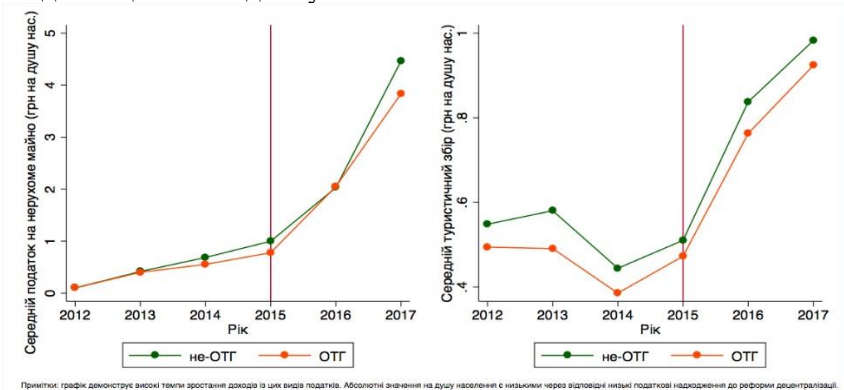


Рисунок 4.6 - Середні податкові надходження (податок на нерухоме майно та туристичний збір) на душу населення за роками в ОТГ та населених пунктах не в складі ОТГ

Звіт про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2024 рік

Так, доходна частина бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2024 рік склала 10 912,8 млн грн, приріст власних доходів (без урахування трансфертів) порівняно з 2023 роком - + 605,4 млн грн або + 7,7%.

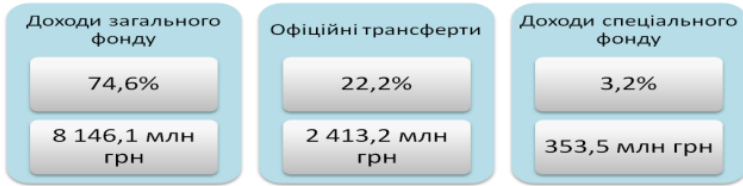


Рисунок 4.7 - Обсяг доходів бюджету міської територіальної громади за 2024 рік

Річний план за доходами загального фонду виконаний на 102,6%, понад плану надійшло 209,6 млн грн. Доходи зазначеного фонду надійшли на 7,2% або на 544,6 млн грн більше ніж у попередньому році. В найбільших обсягах надійшли податок на доходи фізичних осіб, плата за землю, єдиний та акцизний податки, на які загалом припадає 96,8% надходжень загального фонду.

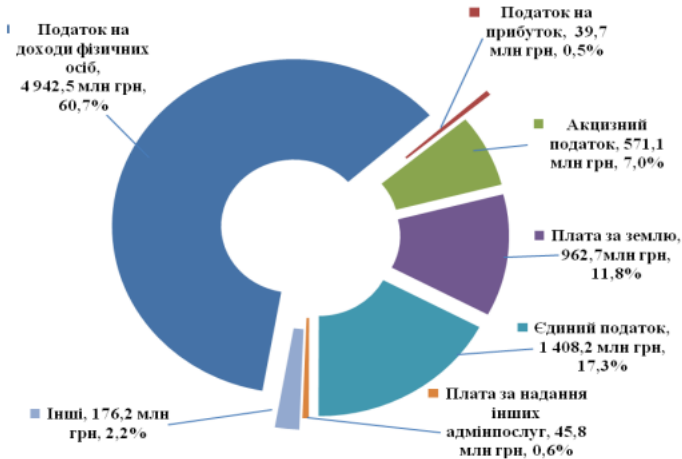


Рисунок 4.8 - Структура загального фонду бюджету за 2024р.

Обсяг основного джерела загального фонду - податку на доходи фізичних осіб (його питома вага – 60,7%) склав 4 942,5 млн грн. План перевиконано на 3,4% або на 162,5 млн грн. Має місце перевиконання планового показника по надходженнях податку із доходів у вигляді заробітної плати найманих працівників на 3,0% або майже на 138,0 млн грн, що пов'язано із певною адаптацією економічних суб'єктів до функціонування в умовах дії правового режиму воєнного часу та

тенденцією збільшення заробітної плати працівникам підприємств та установ міста.

Надходження цього податку порівняно з попереднім роком в цілому зменшилися на 107,1 млн грн або на 2,1%. Це пояснюється тим, що в 2023 році (в період з січня по вересень) до бюджету ще надходив податок з грошового забезпечення військовослужбовців (829,2 млн грн), який в звітному році в повному обсязі спрямовувався до Державного бюджету України.

Разом з цим збільшилися надходження податку із доходів у вигляді заробітної плати найманих працівників на 692,5 млн грн (на 17,1%), з інших (ніж заробітна плата) доходів платників – на 23,7 млн грн (на 23,1%) та за результатами річного декларування фізичних осіб - на 2,8 млн грн або на 4,1%.

Надходження другого за величиною джерела загального фонду бюджету – місцевих податків і зборів склали 2 497,0 млн грн, в тому числі податку на майно – 1 087,2 млн грн, туристичного збору – 1,6 млн грн та єдиного податку – 1 408,2 млн грн.

В складі податку на майно фактичний обсяг плати за землю склав 962,7 млн грн. В порівнянні з 2023 роком надходження збільшилися на 198,2 млн грн або на 25,9%, з них по земельному податку на 33,2 млн грн або на 16,7%, по орендній платі за землю - на 165,0 млн грн або на 29,2%. Зазначене пояснюється виникненням значних сум переплат через здійснення деякими землекористувачами сплати і перекидів надміру сплачених коштів з бюджетів інших адміністративних територіальних одиниць Запорізької області в рахунок майбутніх платежів, погашенням боргів минулих років та виконанням податкових обов'язків підприємствами, які в минулому році користувалися пільгами згідно з нормами податкового законодавства.

Завдяки проведеним заходам, спрямованим на збільшення надходжень до бюджету міської територіальної громади від плати за землю (претензійно-позовна робота щодо стягнення заборгованості з орендної плати за землю, продаж права оренди землі на земельних торгах тощо) додаткові надходження склали близько 21 млн грн. Сфера туризму – це одна з тих галузей, що постраждала в Україні під час дії правового режиму воєнного стану найбільше.

Надходження туристичного збору зменшилися порівняно з попереднім роком на 16,6% або на 0,3 млн грн та склали 1,6 млн грн.

Відносна стабілізація ситуації в місті, що сприяла частковому поверненню мешканців до міста, збільшенню попиту на товари/послуги та відновленню діяльності малого і середнього підприємництва (кількість платників єдиного податку - фізичних осіб з початку року збільшилась на 2 698 осіб і складає 30 120) та оподаткування за ставками довоєнного рівня (3% (або 5%) замість 2%) позитивно позначилось на надходженнях єдиного податку. Крім того, інфляційні процеси (індекс споживчих цін станом на 01.01.2025 року дорівнює 112,0%), що супроводжуються підвищенням загального рівня вартості товарів та послуг, також вплинули на зростання обсягів доходів й відповідно відрахувань єдиного податку юридичних та фізичних осіб. Його обсяг за звітний період – 1 408,2 млн грн, маємо збільшення проти показника попереднього року майже на третину або на 342,5 млн грн.

Надходження акцизного податку склали 571,1 млн грн (109,8% до плану), в тому числі з реалізації суб'єктами господарювання роздрібною торгівлю підакцизних товарів – 383,2 млн грн (з них з реалізації алкогольних виробів – 165,4 млн грн та тютюнової продукції – 217,8 млн грн) і з пального – 187,9 млн грн.

В порівнянні з надходженнями 2023 року обсяг акцизного податку збільшився на 67,9 млн грн або на 13,5%. Зазначене пояснюється збільшенням надходжень податку з реалізації алкогольних напоїв на 26,3 млн грн та пального - на 64,1 млн грн (у зв'язку із підвищенням ставок на бензин на 13,6%, дизельне паливо – на 27,3%, скраплений газ – у 2,8 рази з вересня 2024 року відповідно до Закону України від 18.07.2024 №3878-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо імплементації положень актів права Європейського Союзу щодо акцизного податку»). Поряд з цим надходження податку з тютюну зменшилися на 22,5 млн грн або на 9,4%, що обумовлено зменшенням реалізації виробниками (імпортерами) тютюнових виробів в цілому по країні.

Плати за надання інших адміністративних послуг надійшло в розмірі 45,8 млн грн або 101,7% до плану. Порівняно з 2023 роком надходження збільшилися на 9,1 млн грн або на 27,0%. Таке зростання пояснюється збільшенням перерахувань від підрозділів Міністерства внутрішніх справ України на 10,8 млн грн через збільшення вартості платних послуг по Регіональному сервісному центру ГСЦ МВС України у Дніпропетровській та Запорізькій областях (за видачу

посвідчень водія на право керування транспортними засобами, прийом теоретичного та практичного іспитів, реєстрацію, перереєстрацію колісних транспортних засобів, зняття з обліку транспортного засобу з видачею облікової картки та номерних знаків для разових поїздок тощо) та Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру на 0,6 млн грн.

Поряд з цим відбулось зменшення надходжень від територіальних підрозділів Державної міграційної служби України в Запорізькій області на 1,5 млн грн у зв'язку зі зменшенням попиту на отримання закордонних паспортів внутрішньо переміщеними особами з тимчасово окупованих територій.

Крім того, до загального фонду бюджету надійшло податку на прибуток підприємств комунальної власності в сумі 39,7 млн грн (в тому числі від Концерну «Міські теплові мережі» - 15,5 млн грн, КП «Водоканал» - 17,7 млн грн, КП «Запоріжремсервіс» - 3,3 млн грн, КП «Запоріжринок» - 0,8 млн грн, КРБП «Зеленбуд» - 0,6 млн грн, КП «Градпроект» - 0,5 млн грн, КП «Примула» - 0,4 млн грн тощо), інших надходжень - 28,2 млн грн (відшкодування збитків у сфері земельних відносин - 9,8 млн грн, плата за договорами на право користування місцем для розташування тимчасових споруд - 8,9 млн грн, повернення фінансування минулих років - 8,4 млн грн тощо), плати за ліцензії на провадження діяльності з організації та проведення азартних ігор у залах гральних автоматів - 4,5 млн грн, адміністративних штрафів та штрафних санкцій за порушення законодавства у сфері виробництва та обігу алкогольних напоїв та тютюнових виробів - 3,2 млн грн (внаслідок активізації роботи податкових органів відбулось значне пожвавлення цих надходжень в 2024 році), адміністративного збору за державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб - 2,0 млн грн, орендної плати за користування майном комунальної власності - 0,8 млн грн та інших податків і зборів - 11,3 млн грн.

Обсяг доходів спеціального фонду бюджету становить 353,5 млн грн (в тому числі власні надходження бюджетних установ - 311,1 млн грн, екологічний податок - 26,3 млн грн тощо). Бюджет розвитку поповнився на 10,1 млн грн виключно за рахунок коштів від відчуження майна комунальної власності. У 2024 році вперше отримано кошти в рамках програм допомоги міжнародних організацій, відповідно до укладеного договору між міською радою та

Всесвітньою Продовольчою Програмою «Про реалізацію програми шкільного харчування в рамках тимчасового стратегічного плану ВПП в Україні в 2024-2025 роки» в сумі 5,7 млн грн

Обсяг офіційних трансфертів з державного та обласного бюджетів склав 2 413,2 млн грн, в тому числі:

- освітньої субвенції та її залишків, що утворився на початок бюджетного періоду – 1 329,9 млн грн;

- додаткової дотації на здійснення повноважень органів місцевого самоврядування на деокупованих, тимчасово окупованих та інших територіях України, що зазнали негативного впливу у зв'язку з повномасштабною збройною агресією – 469,7 млн грн;

- субвенції на реалізацію проектів (об'єктів, заходів), спрямованих на ліквідацію наслідків збройної агресії – 273,7 млн грн;

- субвенцій на виплату грошової компенсації за належні для отримання жилі приміщення для визначених категорій осіб – 144,7 млн грн;

- субвенції на проектування, відновлення, будівництво, модернізацію, облаштування, ремонт об'єктів будівництва громадського призначення – 35,9 млн грн;

- субвенції на забезпечення харчуванням учнів початкових класів закладів загальної середньої освіти – 23,9 млн грн;

- субвенцій на створення навчально-практичних центрів сучасної професійної (професійно-технічної) освіти – 22,9 млн грн;

- субвенції для реалізації проектів в рамках Надзвичайної кредитної програми для відновлення України – 21,6 млн грн;

- субвенції на фінансове забезпечення будівництва, реконструкції, ремонту і утримання автомобільних доріг загального користування місцевого значення, вулиць і доріг комунальної власності у населених пунктах – 20,0 млн грн;

- субвенції на облаштування безпечних умов у закладах охорони здоров'я – 18,1 млн грн;

- додаткової дотації на компенсацію втрат доходів місцевих бюджетів внаслідок наданих державою податкових пільг зі сплати земельного податку суб'єктам космічної діяльності та літакобудування – 13,5 млн грн;

- субвенції на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами – 6,9 млн грн;

- субвенції на забезпечення якісної, сучасної та доступної

загальної середньої освіти «Нова українська школа» - 4,9 млн грн; - іншої субвенції та дотації з обласного бюджету – 27,5 млн грн [74].

ТЕМА 5. ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

5.1. Сутність фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад

Методика вивчення об'єднаних територіальних громад містить ширше визначення *спроможної територіальної громади* - «проектна спроможна територіальна громада (далі - спроможна територіальна громада) - територіальні громади сіл, селищ, міст, які в результаті добровільного об'єднання (добровільного приєднання до об'єднаної територіальної громади) здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [75].

Більшість територіальних громад України, маючи право вирішувати питання місцевого значення, неспроможна їх виконувати через брак власних коштів, занепад або відсутність інфраструктури. Тому значна частина питань місцевого значення не вирішується належним чином:

– не утримуються приміщення шкіл і лікарень та інші будівлі комунальної власності, не забезпечується благоустрій території, нічне освітлення вулиць тощо.

Фінансова спроможність територіальної громади, в основі якої є забезпечення належними обсягами фінансових ресурсів, виступає чи не найважливішим фактором регіонального розвитку, розвитку громад, обумовлює самостійність місцевих органів самоврядування, сприяє активізації бізнесової діяльності, дозволяє розвивати інфраструктуру, вирішувати проблеми благоустрою та підвищення якості життя місцевого населення.

Особливе місце в питанні формування спроможних територіальних громад займає прийняття Закону України «Про

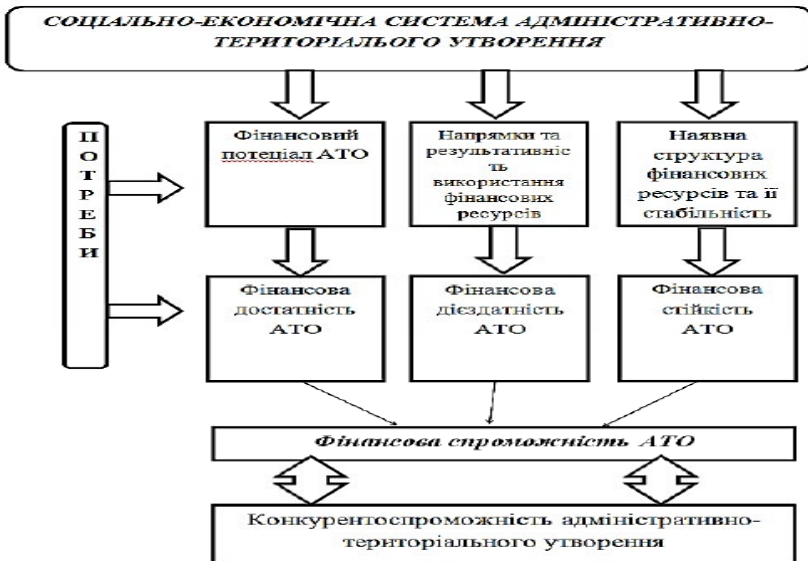
об'єднання територіальних громад» та Методики формування спроможних територіальних громад, спрямованих на вирішення питання «запровадження правових засад формування спроможних територіальних громад шляхом підвищення їх фінансової та економічної спроможності» [76].

Фінансово спроможною громадою є така громада в якій джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів самої громади [77].

Фінансова спроможність адміністративно-територіального утворення – це його здатність забезпечувати надходження достатнього обсягу фінансових ресурсів та формування ефективної структури їх джерел, а також їх якісний розподіл та ефективно використання для подолання дестабілізаторів та досягнення стабільності соціально-економічного розвитку утворення у короткостроковій та довгостроковій перспективі [78]

Основні етапи створення спроможної територіальної громади:

- детальне вивчення стану та можливостей громад, які планують об'єднатися;
- обрахування фінансових ресурсів перспективної об'єднаної громади;
- вивчення можливостей розміщення нових бюджетних установ та якісного забезпечення надання послуг жителям в межах нової громади;
- обрання оптимального варіанту формування спроможної



громади [79].

Рисунок 5.1. Модель фінансової спроможності соціально-економічного розвитку адміністративно-територіального утворення (АТО) [80]

Забезпечення фінансової спроможності територіальної громади залежить від ефективності реалізації комплексу завдань місцевого розвитку, а саме:

- забезпечення формування ефективної структури територіальних процесів (розвиток соціальної, виробничо-транспортної інфраструктури, ефективне, проте виважене природокористування);

- наявність можливостей для розвитку та підтримка підприємництва зі сторони органів місцевого самоврядування;

- забезпечення території фінансовими ресурсами та їх відповідності наявним потребам;

- досягнення ефективності використання та оптимальності розподілу і перерозподілу фінансових ресурсів АТО;

- нарощення фінансового потенціалу території;

- досягнення стабільності розвитку в довгостроковій перспективі;

- формування можливостей для залучення додаткових капіталів ззовні.

- вдосконалення системи адміністрування податків (податку на нерухомість та плати за землю) в напрямку спрощення, оптимізації та прозорості;

- забезпечення соціальної справедливості у випадку справляння податку з доходів фізичних осіб шляхом переформатування процесу зарахування надходжень від оподаткування даним податком в місцевий бюджет за місцем реєстрації особи, чії доходи оподатковуються, та формування ефективної системи розподілу надходжень даного податку між місцевими бюджетами на основі врахування відповідних показників (чисельності населення, площі адміністративно-територіальної одиниці, частки дітей (через часткове фінансування шкіл та дошкільних навчальних закладів з місцевого бюджету) та осіб пенсійного віку);

- підвищення ефективності та прозорості використання

бюджетних коштів органами місцевого самоврядування, зокрема, шляхом впровадження на місцевих рівнях системи моніторингу виконання бюджетних коштів та інформування громадськості за допомогою сучасних інформаційних технологій [81].

Об'єднана територіальна громада після реформи децентралізації може:

- перейти на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом;
- отримувати з державного бюджету кошти на формування інфраструктури згідно з планом соціально-економічного розвитку територіальної громади;
- самостійно вирішувати питання розвитку своєї території та виконувати власні повноваження;
- економити бюджетні кошти на утримання органів управління та інфраструктури;
- виконувати делеговані державні повноваження, зокрема:
- надавати соціальну допомогу населенню через територіальні центри (в громадах);
- адміністративні послуги через центри їх надання (в громадах);
- управління школами та дитсадками;
- організація первинної медичної допомоги;
- утримання та організація роботи будинків культури, клубів, бібліотек, стадіонів, спортивних залів, інших закладів та установ [6, с.270].

Успішне життя людей та їхній добробут в організованій спільноті неможливо уявити без бюджету. Найбільша питома вага у бюджеті належить надходженням від загальнодержавних податкових платежів. Найбільше ресурсів місцевих бюджетів концентрується в бюджетах міст обласного значення та в районних бюджетах [6]. Тому для забезпечення бажаного перерозподілу фінансових ресурсів між бюджетами різних рівнів необхідним є поєднання заходів як загальнодержавного, так і місцевого характеру. Цьому сприяла фінансова децентралізація.

5.2. Показники фінансової спроможності територіальних громад

Основними показниками, які характеризують розвиток територіальних громад і регіонів, є рівень бюджетної стійкості, дієздатності та достатності місцевих бюджетів. Перший із цих показників показує стабільність фінансового забезпечення розвитку громади, другий – рівень результативності бюджетного забезпечення розвитку адміністративно-територіальних утворень, третій – здатність громади самостійно забезпечувати фінансування своїх потреб, тобто правильно планувати, реалізовувати і фінансово забезпечувати всі аспекти своєї еволюції, правильно зіставляючи можливості та потреби.

Комплексний показник фінансової спроможності територіальної громади складається з:

- бюджетної спроможності;
- фінансової спроможності домогосподарств;
- фінансової спроможності суб'єктів господарювання.

Для комплексної оцінки рівня розвитку і використання економічного потенціалу регіонів, зокрема бюджетного і податкового потенціалів як складових бюджету, потрібно провести діагностику їхньої бюджетної спроможності.

Бюджетна спроможність означає здатність громади забезпечувати фінансування реалізації основних повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня коштом доходів бюджету громади:

- місцевий економічний розвиток (розвиток підприємництва, залучення інвестицій);
- розвиток місцевої інфраструктури (дороги, мережі водо-, тепло-, газо-, електропостачання і водовідведення, об'єктів соціального та культурного призначення, інформаційних мереж (Інтернет);
- вирішення питань забудови території (відведення земельних ділянок, надання дозволів на будівництво, прийняття в експлуатацію будівель);
- благоустрою території;
- надання житлово-комунальних послуг (в тому числі і утилізація відходів);
- організація пасажирських перевезень на території

громади;

- громадська безпека;
- пожежна охорона;
- управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти;
- надання послуг первинної медичної допомоги, охорони здоров'я та профілактика захворювань;
- розвиток культури та фізичної культури;
- надання соціальної допомоги;
- надання адміністративних послуг.

Фінансова спроможність домогосподарств означає, здатність домогосподарства (родини) забезпечувати фінансування потреб усіх його членів (від фізіологічних до потреб самовираження та самореалізації).

Фінансова спроможність суб'єктів господарювання передбачає їх стабільний фінансовий стан і здатність до сталого економічного розвитку.

Фінансова стійкість бюджету є таким станом доходів і видатків місцевих бюджетів, який забезпечує виконання органами державної влади, покладених на них обов'язків.

Аналіз фінансової стійкості бюджетів це:

- структура і динаміка доходів бюджету (в тому числі і залежність бюджету від великих платників податків);
- структура та динаміка видатків бюджету (поточні видатки та видатки розвитку);
- відповідність показників виконання бюджету плановим розрахункам;
- структура кредиторської заборгованості на кінець звітного періоду [6, с. 271-273].

Критерії, що сприяють формуванню спроможних громад:

- чисельність громади не повинна бути меншою ніж 5-7 тис. осіб;
- питома вага базової дотації – не більше 30% від суми власних доходів;
- витрати на утримання управлінського апарату – не більше 20% від обсягу фінансового ресурсу громади.

Структура і динаміка доходів бюджету:

- аналіз питомої ваги власних доходів і трансфертів в загальному об'ємі бюджетних надходжень – чим більше відсоток власних доходів тим більша фінансова стійкість громади;

- аналіз залежності бюджетних надходжень від бюджетоутворюючих підприємств (платників податку) [82].

Структура та динаміка видатків бюджету:

- аналіз питомої ваги першочергових видатків та видатків розвитку

- чим більше відсоток видатків розвитку при умові повної забезпеченості виплат на першочергові видатки тим більша фінансова стійкість громади [10].

Основою формування та забезпечення фінансової спроможності територіальної громади є *фінансові ресурси*.

Місцеві фінансові ресурси розглядаються як сукупність фондів коштів, що формуються в процесі розподілу ВВП і направляються на економічний і соціальний розвиток адміністративно-територіальних одиниць.

До складу місцевих фінансових ресурсів входять: місцеві бюджети; фінансові ресурси підприємств, організацій і установ комунальної форми власності [6, с. 274-275].

Трактування категорії «*фінансовий ресурс територіальної громади*», включає в себе: надходження місцевих бюджетів та цільових позабюджетних фондів адміністративно-територіальних одиниць, доходи домогосподарств, фінансові ресурси суб'єктів підприємницької діяльності та фінансово-кредитних установ, а також фінансові ресурси, залучені ззовні для забезпечення соціально-економічного розвитку території.

Окрім даної категорії для трактування поняття «фінансова спроможність» вагомим є визначення та наявність фінансових резервів, які спільно з фінансовими ресурсами територіальної громади формують її фінансовий потенціал [6, с.276].

Фінансова спроможність як категорія має основні ознаки, що об'єктивно існують незалежно від характеристик фінансових ресурсів. До цих ознак, належать такі:

1. Внутрішня обумовленість. Фінансова спроможність громади формується передусім реальному секторі економіки, де виникають

доходи бізнесу і населення. Місцеві бюджети, своєю чергою, будучи дотичними до реального виробництва, є складовою всієї фінансової системи громади.

2. Зовнішня залежність. Явище поділу праці, вільний рух капіталу, міграція, особливості фіскально-бюджетної, податкової та банківської систем спричиняють залежність фінансових ресурсів громади від зовнішніх відносно громади систем.

3. Структурованість відповідно до будови фінансово-кредитної системи. Фінансова спроможність кожної громади співвідноситься з наявними у ній ланками фінансово-кредитних відносин.

4. Спрямованість на підвищення якості життя та економічний розвиток. У контексті децентралізації влади мова йде про підвищення якості надання послуг та їх доступності для споживачів, що є лише однією складовою впливу на якість життя. Загалом діяльність людини спрямовується на задоволення потреб. При цьому фінансові потоки від певних нелегальних схем чи тіньових секторів економіки, що виникають як відклик на неефективне державне управління та корупцію, здатні загалом підвищити якість життя у громаді, не збільшуючи при цьому бюджетної спроможності та не сприяючи підвищенню соціальних стандартів для всіх членів громади [78].

Спроможною територіальною громадою є така громада, в якій фінансові, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах громади.

При формуванні перспективної об'єднаної територіальної громади важливим є попередній розрахунок її фінансової спроможності, який дозволить оцінити переваги та ризики такого об'єднання, визначити потребу в пошуку додаткових коштів та упорядкуванні видатків.

Такий порядок розрахунку дасть можливість змоделювати бюджет перспективної громади, визначити необхідність аналізу резервів для збалансування доходів та видатків, а також спонукатиме до розгляду можливості збільшення кількості місцевих рад для об'єднання у фінансово спроможні громади [6, с. 277-278].

Представники органів місцевого самоврядування за підтримки обласних державних адміністрацій та регіональних Центрів розвитку місцевого самоврядування, що створені за підтримки Програми «U-LEAD з Європою», моделюють бюджет фінансово спроможної

перспективної ОТГ, за допомогою програми «Калькулятор розрахунку фінансової спроможності перспективної ОТГ» [84].

На етапі заповнення бази даних користувачами калькулятора є:

- відповідальні працівники обласних державних адміністрацій;
- експерти відокремлених підрозділів установи «Центрів розвитку місцевого самоврядування в регіонах», створених за підтримки Програми «U-LEAD з Європою» та Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (Мінрегіону)

Одним із оптимальних варіантів подальшого розвитку для громад із низькими показниками фінансової спроможності та демографії є їх приєднання до інших територіальних громад та створення більшої за площею і чисельністю ОТГ. Навіть за умови відсутності у такої ОТГ на поточний момент економічних перспектив для розвитку, таке об'єднання надасть можливість оптимізувати територіальну структуру місцевих рад, підвищити ефективність управління територією, покращити інвестиційну привабливість (за рахунок наявності більшої території та більшої кількості трудових ресурсів) та підвищити рівень доцільності капіталовкладень у територію [85].

5.3. Порядок розрахунку фінансової спроможності об'єднаної територіальної громади.

Спроможною територіальною громадою є така громада, в якій фінансові, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах громади.

При формуванні перспективної об'єднаної територіальної громади важливим є попередній розрахунок її фінансової спроможності, який дозволить оцінити переваги та ризики такого об'єднання, визначити потребу в пошуку додаткових коштів та упорядкуванні видатків. Порядок розрахунку фінансової спроможності об'єднаної територіальної громади дасть можливість змодельовати бюджет перспективної громади, визначити необхідність аналізу резервів для збалансування доходів та видатків, а також спонукатиме до розгляду можливості збільшення кількості місцевих

рад для об'єднання у фінансово спроможні громади [86,87].

Порядок розрахунку фінансової спроможності перспективної ОТГ носить рекомендаційний характер. Розрахунок фінансового результату бюджету перспективної ОТГ проводять в умовах бюджетного законодавства. Розрахований результат відображає загальну фінансову спроможність бюджету перспективної ОТГ та надає можливість громадам, що планують об'єднатися, розглянути переваги, потенційні ризики такого бюджету та опрацювати питання щодо пошуку резервів додаткових надходжень або можливої оптимізації видатків. З метою спрощення процесу, здійснюється розрахунок показників загального фонду місцевого бюджету, оскільки спеціальний фонд має цільове призначення.

Показники обсягу доходів та видатків загального фонду бюджету перспективної ОТГ розраховуються відповідно до бюджетного законодавства. Для забезпечення збалансованості показники видатків загального фонду мають включати лише ті видатки, які фінансуються за рахунок власних доходів, базової дотації, додаткової дотації на здійснення переданих з державного бюджету видатків з утримання закладів освіти та охорони здоров'я, освітньої та медичної субвенцій.

При проведенні розрахунків не враховуються видатки, які проводяться за рахунок інших джерел (інші трансферти з державного та місцевих бюджетів тощо), оскільки в дохідній частині не відображаються відповідні джерела надходжень, а тому балансування бюджету перспективної ОТГ буде не коректним.

Крім того, не всі трансферти є стабільним джерелом відповідного бюджету. При визначенні видатків загального фонду бюджету перспективної ОТГ необхідно дотримуватися норми Бюджетного кодексу України щодо забезпечення потреби у видатках на оплату праці та енергоносії. Тобто, якщо у районного бюджету існує певний дефіцит коштів на вищезазначені видатки, то при заповненні показників видатків бюджету перспективної ОТГ варто врахувати їх мінімально-необхідну потребу. Невід'ємними факторами для аналізу результатів розрахунку є дані щодо кількості місцевих рад, що об'єднуються, чисельність їх населення, площа, щільність населення, кількість учнів та вихованців у закладах освіти, кількість бюджетних установ тощо. [6, с.281-282]

10 КРОКІВ ДО ЄДИНОГО БЮДЖЕТУ ОТГ

КРОК 1. Реорганізація юридичних осіб та створення ліквідаційної комісії, на яку покладаються завдання щодо підготовки матеріалів для передачі мережі, бухгалтерських та бюджетних показників юридичних осіб у поточному році.

КРОК 2. Визначення терміну для проведення невідкладних платежів (оплата праці, енергоносіїв, харчування та інших зобов'язань), здійснення відповідних касових операцій та повернення невикористаних залишків коштів з реєстраційних та особових рахунків на котлові рахунки рад, які реорганізуються.

КРОК 3. Закриття бюджетних рахунків рад, які реорганізуються. Тобто бюджет новообраної ради збільшується на показники бюджетної звітності рад, що реорганізувалися.

КРОК 4. Формування консолідованого бухгалтерського балансу та бюджетних показників бюджетів рад, які приєднуються.

КРОК 5. Внесення змін до бюджету сільської, селищної, міської ради, обраною об'єднаною територіальною громадою, що включатиме показники бюджетів відповідних територіальних громад, що об'єдналися.

КРОК 6. Прийняття об'єднаною територіальною громадою рішення про втрату чинності рішень про бюджети відповідних територіальних громад, що об'єдналися.

КРОК 7. Внесення змін до мережі установ та організацій рад, які реорганізуються (виключення установи з мережі).

КРОК 8. Закриття Реєстраційної картки в єдиному реєстрі розпорядників бюджетних коштів та одержувачів бюджетних коштів.

КРОК 9. Складання і подання фінансової та бюджетної звітності бюджетними установами, що припиняють свою діяльність.

КРОК 10. Внесення змін до мережі установ та організацій (включення (при наявності) установ комунальної власності територіальних громад, що приєдналися), розпису бюджету та кошторисів установ (на підставі унесення змін до рішення про місцевий бюджет) новообраної ради.

Виконання сільською, селищною, міською радою, обраною об'єднаною територіальною громадою, єдиного бюджету здійснюється відповідно до норм ст. 78 Бюджетного кодексу України та інших актів бюджетного законодавства. Організація передачі районною радою із спільної власності територіальних громад сіл,

селищ, міст у власність об'єднаної територіальної громади бюджетних установ, які розташовані на її території, здійснюється відповідно до розмежування видатків між бюджетами, визначеного Бюджетним кодексом України [88].

5.4. Формування фінансово-економічного потенціалу об'єднаних територіальних громад

Реформа адміністративно-територіального устрою та запровадження в Україні основ фінансової децентралізації передбачають певну фінансову, організаційну та управлінську незалежність територіальної громади від центральних органів влади та їх рішень. Така автономія можлива лише при повному та ефективному використанні усіх можливостей та наявних ресурсів з максимальною віддачею від їх залучення [89].

Відповідно, здійснення ефективного управління адміністративно-територіальною одиницею, територією, яка є в її юрисдикції, та ресурсною базою, формування короткострокових та довгострокових стратегій її еволюції можливі лише на основі аналізу інтегрального потенціалу території та фінансово-економічного потенціалу як його основної складової.

Фінансово-економічний потенціал територіальної громади – це комплекс потенціалів; частина інтегрального потенціалу території, яка характеризується наявністю суспільних відносин, об'єктів, зв'язків, явищ та ресурсів, а також імовірними можливостями їх використання, управління та організації з метою забезпечення комплексного соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці [6, 289-290]

Кожен елемент-складова фінансово-економічного потенціалу є відображенням системи, в межах якої формуються фінансові ресурси



Рис. 5.2. Структура фінансово-економічного потенціалу територіальної громади [90]

Фінансово-економічний потенціал являє собою комплекс взаємопов'язаних складових: виробничого, трудового, інноваційного, інформаційного, підприємницького та фінансового потенціалів [90]

Фінансово-економічний потенціал ОТГ формується суб'єктами економіки та населенням. Ними створено фінансовий ресурс регіону, який прямо залежить від діяльності суб'єктів регіональної економіки та їх взаємодії. Ключову роль в питанні формування таких фінансових взаємозв'язків відіграє сформована на центральному рівні бюджетно-податкова система, представлена на місцях у вигляді місцевих бюджетів.

Аналіз ефективності формування та використання фінансово-економічного потенціалу ОТГ проводиться на основі оцінки бюджетного потенціалу як його основної складової і досліджується на основі аналізу достатності власних фінансових ресурсів місцевих бюджетів та оцінки ефективності їх використання місцевими органами влади для забезпечення соціально-економічного розвитку ОТГ та формування її фінансово-економічного потенціалу у майбутніх періодах [90, с. 210 -213].

Критерієм, який дозволяє визначити рівень достатності бюджетного потенціалу ОТГ та показує відповідність тенденцій формування доходів місцевих бюджетів потребі формування фінансово незалежного місцевого самоврядування, є **порівняння власних доходів місцевих бюджетів на одну особу з показником витатків на одну особу.**

Основними показниками, які характеризують використання фінансово-економічного потенціалу ОТГ є:

- ефективність використання фінансово-економічного потенціалу ОТГ попередніх періодів – показує результативність використання ресурсів і можливостей ОТГ в минулому, здатність до самостійного фінансування власних потреб та нарощення фінансово-економічного потенціалу, тобто правильного планування, розподілення та використання фінансових ресурсів;

- ефективність формування фінансово-економічного

потенціалу ОТГ на сучасному етапі (достатність бюджетного забезпечення) – показує рівень бюджетного забезпечення ОТГ та здатність забезпечити відповідність між потребами та наявними фінансовими можливостями;

–рівень самодостатності ОТГ показує стабільність фінансового забезпечення розвитку регіону та здатність до розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Основним бюджетоутворюючим податком для ОТГ є ПДФО, тому важливим є розвиток підприємництва на території таких громад. Джерелами податкових надходжень до бюджетів ОТГ є також акцизний податок з реалізації підакцизних товарів та місцеві податки й збори, зокрема, плата за землю та податок на нерухоме майно, які характеризуються значним потенціалом.

Процес формування власних доходів громад:

–ПДФО є основним бюджетоутворюючим податком для ОТГ, тому важливим є збільшення кількості робочих місць на територіях громад, що забезпечить збільшення надходжень до їх бюджетів;

–акцизний податок виступає важливим джерелом фінансових надходжень до бюджетів, проте в результаті його запровадження зріс рівень фінансово-економічної диференціації громад. Окрім того, обсяги надходжень акцизного податку з реалізації підакцизних товарів залежать не від ефективності використання фінансово-економічного потенціалу громади та рівня її розвитку, а від територіального розташування та проходження через територію громади або поблизу неї важливих автомобільних шляхів, а наявність такого джерела доходів для ОТГ має певний дестимулюючий вплив на подальший ефективний розвиток;

–зросла роль місцевих податків та зборів у складі власних доходів ОТГ [6, с. 292-293]

Основними аспектами забезпечення місцевого економічного розвитку як засобу формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад на рівні країн ЄС є:

–залучення інвестиційних ресурсів, яке включає два напрямки – залучення зовнішніх інвестицій та забезпечення безперервного внутрішнього розвитку;

–обидва напрямки спрямовані на створення додаткових робочих місць та збільшення податкових надходжень до місцевих бюджетів;

–збереження існуючих робочих місць – у випадках функціонування багатьох громад в ЄС питання забезпечення безперервної зайнятості є більш вагомим фактором економічного розвитку, ніж реалізація масштабних інвестиційних стратегій;

–розширення податкової бази при справлянні податків, які надходять до місцевого бюджету громади – хоча даний аспект є результатом формування фінансово-економічного потенціалу громади, в тих країнах, де місцеве самоврядування відіграє ключову роль в розвитку території, тобто характеризується високим рівнем фінансової автономії, саме податкові надходження відіграють основну роль у забезпеченні конкурентоспроможності громад [90].

Органи місцевого самоврядування як представники територіальних громад мають в руках інструменти забезпечення економічного розвитку території та формування фінансово-економічного потенціалу громади, що дозволяє їм ефективно виконувати свої функції. З позиції забезпечення економічного розвитку органи місцевого самоврядування в країнах ЄС виконують три основні функції, а саме:

– постачання послуг – включає в себе поточні операційні функції, такі як збирання та утилізація сміття, виконання адміністративних завдань, прибирання і обслуговування громадських площ, вулиць та парків, збереження державної і комунальної власності;

– регуляторна – в умовах існування інтересів різних економічних суб'єктів існує потреба у функціонуванні єдиного суб'єкта з переважною юрисдикцією для регулювання взаємовідносин, які виникають на території громади;

каталізаційна – полягає у забезпеченні розвитку громади та створення належного середовища для економічного розвитку; для реалізації цієї функції органи місцевого самоврядування мають важелі як стимулювання та активізації процесів, так і їх стримування [90].

Найпоширенішим джерелом фінансування програм місцевого економічного розвитку є фінансування саме за рахунок органів місцевого самоврядування та центрального рівня.

Важливим джерелом, яке може бути залучене зі сторони органу місцевого самоврядування, є приватні фінанси. Так, у забезпеченні економічного розвитку ОТГ часто важливу роль відіграють торгово-

промислові палати, які здійснюють фінансування за рахунок учасників – переважно представників місцевого бізнесу. Бюджетний потенціал виступає основним складником фінансово-економічного потенціалу територіальних громад, а удосконалення механізмів оподаткування в контексті забезпечення фінансової спроможності таких громад є особливо важливим.

Формування фінансово-економічного потенціалу територіальної громад передбачає формування підприємницького середовища як джерела фінансової спроможності. Основними підходами до формування підприємницького середовища в територіальних громадах за рахунок використання повноважень органів місцевого самоврядування є:

- встановлення місцевих податків та зборів;
- ефективне розпорядження комунальною власністю;
- зменшення юридичних перешкод у сфері розпорядження землею;
- формування планів розвитку земель, які б точно визначали правила просторового управління, виражаючи концепцію соціально-економічного розвитку громади;
- правова культура органів місцевого самоврядування та посадових осіб, сприятливі наміри щодо інвесторів, ефективна та компетентна співпраця з ними.

Зважаючи на різний рівень спроможності як регіонів України, так і адміністративно-територіальних утворень на локальному рівні внаслідок галузевої, функціональної та територіальної диференціації, визначення спроможності територіальних громад, виявлення та максимально ефективного використання фінансово-економічного потенціалу кожної, – є важливою умовою формування спроможних територіальних громад [6, с. 296-297]

ТЕМА 6 ФАНДРАЙЗИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

6.1. Сутність фандрайзингу

В умовах децентралізації об'єднаним територіальним

громадам необхідно активно проводити роботу з пошуку шляхів залучення альтернативних коштів для вирішення зазначених завдань. У цьому аспекті дуже актуальною є фандрайзингова діяльність, адже вона безпосередньо зорієнтована на пошук джерел забезпечення саме неприбуткових програм і проєктів, за допомогою яких вирішуються дуже важливі соціально-економічні проблеми ОТГ.

Зростання ролі організацій громадянського суспільства, які здатні допомогти державі у вирішенні соціальних проблем громадян, сприяє розвитку фандрайзингу в Україні як інструменту пошуку джерел ресурсів тим, хто її потребує.

Термін «фандрайзинг» є запозиченням з англійської (англ. fundraising; fund - «кошти, фінансування», to raise - «підняти, добувати, збирати»).

Під фандрайзингом розуміють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на залучення різних ресурсів, необхідних організації для реалізації її місії.

Інноваційність фандрайзингу полягає у реалізації ініціативи щодо пошуку та організації взаємодії з інституційними структурами і приватними особами з метою колективного вирішення соціальних завдань, адресного задоволення потреб соціально уражених категорій осіб і при цьому досягнення учасниками власних соціально-економічних цілей.

Ключовим завданням фандрайзингу є звести воедино вектор розвитку громадських та індивідуальних інтересів у сфері соціальних послуг благодійних організацій, що визначає соціальну значимість фандрайзингу як послуги.

Добровільність взаємодії є ключовою особливістю організації процесу фандрайзингу. У даному контексті завданням фандрайзера є залучення представників всіх секторів у процес ефективного вирішення соціальних питань і організації комплексного підходу із застосуванням інноваційних технологій, найбільш оптимальних для конкретної проблеми і конкретних умов.

У широкому розумінні слова фандрайзинг – це залучення людських, матеріальних, інформаційних ресурсів для досягнення місії громадської організації. Тобто фандрайзинг, як широке поняття, включає в себе отримання допомоги від донорів не тільки грошми, а й товарами, послугами та ін. [6, с. 302-303]

Фандрайзинг поєднує в собі три характерні риси:

- комплексний характер заходів, які вживаються;
- спрямованість на пошук додаткових фінансових та матеріальних джерел;
- некомерційна сутність проектів, які мають реалізовуватися за рахунок результатів фандрайзингової діяльності [91].

Фандрайзинг практикується в основному некомерційними організаціями, які зацікавлені в донорах, спонсорах та меценатах. Така співпраця некомерційних організацій та бізнесу притаманна, як правило, при вирішенні проблем у соціальній сфері, науці, освіті, культурі.

За своєю суттю фандрайзинг мало чим відрізняється від пошуку інвесторів. Відмінність полягає у тому, що інвесторів, як правило, шукають під комерційні проекти, на тривалий період, для створення основних фондів, коли віддача від інвестицій передбачається через тривалий проміжок часу.

Метою інвестора є отримання прибутку, а фандрайзинг зазвичай пов'язаний з пошуком коштів під некомерційні проекти, коли бракує обігових коштів на реалізацію проектів і програм (не на створення основних фондів, а на діяльність) [92]

Фандрайзинг – не є випрошуванням грошей, а спланованою роботою, яка спрямована на отримання пожертв, зроблених усвідомлено. Сутність фандрайзингу – це встановлення партнерських відносин, перехід до стратегії співпраці з людьми і організаціями, які можуть надати матеріальну підтримку.

Основними завданнями фандрайзингу виступають:

- залучення ресурсів для реалізації цільових програм, соціально значущих та наукових проектів; досягнення цілей організації і реалізація її програм;
- аналіз ефективності діяльності організації; аналіз ефективності та моніторинг проекту; зміцнення добробуту суспільства в цілому; підтримка цільових груп та допомога в самореалізації індивідів; знайомство з новими партнерами та залучення волонтерів; можливість відкрито заявити про себе та інформувати про свої цілі [93], підвищення іміджу організації; збір нових ідей для майбутніх проектів та підтвердження продуктивності організації; розширення обізнаності громадськості щодо діяльності організації та проблем, які вона вирішує

Вирішення кожного завдання потребує особливого підходу до

інструментів, розробки змісту, форм і методів відповідного напрямку діяльності організації.

Так, наприклад, для розширення поінформованості громадськості про діяльність організації та створення її позитивного іміджу необхідно встановлювати тісні зв'язки із засобами масової інформації. Керівники організації дають інтерв'ю на радіо, телебаченні з найбільш актуальних проблем діяльності та розвитку організації. Відповідальні за зв'язок із засобами масової інформації регулярно готують для преси матеріали, що висвітлюють діяльність організації. Підтвердження продуктивності організації вимагає не тільки широкого висвітлення результатів її діяльності, а й проведення незвичних, цікавих заходів, що викликають інтерес у преси, державних структур, бізнесу і соціуму, в якому діє організація. Залучаючи кошти для власного розвитку, організація не може не спиратися на підтримку друзів, волонтерів, збір і продукування ідей для майбутніх проєктів [92].

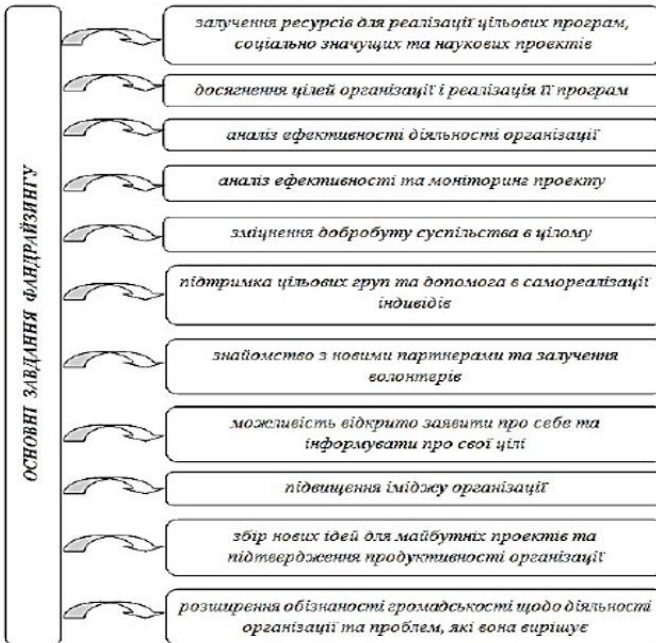


Рисунок 6.1 - Основні завдання фандрайзингу [6, с. 308]

Фандрайзинг – це також інформація щодо успішного переконання інших у тому, що діяльність вашої організації є цінною і заслуговує на увагу. Успішність залучення коштів включає процедуру мотивування людей на здійснення добрих справ і надання їм можливості вкласти свій час, гроші та інтерес у діяльність організації на основі довіри до вас. Вам потрібно переконати своїх потенційних спонсорів та суспільство у корисності й необхідності справи, на яку ви просите гроші.

Від компетентності фандрайзера, його енергії, здатності встановлення особистих відносин залежить успішність залучення ресурсів для реалізації проєктів. Людина працює в команді односторонців. Всі члени організації повинні робити свій внесок у фандрайзинг. Навіть успішні зв'язки, які встановилися в процесі фандрайзингу, можуть обірватися на завершальній стадії, якщо колектив організації та її керівництво не «перейнялися» цими досягненнями й не відчули своєї персональної відповідальності за досягнення успіху [6, с. 309].

Під час спілкування з потенційним донором треба вміти вигідно представити свою організацію. Треба добре знати інтереси й проблеми своєї громади (тобто тих людей, тієї соціальної групи, заради якої реалізуються ваші проєкти). Багато чого залежить від компетентності самого фандрайзера, від глибини знання проблеми, а також від того, наскільки добре він обізнаний про запити й інтереси тих людей, заради яких організація прагне реалізувати конкретний проєкт, наскільки він демонструє свою особисту зацікавленість в проєкті та переконаність у його необхідності та корисності. Найбільш небезпечна помилка фандрайзера – це дати відчуті потенційному донору свою зацікавленість у його грошах більше, ніж у реалізації тих ідей, для яких він залучає ресурси [94]

За способом здійснення фандрайзинг може бути внутрішнім і зовнішнім.

Внутрішній фандрайзинг - це розробка і реалізація пошуку фінансування, здійснені співробітниками організації самостійно.

Зовнішній фандрайзинг - це пошук фінансування, здійснений за допомогою залучення професійних консультантів з фандрайзингу. У даному випадку в цій ролі можуть виступати як незалежні

експерти, так і спеціалізовані фандрейзингової фірми.

Основними видами фандрейзингу є проектний та оперативний фандрейзинг.



Рисунок 6.2 -Основні види фандрейзингу [6, с. 310]

Завданням проектного фандрейзингу є залучення коштів на реалізацію конкретного проекту. Такий вид залучення фінансів є найбільш зручним. Це можна пояснити наявністю чітких цілей використання коштів, низькими витратами на фандрейзинг, а також отриманням комерційних вигод від фінансування проекту.

Оперативний фандрейзинг передбачає залучення коштів на покриття поточних витрат. Це менш ефективна форма залучення коштів, оскільки вони не мають цілеспрямованого призначення і акумулюються в поточному бюджеті організації. Гроші можуть піти на виплату заробітної плати, покриття комунальних та матеріальних витрат, в результаті чого зацікавленість вкладників в подібному фінансуванні знижується.

Суб'єктами фандрейзингової діяльності є неприбуткові організації (НПО), які займаються пошуком джерел фінансування та інших необхідних ресурсів для реалізації проектів, та різні категорії донорів, основними з яких є благодійні фонди, приватні особи, корпорації та бізнес-структури [95].

Відповідно до Податкового кодексу України неприбуткові підприємства, установи та організації – це неприбуткові підприємства, установи та організації, які не є платниками податку на прибуток

підприємств

Доходи (прибутки) неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами [69].

Технологія фандрайзингу ОТГ повинна спиратися на загальну стратегію конкретної організації, до якої звертається фандрайзер. Типова технологія включає такі етапи: *планування* – розробка змістовної програми, визначення витрат, вибір видів фандрайзингу; *реалізація* – вибір методів проведення, встановлення відповідальності за проведення та залучення необхідних коштів; контроль за ходом фандрайзингу, коригування планів з урахуванням змін, що відбулися; *аналіз* – оцінка результатів, визначення ефективності фандрайзингу.

Проведення успішної фандрайзингової кампанії відповідає таким основним вимогам: цілі повинні бути конкретними, переконливими, зрозумілими та цікавими; потенційні донори повинні позитивно реагувати на мету; фандрайзери повинні бути висококваліфікованими, добре відомими потенційним донорам.

Успішний фандрайзер має ряд переваг: володіння мовами, зокрема англійською; відмінні навички роботи на комп'ютері; активність, комунікабельність, надійність; здатність привернути увагу відповідно до конкретного випадку, викликати довіру та впевненість у правильності вибору; навички самоосвіти та саморозвитку; сміливість, творчість, креативність, терпіння та гнучкість; зацікавленість у своїй роботі; здатність працювати в команді; уміння планувати, аналізувати та досягати цілей. Саме тому підбір або підготовка кваліфікованого персоналу є дуже важливим фактором для проведення успішної фандрайзингової кампанії.

Як і будь-який процес, фандрайзинг має свої головні принципи та особливості (рис. 6.3) [6, с. 311-313].

Одним з найголовніших принципів фандрайзингу є те, що даний процес має як тактичний, так і стратегічний аспекти.

Фандрайзинг означає не просто здобуття фінансових коштів для здійснення тих чи інших завдань ОТГ. Він має на меті також встановлення продуктивних особистих та інституціональних контактів з організаціями-донорами, які необхідно буде надалі підтримувати з метою їхнього використання у довгостроковій перспективі.

Ефективність фандрайзингу завжди підвищується, коли він має комплексний характер. Якщо в ОТГ достатньо внутрішніх людських, інтелектуальних та ін. резервів, а єдине, чого бракує – це більш-менш стабільної фінансової бази, то такий випадок є далеко не найгіршим за сучасних умов.



Рисунок 6.3 - Принципи та особливості фандрайзингу

Ще один дуже важливий момент у тактиці і стратегії фандрайзингу - готовність поділити отримані кошти і відповідальність з іншими партнерами. Доволі часто відносно невеличкі організації

бідкаються, що неодноразові спроби знайти фінансування з третіх джерел - через міжнародні та зарубіжні фонди, програми, представництва міжнародних організацій тощо - не дають позитивного результату.

Безсумнівно, причини недостатньо успішного фандрайзингу в кожному конкретному випадку треба розглядати окремо, але те спільне, що поєднує майже всі історії - це спроба знайти донора самотужки, під свої часто досить вузькі (принаймні, в розумінні донора) потреби.

Подібну ситуацію можна було б напевно переломити на краще, якщо піти шляхом створення консорціумів - як кількох українських, так і з залученням зарубіжних (насамперед, західних) партнерів. Основою для суто українських консорціумів могли б стати принципи спільності професійних інтересів та регіоналізму.

Ефективність - вкрай важлива.

Основні критерії ефективності фандрайзингу: співвідношення витрат на фандрайзингової діяльність і отриманого результату, абсолютна кількість отриманих грошей, якість цих грошей (цільові чи ні, разові або регулярні платежі і т. п.). Фандрайзер повинен постійно вимірювати безліч показників у своїй роботі: відсоток віддачі, середні внески, витрати.

Ефективність роботи самого фандрайзера буде набагато вищою, якщо він не буде витрачати свої сили на поліпшення роботи програм.

Одним з непохитних постулатів фандрайзингу є некомерційний характер фандрайзингової діяльності.

Метою залучення та акумулювання коштів може бути будь-яка діяльність, але обов'язково така, що не переслідує мети отримання прибутку - «гроші не повинні робити нові гроші». Але тут необхідна чіткість у розумінні різниці між прибутковістю та самоокупністю [6, с. 320-322].

6.2. Форми фандрайзингу.

Можна виокремити такі головні форми:

- грантовий фандрайзинг;
- благодійницький фандрайзинг;

- співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами (табл 6.1) [96].

***Грантовий фандрайзинг** – це система заходів з пошуку фінансових коштів, необхідних для реалізації некомерційних проєктів через одержання цільового фінансування в рамках установлених конкурсних програм).*

Таблиця 6.1 - Форми фандрайзингу

Основні форми	Види діяльності	Особливості
Грантовий	Освітні та наукові довгострокові проекти. Освітні та наукові короткострокові проекти. Проекти з інституційного будівництва. Разові заходи (конференції, симпозіуми, семінари тощо). Публікації. Стажування.	Можливість одержання значної суми грошей. Дисциплінуючий вплив на колектив. Можливість встановлення довгострокових взаємин з донором. Наявність «шкали пріоритетів» у грантодавця. Довгочасність прийняття рішення щодо виділення гранту. Постійність надходження коштів. Необов'язковість покриття експлуатаційних та накладних витрат. Прив'язаність до завдань одного проекту.
Благодійницький	Освітні та наукові короткострокові проекти. Разові заходи як освітянського (конференції, симпозіуми, семінари тощо), так і адміністративно-господарського характеру (у тому числі проведення інституційних реформ). Публікації. Стажування. Транспортні витрати, пов'язані з відрядженнями. Премії. Стипендії	Оперативність прийняття рішення щодо виділення матеріально-фінансової допомоги. Одноразовість надходження коштів у переважній кількості випадків. Відносна прив'язаність до обумовлених у заяві завдань. Відсутність спеціальних пріоритетів у донора. Неможливість довгострокового фінансування. Відносно невеликий обсяг матеріально-фінансової підтримки.
Співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами	Виконання прикладних завдань середньо- та короткострокового характеру. Організація курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Спільне проведення конференцій, семінарів та ін., що становлять взаємний інтерес.	Відсутність у більшості випадків формалізованих аплікаційних вимог. Оперативність прийняття рішення щодо відкриття фінансування. Можливість «варіювати» використання одержаних коштів в процесі виконання завдань, адже головним для донора є саме результат. Неможливість довгострокового фінансування. Відносно невеликий обсяг матеріально-фінансової підтримки.

До позитивних можна віднести наступні:

1. Грант дозволяє отримати доволі велику суму грошей (інколи аж до 1 млн. дол.) на тривалий період часу.
2. Підготовка і подальша реалізація гранту виступає як помітний дисциплінуючий чинник для організації, сприяє чіткому розподілу і закріпленню обов'язків серед працівників.
3. У разі встановлення продуктивних взаємин з грантодавцем, належного виконання реципієнтом відповідних програм чи проектів,

грантодавець і надалі буде схильний фінансувати дану організацію.

Процес прийняття рішення щодо надання гранту є, як правило, довготривалим [6, с. 324-325].

***Благодійницький фандрайзинг** – це діяльність по забезпеченню як фінансових, так і інших матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання разової підтримки від спеціальних благодійних фондаций, бізнесових структур, окремих фізичних осіб.*

Найпоширенішими формами благодійництва є меценатство та спонсорство. Згідно Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»: «меценатська діяльність - благодійна діяльність у сферах освіти, фізичної культури і спорту, культури та мистецтва, охорони культурної спадщини, науки і наукових досліджень,» [97, ст.1].

Спонсорство - добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно власного імені, найменування, комерційного (фірмового) найменування, найменування товару, торговельної марки, яка знаходиться у власності таких осіб або правомірно ними використовується [98].

Філантропія і благодійність мають спільну мету – допомогти тим, хто цього потребує, вони турбуються про “біль” суспільства.

Але якщо благодійність це “пігулка знеболювального” – швидка допомога тим, хто перебуває в кризових ситуаціях, надання матеріальної підтримки та інші форми негайної допомоги. Тобто, благодійність має короткостроковий характер та спрямована на конкретну потребу.

Філантропія ж – визначає першопричини “болі” суспільства і бореться з ними. Це більш довга й систематична робота. Філантропи вкладають значні ресурси, такі як гроші, час, знання і контакти, у вирішення більших соціальних проблем та розробку тривалих рішень. Вони можуть створювати фонди або організації, фінансувати дослідження, сприяти освітнім ініціативам, впроваджувати програми соціального підприємництва та брати участь у розвитку громадського сектору.

Філантропія орієнтована на трансформацію суспільства та вирішення корінних проблем, зміну системних умов і підвищення якості життя в цілому. Вона може мати довгостроковий план дії та

стежити за результатами своїх інвестицій [99].

Однією з головних вад благодійницького фандрайзингу, на відміну від грантового, є практична неможливість одержати довгострокове фінансування.

На відміну від грантового, благодійницький фандрайзинг набув поки що менших масштабів і поширення. Його можна визначити як діяльність по забезпеченню як фінансових, так і інших матеріальних засобів, необхідних для реалізації некомерційних проектів через одержання разової підтримки («ad hoc») від спеціальних благодійних фондаций, бізнесових структур, окремих фізичних осіб. Проте ця форма фандрайзингової діяльності вбачається доволі ефективною і заслуговує на більш активне її подальше використання об'єднаними територіальними громадами в Україні.

В якості суб'єктів благодійницького фандрайзингу виступають як фізичні, так і юридичні особи, причому серед останніх це можуть бути і спеціальні благодійні фонди, і приватні фірми чи компанії.

Що ж стосується благодійних фондів, то акумулювання коштів та подальша спонсорська діяльність визначаються в якості одного з першочергових статутних завдань цих організацій. Згідно із законодавством України, не менше 80% бюджету благодійних фондів має спрямовуватися на підтримку тих, хто до них звертається. Зрозуміло, це не означає тотального благодійництва; апліканти мають аргументовано довести (як і в разі грантового фандрайзингу) практичну значущість і здійсненність своїх цілей і завдань, щоб розраховувати на позитивний результат. Чимало значення у зв'язку з цим набуває сама методика складання аплікацій.

Однією з головних вад благодійницького фандрайзингу, на відміну від грантового, є практична неможливість одержати довгострокове фінансування. Втім, даний недолік є досить відносним, адже якщо аплікант встановить з донорською установою тісні й сталі взаємини, можна розраховувати на регулярні благодійні «вливання», хоч вони й траплятимуться не частіше одного разу на півроку.

Ще одна не дуже зручна особливість цієї форми фандрайзингу - відносно невеликий обсяг фінансової підтримки, що насамперед пов'язано з разовим її характером.

Безумовними перевагами благодійницького фандрайзингу є відсутність у фондів чи фірм жорстко конкретизованих пріоритетів у веденні ними спонсорської діяльності, оперативність у прийнятті

рішень та виплаті донорських внесків, можливість відносно вільного використання одержаних коштів на нагальні потреби ОТГ (а не задля якогось одного проєкту). Благодійницький фандрайзинг - найефективніший шлях для вирішення проблеми фінансування багатьох разових заходів ОТГ.

Співробітництво з органами державної влади, промисловими підприємствами та фірмами. У даному випадку мається на увазі вже не благодійність чи спонсорство, а взаємовигідна спільна робота апліканта та донора - чи то державної, чи то недержавної структури. Присутність бюджетної та прибуткової структур не повинно викликати зайвого скепсису; природно, фінансові можливості великої компанії напевно є більшими, але слід пам'ятати, що велика кількість державних установ має у своїх бюджетах спеціальні статті, згідно з якими сплачуються послуги сторонніх експертів.

Серед позитивних аспектів даної форми фандрайзингової діяльності можна також відзначити відсутність у більшості випадків необхідності дотримуватися якихось формалізованих аплікаційних вимог, оперативність вирішення фінансових і різного роду технічних питань, вільні можливості у розподілі одержаних коштів на потреби громади тощо [6, с.327-329].

Фандрайзингова діяльність повинна відповідати наступним вимогам:

1. Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути переконливими, захопливими, неухильними. Потенційні контрибутори повинні вірити в причини кампанії і позитивно реагувати на них.

2. Зразки росту і розвитку проєкту повинні бути легко сприйнятими: фандрайзеру належить демонструвати і доводити свідчення переможного просування вперед. У першому зверненні до потенційних контрибуторів необхідно представити свідчення досвіду і кваліфікації лідерів у сфері, для якої проводиться фандрайзингова кампанія.

3. Організація або її ключові лідери, від яких очікується підтримка, повинні бути добре відомими в цільовій групі.

4. Лідери повинні бути висококомпетентними, повністю відданими меті, перевіреними відмінними фандрайзерами.

5. Цілі фандрайзингової кампанії повинні бути конкретними, привабливими, орієнтованими на людей і мати значення

невідкладності, терміновості. Необхідно уміти чітко пояснити, чому проект повинен бути підтриманий, чому він є переконливим і захоплюючим, хто виграє в результаті і чому він повинен бути підтриманий негайно.

6. Результати кампанії повинні піддаватися вимірюванню. Перспективному контрибутору потрібно висвітлити конкретно і точно, що буде зроблено із допомогою його внеску, а також вказати часові рамки дій і досягнень [6, с.329-330].

6.3. Методи здійснення фандрайзингу.

Звертаючись безпосередньо до практичних методів ведення фандрайзингової діяльності, слід відзначити їхню велику різноманітність. Однак всі вони не є рівноцінними й універсальними, кожен з них по різному працює у тій чи іншій ситуації (Рис.6.4). Тому потрібно правильно використовувати їх залежно від змісту діяльності донорів, з якими співпрацює об'єднана територіальна громада.

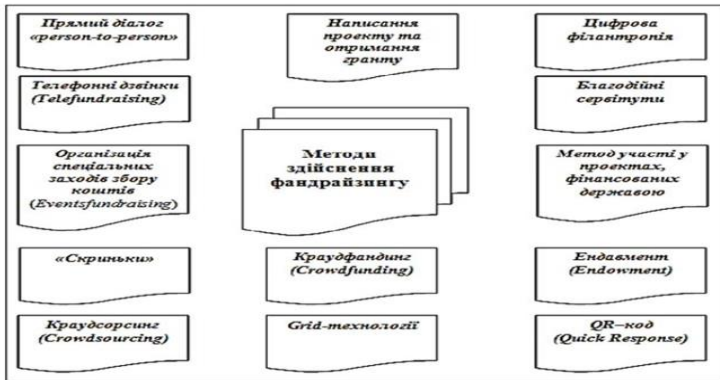


Рисунок 6.4 - Методи здійснення фандрайзингу

1.Прямий діалог. Одним із найбільш дієвих методів фандрайзингової діяльності є особисте індивідуальне звернення до потенційного донора. Метод збирання коштів «людина-до- людини» («person-to-person» або «face-to-face») дає, як правило, позитивний результат. Цей метод потребує великих витрат часу і високих

професійних якостей фандрайзера.

Для залучення основних пожертв до ОТГ потрібно віч-на- віч провести бесіду з потенційним донором.

2. Телефонні дзвінки (telefundraising) потенційним донорам, на думку фахівців з фандрайзингу, втрачають свою ефективність. Це ж стосується розсилання електронних листів.

3. Одним із поширених методів фандрайзингу є також організація спеціальних заходів збору коштів (благодійних акцій/вечорів, аукціонів, концертів тощо) (events fundraising). Позитивна сторона цих заходів в тому, що вони дають можливість одночасно зустрітися з багатьма потенційними донорами, залучити однодумців тощо

4. Часто застосовують такий метод фандрайзингу як «скриньки» (збір коштів через скарбнички). Він є досить розповсюдженим серед НПО. Цей метод забезпечує фінансовий добробут організації, однак, не викликає довіри серед населення [100].

5. Існує також метод участі у проєктах, фінансованих державою (соціальне замовлення). Перевага цього методу в тому, що він створює основу для соціального партнерства між державним і недержавним сектором, розвиваючи взаємний інтерес і розуміння необхідності довгострокового співробітництва [6, с. 335-338].

Додатковими можливостями для фінансування проєктів об'єднаних територіальних громад є використання коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) та субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам ОТГ на формування їхньої інфраструктури. Розглянемо їх докладніше

5.1. Державний фонд регіонального розвитку

Створення державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) дозволило започаткувати в Україні фінансування проєктів регіонального розвитку на конкурсній основі та відповідно до регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації.

Порядок підготовки, оцінки та відбору інвестиційних програм і проєктів регіонального розвитку, що можуть реалізовуватися за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку, визначається Постановою Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196 «Деякі питання державного фонду регіонального розвитку» (зі змінами : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2021 р. № 299 [101]). Кошти державного фонду регіонального

розвитку спрямовуються на виконання інвестиційних програм і проектів регіонального розвитку, які:

- відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку, стратегіях розвитку регіонів та у планах заходів з їх реалізації;

- впроваджуються як проекти співробітництва територіальних громад;

Для проведення оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів Рада Міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації утворюють відповідні регіональні комісії.

Примірне положення про регіональну комісію затверджується Мінрегіоном.

До складу регіональної комісії включаються представники органу, який її утворив, органів місцевого самоврядування, територіальних органів центральних органів виконавчої влади, регіональних відділень всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, наукових, інших установ та громадських об'єднань, до сфери діяльності яких належать питання соціально-економічного, інвестиційного та/або регіонального розвитку територій.

До роботи регіональної комісії Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації можуть залучати незалежних експертів (за згодою) для проведення оцінки інвестиційних програм і проектів.

Для участі в оцінці та попередньому конкурсному відборі заявники у визначений в оголошенні строк відповідно до окремих технічних завдань розміщують на онлайн-платформі підписані кваліфікованим електронним підписом керівника заявника інвестиційні програми і проекти за формою, встановленою Мінрегіоном, разом із документами за переліком, визначеним Мінрегіоном.

Умовами спрямування коштів державного фонду регіонального розвитку є фінансування інвестиційних програм і проектів, що мають на меті розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним у Державній стратегії регіонального розвитку та відповідних регіональних стратегіях розвитку.

Основними умовами оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів є їх відповідність попереднього пункту, а також таким критеріям:

- для проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) - наявність затвердженої в установленому законодавством порядку проектної документації;

- для проектів будівництва (крім проектів нового будівництва) - забезпечення дотримання комплексного підходу під час проектування та фінансування об'єкта будівництва (здійснення комплексу відповідних робіт та заходів у будинку, будівлі, споруді будь-якого призначення в цілому);

- календарний план реалізації проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) повинен становити від одного до трьох років. Для проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) загальною кошторисною вартістю від 50000 до 100000 тис. гривень, фінансування яких здійснювалося із залученням коштів державного фонду регіонального розвитку у попередніх роках та які за об'єктивних причин не було введено в експлуатацію відповідно до календарних планів їх реалізації, за рішенням регіональної комісії строк реалізації може бути продовжений до чотирьох років за умови, що такі проекти буде реалізовано у поточному році. Для проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) вартістю понад 100000 тис. гривень строк реалізації може бути продовжений до п'яти років за таких же умов;

- співфінансування з місцевих бюджетів в обсязі не менше 10 відсотків;

- спроможність суб'єктів, на фінансування об'єктів яких залучаються кошти державного фонду регіонального розвитку, забезпечувати подальше власне фінансування та їх утримання за рахунок коштів місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством;

- загальна кошторисна вартість проектів будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт) понад 10000 тис. гривень, а для інших проектів - понад 1000 тис. гривень.

Оцінка та попередній конкурсний відбір інвестиційних програм і проектів здійснюються в межах окремих технічних завдань.

Формування узагальненого переліку інвестиційних програм і проектів, що можуть реалізовуватися на відповідній території, здійснюється Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями за результатами оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів регіональними комісіями в розрізі окремих технічних завдань.

Узагальнені переліки інвестиційних програм і проектів (зокрема інвестиційних програм і проектів, що мають на меті розвиток регіонів у частині розвитку спортивної інфраструктури, погоджених з Мінмолодьспортом) разом з документами, визначеними Мінрегіоном, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські держадміністрації подають до 1 серпня року, що передує плановому, Мінрегіону.

Для оцінки та відбору інвестиційних програм і проектів Мінрегіон утворює комісію, до складу якої входять члени Комітету Верховної Ради України з питань бюджету за рішенням Комітету (чисельністю не менше 50 відсотків складу такої комісії).

Комісія проводить оцінку щодо відповідності вимогам законодавства проведених регіональними комісіями оцінки та попереднього конкурсного відбору інвестиційних програм і проектів, поданих до фінансування за рахунок коштів державного фонду регіонального розвитку Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями (крім пропозицій щодо інвестиційних програм і проектів, що мають на меті розвиток регіонів у частині розвитку спортивної інфраструктури, погоджених з Мінмолодьспортом).

За результатами проведення оцінки та відповідності інвестиційних програм і проектів вимогам законодавства Мінрегіон на підставі рішення відповідної комісії та з урахуванням інвестиційних програм і проектів, що мають на меті розвиток регіонів у частині розвитку спортивної інфраструктури, погоджених з Мінмолодьспортом, подає до 15 грудня року, що передує плановому, в установленому порядку Кабінетові Міністрів України для затвердження пропозиції щодо розподілу коштів державного фонду регіонального розвитку разом з переліком інвестиційних програм і проектів.

Моніторинг стану реалізації інвестиційної програми (проекту) проводиться Радою міністрів Автономної Республіки Крим, обласними, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями разом із заявниками шляхом порівняння фактичних строків виконання і показників результативності виконання заходу інвестиційної програми (проекту) з плановими та оцінки ступеня їх відхилення від запланованих.

Мінрегіон забезпечує доступ Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій та заявників до онлайн-платформи для розміщення або оприлюднення передбаченої цим Порядком інформації.”

6.4. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури.

У рамках державної фінансової підтримки розвитку об'єднаних територіальних громад Уряд визначив порядок та умови надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам об'єднаних територіальних громад на формування їхньої інфраструктури.

Субвенція надається для створення, модернізації інфраструктури об'єднаної територіальної громади та може спрямовуватися на нове будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт об'єктів інфраструктури, що належать до комунальної форми власності (у тому числі на виготовлення проектної та містобудівної документації), а саме:

- підвищення якості адміністративних послуг: створення центрів надання адміністративних послуг, сучасних систем організації управління громадою - комунікаційних мереж, баз даних, систем оповіщення населення;

- реконструкцію, переобладнання, перепрофілювання будівель бюджетних установ з метою їх використання відповідно до повноважень та потреб об'єднаних територіальних громад з обов'язковим застосуванням енергозберігаючих технологій;

- будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт доріг, мостів, переходів комунальної форми власності, що поліпшують доступність об'єктів та установ, у яких надаються адміністративні,

соціальні та інші послуги, для жителів;

– закупівлю транспортних засобів для підвезення дітей до навчальних закладів, транспортних засобів спеціального призначення для комунальних підприємств, пожежної і спеціальної рятувальної техніки та пожежно-рятувального оснащення;

– будівництво водогонів, систем водовідведення, нових полігонів твердих побутових відходів та рекультивацію територій сміттєзвалищ тощо;

– будівництво, реконструкцію, капітальний ремонт інших об'єктів, які є важливими для посилення спроможності та забезпечення територіальної згуртованості громади, належного рівня безпеки та цивільного захисту громади [6, с.344].

Розробка, погодження та фінансування проектів за рахунок коштів субвенції з державного бюджету, спрямованих на розвиток інфраструктури об'єднаних територіальних громад, відбувається на підставах та в порядку, визначених постановою Кабінету Міністрів України від 16.03.2016 № 200 «Деякі питання надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад». Фінансування розвитку інфраструктури об'єднаної територіальної громади за рахунок коштів субвенції з державного бюджету здійснюється за умов розробки органами місцевого самоврядування цільового проекту (проектів). Документація за проектом складається за формою проектної заявки, затвердженої Наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово- комунального господарства № 82 від 05.04.2016, зареєстрованого Міністерством юстиції України 18.04.2016 за № 577/28707 та опублікованого в «Офіційному віснику України» 06.05.2016 р. [102] та підготовлені Методичні рекомендації щодо підготовки проектів, що фінансуватимуться за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад [103].

Розроблена проектна заявка (після одержання висновку згідно з п.6 Постанови КМУ від 16.03.2016 № 200) подається на розгляд та погодження комісії, утвореної при Мінрегіоні, за умов внесення заходів за проектом до плану соціально-економічного розвитку та на підставі затвердження документації за проектною заявкою (проектними заявками) окремим рішенням виконавчого комітету

представницького органу відповідної об'єднаної територіальної громади. Також розроблений Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад [104].

Порядок реєстрації проектних заявок

Органи місцевого самоврядування надають до Мінрегіону в електронному та друкованому варіантах проектну заявку та супровідні матеріали.

Надана документація попередньо перевіряється секретаріатом спеціалізованої комісії з розгляду та погодження проектів на предмет наявності всіх необхідних складових та їх відповідного змістового наповнення і у випадку відсутності зауважень реєструється.

У разі виявлення невідповідності щодо складу документації за кожним окремим проектом інфраструктурного розвитку, або незадовільного чи недостатнього змістового наповнення її складових, заявка не реєструється і з цього приводу надсилається вичерпне повідомлення за електронною адресою заявника протягом терміну, відведеного на реєстрацію

Заявник має право повторно подати на погодження попередньо відхилену проектну заявку лише після виправлення помилок чи усунення вказаних недоліків.

Основні вимоги до змістовної спрямованості проектних заявок

Проекти інфраструктурного розвитку ОТГ, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, повинні:

- спрямовуватися на забезпечення рівності та гармонійності у розвитку населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;

- спрямовуватися на підвищення якості обслуговування та забезпечення життєвих потреб жителів населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;

- спрямовуватися на формування обов'язкової доступності до послуг, що надаються громадою, для жителів усіх населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади;

- базуватися на чітких індикаторах розвитку відповідної сфери життєзабезпечення (на трансформацію якої спрямований проект) громади, враховувати соціальну спрямованість передбачених заходів та їх економічну віддачу.

Проекти інфраструктурного розвитку ОТГ, що розробляються для одержання фінансування за рахунок цільової субвенції з державного бюджету, не повинні:

- посилювати наявні інфраструктурні дисбаланси та диспропорції між окремими населеними пунктами, які увійшли до складу новоутвореної громади;

- механічно дублювати застарілі підходи та технічні рішення, що закладались у минулі часи в процесі формування відповідних елементів місцевої інфраструктури (на оновлення чи зведення якої спрямований проект), а натомість передбачати сучасні підходи, формати управлінської та господарської діяльності, а також передові технології у розбудові відповідної інфраструктурної складової

Заходи за проектами мають спрямовуватися насамперед на розв'язання найпроблемніших питань в інфраструктурному забезпеченні населених пунктів, які увійшли до складу новоутвореної громади.

Планування кошторису видатків

Загальний обсяг фінансування за кошторисом не обмежується, якщо на реалізацію проекту залучаються кошти бюджету місцевого самоврядування, місцевих бюджетів (органів місцевого самоврядування обласного рівня), інших територіальних громад, комунальних підприємств, установ та організацій; кошти партнерських організацій (у тому числі з приватного сектора, від іноземних юридичних та фізичних осіб, а також міжнародних організацій), жителів громади, благодійних та інших громадських організацій.

Якщо фінансування проекту здійснюється лише за рахунок коштів цільової субвенції з державного бюджету, його загальний обсяг обмежується граничною сумою субвенції, розрахованої для відповідної ОТГ (залежно від кількості сільського населення і площі об'єднаної територіальної громади).

Кошти цільової субвенції з державного бюджету не можуть використовуватися на фінансування поточної господарської діяльності чи розвитку

Розрахунки за позиціями кошторису здійснюються на підставі ймовірної вартості матеріалів, послуг, обладнання та техніки за аналізом декількох альтернативних комерційних пропозицій, а також на основі застосування відповідних галузевих норм.

Зміст проектної заявки

Документація за формою проектної заявки містить такі складові:

1. Інформація за загальною характеристикою заявки.
2. Анотація проекту.
3. Змістова частина проекту (детальний опис).
4. План-графік реалізації заходів за проектом.
5. Бюджет проекту за формами № 1 та № 2.
6. Довідка стосовно очікуваних джерел фінансування (за встановленою формою).
7. Додатки

Додання інформації щодо техніко-економічних показників діяльності до документації за проектною заявкою необхідне, аби переконатися, що кошти цільової субвенції з державного бюджету спрямовуються виключно на користь особи, пов'язаної із територіальною громадою відносинами комунальної власності, що має задовільний фінансовий стан, належні організаційні передумови та кредитну історію, а також що вона має подальші перспективи розвитку в напрямку забезпечення жителів відповідними послугами з підтримки життєдіяльності громади.

Опис діяльності у рамках проекту має містити таку інформацію:

— спосіб та методи реалізації проекту: за допомогою яких механізмів реалізовуватиметься проект і яким чином це відрізнятиметься від традиційного вирішення відповідного питання місцевого значення;

— опис заходів проекту (він може бути деталізованим до тієї міри, яка дозволяє отримати чітке уявлення про зміст і спрямованість кожного із заходів);

— яким чином проект базуватиметься на попередніх досягненнях, проектах чи заходах; у який спосіб буде забезпечено місцеве правове супроводження або регулювання заходів за проектом;

— опис процедури внутрішнього моніторингу та координації заходів за проектом; наявні можливості та запропонований порядок адміністративного або корпоративного врегулювання (в оперативний спосіб) непередбачених чи негативних результатів, або побічних наслідків у випадку їх виникнення під час реалізації проекту; чи планується застосування механізмів громадської оцінки ефективності досягнутих результатів;

—опис впливу реалізації проекту на навколишнє природне середовище (зокрема, чи не спричинить його реалізація екологічного дисбалансу, а також яким саме чином планується мінімізувати ризики для довкілля);

розподіл функцій організацій-партнерів у реалізації проекту, обґрунтування ролі кожного партнера;

— залученість населення до реалізації проекту - яким чином залучатиметься творчий, фінансовий чи трудовий потенціал місцевих жителів до вирішення завдань проекту і як саме місцеві громадські утворення та звичайні громадяни сприятимуть його реалізації;

— команда (професійні групи), що буде здійснювати проект (за функціями, без зазначення прізвищ конкретних осіб).

Очікувана сталість результатів за проектом визначається за такими складовими:

а) фінансова сталість, зокрема:

— економічна ефективність та показники самоокупності проекту. Чи сприятиме реалізація проекту посиленню фінансово-економічної спроможності громади; якщо так, надати відповідне обґрунтування;

— чи позначаться досягнуті результати за проектом на збільшенні надходжень до бюджету місцевого самоврядування або зростанні доходів (обсягів виробництва, послуг) установ, організацій чи комунальних підприємств громади;

— чи виявиться здатною відповідна сфера (галузь) комунальної життєдіяльності, у розвиток якої планується вкласти кошти

за цільовою субвенцією з державного бюджету, розвиватися надалі на засадах самоокупності або принаймні без подальшої субвенційної чи грантової підтримки;

б) інституційна сталість:

— яким чином реалізація проекту вплине на посилення інституцій комунальної інфраструктури громади, у тому числі й на посилення спроможності власне органів місцевого самоврядування;

— яким чином реалізація проекту позначиться на інституційному зміцненні місцевого самоврядування у контексті формування об'єднаної територіальної громади;

— чи виявляться спроможними у подальшому діяти більш

ефективно місцеві інституції, які підтримувалися через реалізацію проекту; якщо так, надати стисле обґрунтування;

- чи виявляться спроможними у подальшому функціонувати без сторонньої підтримки місцеві інституції, створені в рамках реалізації проекту (установи, організації, підприємства)

- чи виявляться послуги (продукти виробництва) інституцій, на розвиток яких планується спрямувати кошти цільової субвенції з державного бюджету, доступними для жителів усієї громади, і зокрема - для найвіддаленіших чи найменш інфраструктурно розвинутих її населених пунктів;

в) політична сталість:

- яким виявиться структурний вплив результатів проекту на політичну тривкість нового адміністративно-територіального утворення - об'єднаної територіальної громади; яким чином реалізація проекту вплине на подальшу нормативно-правову діяльність і практичні дії органів місцевого самоврядування стосовно забезпечення гармонійного розвитку всіх населених пунктів, з яких сформувалася громада;

- яким чином реалізація проекту вплине на формування громадської самосвідомості жителів та на активізацію їхньої безпосередньої участі у вирішенні питань місцевого значення; яким чином проект позначиться на посиленні дієздатності органів місцевого самоврядування громади та підвищенні громадської довіри як до обраних ними органів та посадових осіб, так і до інституції місцевого самоврядування загалом.

Критерії оцінювання.

Основними передумовами для одержання погодження проектної заявки на наступну реалізацію проекту за рахунок коштів субвенції з державного бюджету вважаються такі:

- інноваційність та системність підходів до вирішення ключових проблем за проектом, демонстрація відповідної управлінської компетентності щодо реалізації проектних заходів;

- технологічна обґрунтованість проектних пропозицій;

- наявність чіткого плану дій та виважених рішень щодо розв'язання існуючих проблем за проектом;

- наявність чітких індикаторів, статистичних показників та фінансово-економічних параметрів (економічного зростання, збільшення обсягів та підвищення якості надання послуг, поліпшення

навколишнього середовища (екологічних параметрів) тощо), за якими уявляється можливим оцінити ефективність реалізації проекту;

- досконале опрацювання бюджетно-кошторисної документації за проектом та належне обґрунтування вартості реалізації його заходів;

- спрямованість проектних заходів на ліквідацію дисбалансів у інфраструктурному розвитку окремих населених пунктів громади та рівнях їх комунального обслуговування [6, с. 345-352].

6. Найбільш дієвим методом є написання проекту та отримання гранту. Гранти – це кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, на проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації [105]. Процес управління грантовою програмою складається з чотирьох етапів: планування та підготовка проекту; конкурс на відбір проектів; реалізація проекту; оцінювання результатів та впливу грантової програми (корекція стратегії).

Одним із дієвих механізмів вирішення завдань розвитку на місцевому рівні стає участь у широкому спектрі проектів міжнародної технічної допомоги, що реалізується сьогодні в Україні. Такі проекти дозволяють залучити нові практики адміністративного менеджменту, оновити інфраструктуру, провести модернізацію об'єктів бюджетної сфери, створити нові робочі місця, надати конкретну допомогу вразливим верствам населення, вирішити інші питання, що найбільше турбують людей. Завдяки інтенсивному розвитку партнерських зв'язків України із міжнародними організаціями-донорами обсяг фінансування таких проектів вже є порівняним з обсягом іноземних інвестицій і продовжує щороку зростати.

***Проект** - це набір конкретних дій, які проводяться протягом відведеного часу, що має привести до досягнення заздалегідь визначених результатів або продуктів, спрямованих на вирішення конкретної суспільної проблеми.*

Проекти - це діяльність, яка спрямована на розвиток, поліпшення та зміну існуючої ситуації

Потреба у проекті виникає тоді, коли окрема ситуація не задовольняє жителів громади, і певна частина громади (орган

публічної влади, недержавні організації, ініціативні групи) прагне її змінити в умовах дефіциту ресурсів (часових, фінансових, людських).

Проекти іноді ділять на підпроекти, тобто окремі компоненти, які краще піддаються управлінню. Підпроект - це серія взаємозалежних робіт і заходів, відносно незалежних щодо основної частини проекту.

Необхідно розрізнити поняття «проект» і «програма». *Програма* - це сукупність взаємопов'язаних за ресурсами, виконавцями і термінами проектів, які потребують координації та управління реалізацією для досягнення спільної мети.

Таблиця 6.3 - Відмінність операційної та проектної діяльності [106]

Аспекти діяльності	Операційна діяльність	Проект
Характер діяльності	Діяльність, що повторюється	Разове виконання конкретної роботи
Інтенсивність використання ресурсів	Відносно низька	Висока
Тип проблем, що вирішуються	Типові проблеми, які часто зустрічаються у практичній діяльності органу влади (недержавної організації)	Унікальні проблеми, які потребують виняткового вирішення
Персонал, залучений до роботи	Сталий колектив, між учасниками якого налагоджені зв'язки	Тимчасовий колектив, який може змінюватись у процесі роботи над проектом
Ціна управлінських прорахунків	Низька	Висока
Використання накопиченого досвіду	Можливість повернення до минулого досвіду	Необхідність пошуку оригінальних методів вирішення проблем у сучасних умовах

Програма відрізняється від проекту орієнтацією на певну великомасштабну ціль, яка має міжвідомчий або міжгалузевий характер, коли «проект», як правило, має більш високий рівень інноваційності, є більш структурованим.

За характером предметної галузі проекти можна поділити на науково-дослідницькі, проекти у бізнес-середовищі та проекти у публічній сфері.

Під проектом у публічній сфері розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно структурованих завдань і заходів,

упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни.

Таблиця 6.4 - Відмінності проектів у публічній сфері та у бізнес-середовищі [106, с.11.]

Характеристики проекту	Особливості, що вирізняють проекти	
	у публічній сфері	у бізнес-середовищі
Замовник проекту	Орган місцевого самоврядування	Власники бізнесу, інвестори, керівництво підприємства
Джерела фінансування	Бюджетні кошти, безповоротна донорська допомога, власні кошти, кредити	Власні кошти, інвестиції, кредити
Виконавці	Працівники органів публічної влади, залучені експерти, волонтери	Працівники підприємства та запрошені професійні менеджери
Винагородження виконавців проекту	Державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування отримують лише офіційну заробітну плату за основним місцем роботи, менеджери проекту та експерти отримують заробітну плату відповідно до умов фінансування проекту	Заробітна плата та премії за досягнення або перевищення очікуваних результатів
Основні зацікавлені особи (стейкхолдери)	Органи публічної влади, недержавні організації, бізнес-структури, різні категорії мешканців громади тощо	Власники бізнесу, наймані працівники підприємства, бізнес-партнери, споживачі товарів (послуг)
Вимірюваність результатів проекту	Результати, як правило, пов'язані зі змінами у соціально-гуманітарному або економічному становищі громади, їх важко визначити у короткостроковій перспективі	Результати пов'язані з фінансово-економічними показниками, можуть бути чітко визначені

Проекти в публічній сфері можуть бути класифіковані на основі таких характеристик, як обсяг ресурсів, тривалість, складність, масштаб проблеми та об'єкт інвестицій.

За обсягом ресурсів проекти поділяються на мікропроекти, малі, середні, великі й мегапроекти.

На практиці до мікропроектів відносять проекти з бюджетом до 1 тисячі USD, до малих проектів - від 1 до 10 тисяч USD, до середніх - від 10 до 100 тисяч USD, до великих - від 100 до 500 тисяч USD, до мегапроектів - понад 500 тисяч USD.

За тривалістю проекти поділяються на короткострокові (до 6 місяців), середньострокові (від 6 місяців до 1 року) і довгострокові (більше 1 року).

За складністю (залежно від ступеня тривіальності підходів при

вирішенні поставлених завдань) проекти бувають прості та складні (організаційно, технічно, ресурсно тощо).

За масштабом проблем можна виділити локальні, місцеві, регіональні, національні та міжнародні проекти.

Європейські експерти за об'єктом інвестиційної діяльності поділяють проекти на «м'які» та «тверді». До «твердих» проектів відносять проекти, головною метою яких є створення чи реновація основних фондів, що вимагає інвестицій. До «м'яких» відносять проекти, спрямовані на розвиток громадянського суспільства, зміну поведінки тощо (наприклад, проведення навчальних заходів, видання літератури, розробка сайтів).

Проекти розвитку - це проекти, які створюють можливості для розвитку громад, бізнесу (отже, робочих місць і податків), інвестицій у людський капітал тощо.

Сфера публічної політики - це публічний сектор, який охоплює всі аспекти буття та життєдіяльності громадян і громад. За методологією Міжнародного валютного фонду публічний сектор охоплює сектор державного та місцевого управління, сектор публічних установ, підприємств і організацій.

Під публічною політикою розуміють відповідь влади на суспільно визнану проблему у конкретних політико-правових і соціально-економічних умовах за допомогою різних способів втручання у соціальну дійсність.

Визначення проблеми та її винесення на публічний рівень (національний, регіональний чи місцевий) відбувається в публічній сфері, яка є дороговказом для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, котрі втілюють відповідну політику у життя.

Реалізація публічної політики відбувається через цілеспрямоване втручання органів державної влади та органів місцевого самоврядування в існуючу соціальну практику. Таке втручання спрямоване на зміну зовнішніх умов та поведінки соціальних груп, які спричинили появу проблеми, і може відбуватися не лише у форматі указів Президента України, постанов уряду, розпоряджень, наказів і доручень міністерств, установ чи органів місцевого самоврядування, а й у формі програм чи проектів [б. с. 354-359].

Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним

плануванням та управлінням проектами наведено на рис. 6.1

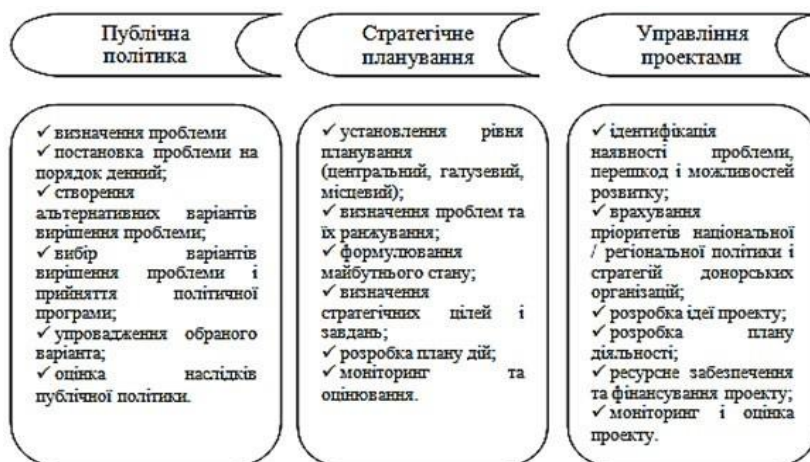


Рисунок 6.1 - Взаємозв'язок між публічною політикою, стратегічним плануванням та управлінням проектами [106, с.16]

Стратегічне планування дозволяє обґрунтувати траєкторію найкращого використання наявних ресурсів для максимального прискорення руху проекту в бажаному напрямку.

Використання стратегічного планування надасть вашій організації певні переваги, порівняно з конкурентами. Зокрема воно:

– стримує прагнення зацікавлених сторін до максимізації сьогоденного ефекту на шкоду вирішенню перспективних завдань розвитку території;

– орієнтує на передбачення змін, замість реакції на події, що вже відбулися;

– визначає пріоритети для розподілу ресурсів;

– забезпечує координацію цілей усіх рівнів;

– примушує оцінювати сильні та слабкі сторони проекту;

– забезпечує розроблення альтернативних варіантів дій.

Проектна діяльність має відбуватись у рамках заздалегідь визначеного стратегічного рішення органу влади (громадської організації), яке описує вибір варіанту дій, спрямованих на вирішення визначених завдань в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації.

Під час здійснення проектної діяльності має бути забезпечена та наочно продемонстрована інтегрованість пріоритетів розвитку у довгострокових документах. Такий підхід забезпечить витрату обмежених фінансових ресурсів виключно в межах кошторису та забезпечить надійність та раціональність дій для організації-донора [106, с.17]

Інтегрований підхід до управління проектами передбачає узгодженість цілей (національних, секторальних, регіональних, місцевих) та логічної структури проекту; плану робіт із ресурсами і видатками у розрізі результатів; плану робіт з організаційною структурою виконавця проекту; плану робіт і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем проекту в єдину систему та зв'язок усіх складових розроблення і втілення проекту з системою управління персоналом.

Інтеграція у проекті має за мету недопущення відриву один від одного окремих процесів: ініціювання, ідентифікації проблем, формулювання цілей, фінансування, впровадження, оцінювання тощо. Іншими словами, інтеграція у проекті має забезпечити узгодженість процесів створення кінцевого продукту та процесів управління проектом [6, с. 359-360].

***Учасники проекту** - це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлені у результатах проекту, його успішному виконанні.*

Ключових учасників будь-якого проекту наведено у табл.6.5 [106, с.19]

Таблиця 6.5 - Ключові учасники проекту

Учасники проекту	Визначення і функції
Керівник проекту	Особа, відповідальна за управління проектом
Команда проекту	Група осіб, залучених на постійній або тимчасовій (за сумісництвом) основі для роботи над реалізацією проекту
Вище керівництво організації, в якій впроваджується проект	Санкціонує розробку проекту. Приймає та затверджує кінцевий результат проекту
Донор	Юридична або фізична особа, яка добровільно надає проекту матеріальну, фінансову, організаційну або іншу допомогу
Партнери проекту	Установи та організації, які беруть участь у реалізації проекту
Зацікавлені сторони	Особи та організації, які можуть безпосередньо або опосередковано, позитивно або негативно впливати на проект, або відчувати його вплив
Бенефіціари	Фізичні або юридичні особи, соціальні групи, які отримують будь-які вигоди від виконання проекту

Проект потрібно розглядати із двох точок зору. По-перше, проект має бути зрозумілим для зовнішнього сприйняття експертами, які мають оцінити його за цілою низкою показників, що традиційно використовуються для цього фахівцями-оцінювачами. Основними показниками при оцінці проектних заявок є:

- актуальність проблеми;
- зрозумілість і логічність викладу;
- реалістичність, доцільність і раціональність запропонованого рішення;
- обґрунтованість і економічність запропонованих видатків;
- досяжність, соціальна значимість, стабільність очікуваних результатів та ін.

Після того, як робочий план проекту підготовлено, постає завдання підібрати донорів, які з найбільшою ймовірністю зможуть профінансувати саме цей проект

Характеристики грантових конкурсів

Визначившись із переліком найбільш прийнятних для підтримки вашого проекту донорів, необхідно докладно ознайомитися з умовами надання ними фінансової допомоги.

Географія конкурсу. Грантодавець може оголосити конкурс для певних регіонів України.

Тип одержувачів грантів. В умовах будь-якого конкурсу завжди чітко визначається, хто може брати в ньому участь.

Пріоритети конкурсу. Напрямок надання донорами міжнародної технічної допомоги конкретизуються у пріоритетах конкретних конкурсів.

Терміни подання заявки (deadline) та підведення підсумків конкурсу.

Розмір гранта та розмір власного внеску. Такого роду інформація говорить, яку суму можна вказувати у заявці на часткове фінансування, і визначає той масштаб заходів, на який розраховує донор.

Термін реалізації проекту. Часові рамки визначають інтенсивність заходів у проекті та вид графіка.

Які формальні документи вимагаються. Чим довший список додатків до проекту, тим більше роботи для їх підготування.

Написання проектної заявки

Впродовж останніх десятиліть міжнародними донорами

розроблено процедури та методологічні принципи, які стосуються підготовки проектів та управління ними.

7. Одним із методів фандрайзингу також є **краудфандинг**. Це колективна співпраця людей, які добровільно об'єднують свої гроші або інші ресурси разом, як правило через Інтернет, щоб підтримати зусилля інших людей або організацій.

Краудфандинг - це залучення коштів на реалізацію проекту від багатьох фізичних осіб (англ. «crowd» - юрба, «funding» - фінансування). Проекти можуть бути культурні, соціальні, комерційні, політичні, креативні та особисті. Збори здійснюються через Інтернет за допомогою краудфандингових платформ. Акціонери (спонсори) можуть одержати за пожертвування нефінансову винагороду (подяку, сувенір, передзамовлення продукту тощо) або фінансову (роялті, акції та ін.).

Проект можна запустити безкоштовно, проте для його успіху необхідне максимальне залучення людей. Для цього потрібно не лише зареєструватися та вибрати схему фінансування, а й провести масштабну маркетингову кампанію, заручитися довірою й підтримкою багатьох користувачів платформи через соціальні мережі та засоби масової інформації тощо.

Ключовими завданнями, які дозволяє розв'язати краудфандинг, є:

- пошук фінансування;
- PR;
- перевірка ідеї на міцність.

Практично усі краудфандингові проекти складаються з таких ключових елементів:

1. Мета проекту, яку автор пропонує профінансувати.
2. Фінансова мета та період збору.
3. Текстовий опис.
4. Відеозвернення.
5. Акції (бонуси за фінансовий внесок).

Існує три його моделі за видом винагороди для спонсора:

- пожертвування, які не передбачають винагороди;
- модель кікстартера - отримання нефінансової винагороди;
- краудінвестинг - фінансова винагорода.

Тепер розглянемо деякі ключові особливості краудфандингових платформ в Україні та за кордоном.

Kickstarter (<https://www.kickstarter.com>) - найбільш масштабна у світі краудфандингова платформа, заснована у 2009 році. Для залучення фінансування на ній можуть розміщувати свої ідеї представники будь-якої країни світу. Але для проходження авторизації на Kickstarter і здійснення прийому платежів потрібний статус місцевого резидента (наявність юридичної особи в США або місцевого партнера).

Indiegogo (<https://www.indiegogo.com>) - ще одна світова краудфандингова платформа, заснована у 2008 році. На ній не існує обмежень за типом проєктів. Вони можуть бути як технологічними, розважальними, освітніми, так і просто благодійними. На відміну від Kickstarter, на цій платформі немає географічних обмежень зі створення кампанії й фінансування. Потрібно лише мати легальний рахунок у банку.

Rockethub (<http://www.rockethub.com>) можна назвати аналогом Kickstarter. Він був запущений у 2009 році та порівняний з ним за універсальністю проєктів, що публікуються. З іншого боку, Rockethub не працює за принципом «усе або нічого». Таким чином, навіть якщо необхідна сума не набралася, автор ідеї однаково може отримати гроші. Комісія сервісу становить 4%.

PeerBackers (www.peerbackers.com) - універсальна платформа краудфандингу. Тут практично немає ніяких обмежень - ви можете збирати кошти на проєкт у будь-якій сфері. Самим проєктом може бути як просто ідея, так і вже працюючий бізнес, який ви хочете розвинути. Ця перевага над іншими платформами краудфандингу, які відмовляються фінансувати вже готовий бізнес. Однак, дуже масштабні проєкти профінансувати за допомогою PeerBackers навряд чи вдасться. Рекомендується встановлювати бажану суму інвестицій у межах 25 тисяч доларів. Комісія – 5%.

Booomerang (www.boomerang.dk) - одна з найуспішніших європейських краудфандингових платформ. Вона була заснована не так давно в Данії, однак, вже встигла серйозно заявити про себе. Спочатку наголос робився на інвестування проєктів з відеоігор і музики (головним прикладом для наслідування був Kickstarter), однак, незабаром Booomerang вибрав інший основний напрямок - соціальні та суспільно значущі проєкти. Запитувані суми на Booomerang не такі високі, як на багатьох інших краудфандингових платформах. В середньому, суми не перевищують 10 тисяч доларів.

Joby (<https://www.ioby.org>) - досить молодий краудфандинговий веб-сервіс, заснований у 2011 році та присвячений проектам у галузі екології. На жаль, даний ресурс в основному орієнтований на американську аудиторію.

Sponsume (<http://www.sponsume.com>) - британський краудфандинговий сервіс, розрахований на інтернаціональну аудиторію. Проект на цьому майданчику може опублікувати будь-який автор, який має рахунок PayPal. Для успішних проектів комісія становить усього 4%, для неуспішних - 9%.

Sponsume пропонує 24 категорії, у яких можна опублікувати проекти для збору коштів.

Youcaring (<https://www.youcaring.com>) - найбільша платформа для збору коштів для особистих і благодійних цілей.

Запущена в 2010 році, Gofundme (<https://www.gofundme.com>) є однією з найбільших у світі соціальних платформ для фандрайзингу. Потрібна наявність рахунку в PayPal. Комісія - 5%.

Giveforward (<https://pages.giveforward.com/>). Як і на Kickstarter, для розміщення проекту на цій платформі потрібно бути громадянином США. Комісія платформи - 5%.

Платформа Crowdrise (<https://www.crowdrise.com/>), створена у 2010 році, присвячена винятково благодійності. Комісія платформи - 5%.

Fundrazr (<https://fundrazr.com>) може бути використаний у будь-якій країні з можливістю відправляти та отримувати платежі через PayPal, і в 25 валютах по усьому світу. Ресурс спеціалізується на підтримці проектів недержавних організацій.

Для тих, хто прагне застосувати краундфайдинг для фінансування свого проекту, корисними можуть виявитися й такі ресурси, як Fundable (<http://www.fundable.com>), Crowdcube (<https://www.crowdcube.com>), Seedrs (<https://www.seedrs.com>) тощо

8. Ендавмент (з англ. endowment – дар, пожертвування) – це цільовий капітал некомерційної організації, сформований за рахунок добровільних внесків меценатів. Ці внески формують ендавмент-фонд.

Ендавмент-фонд – найбільш прозорий інструмент доброчинності. За визначенням це - цільовий фонд, призначений для використання в некомерційних цілях.

Найбільш популярні сфери застосування цільового капіталу

таких фондів - традиційно некомерційні: охорона здоров'я, соціальна підтримка, освіта, наука, охорона довкілля, культура, мистецтво тощо.

Традиційний механізм роботи ендавмент-фонду:

-ендавмент-фонди наповнюються завдяки благодійникам;

-ендавмент передає сформований капітал керуючій компанії в довірче управління. Компанія розпоряджається отриманим капіталом для нарощування доходу від капіталу - отриманих відсотків;

-відсотки передаються ендавмент-фонду для цільового використання. Цілі визначаються Статутом Фонду, а пріоритетність і спрямованість фінансових вкладень координує Опікунська рада, керуючись першочерговістю завдань Фонду і результатами проведених конкурсів проектів та тендерів.

Переваги ендавменту:

-фонд розпоряджається отриманим капіталом не самостійно, а за допомогою професійної керуючої компанії;

-отримані пожертви не витрачаються одразу, а інвестуються в цінні папери та інші інструменти, що генерують додатковий дохід. Таким чином, фонд не може спустіти - він може лише нарощувати свої обсяги завдяки накопиченню відсотків;

-на відміну від благодійної організації, фонд має недоторканий основний капітал: він має право використовувати тільки відсотки, отримані з основного капіталу;

-фонд зобов'язаний надавати прозору звітність про рух коштів, з якою може ознайомитися кожен благодійник;

-діяльність фонду розрахована на довгострокову перспективу;

-дохід від управління фондом може використовуватися тільки на цілі, визначені при створенні фонду

9. Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натовп» і sourcing «використання ресурсів») – практика отримання необхідних послуг шляхом вирішення суспільно значущих завдань силами безлічі добровольців, координація діяльності яких здійснюється за допомогою інформаційних технологій

Сьогодні краудсорсинг вже вийшов за рамки бізнес-сфери, де його активно використовують, наприклад, для просування брендів компаній, пошуку ідей для розробки нових товарів та послуг. Необхідність інновацій у сфері місцевого розвитку розкривають перспективи застосування краудсорсингу як інструмента місцевого самоврядування. Якщо потрібно вирішити якесь завдання, то можна

звертатися за допомогою не лише до своїх співробітників і радників, ефективність яких і підходи до рішення завдань перевірені і звичайні, а й до звичайних людей, які мають ідеї, можуть з іншої сторони подивитись на наявні проблеми. Серед «непрофесіоналів» обов'язково виявлять себе ті, які допоможуть вирішити саме ту задачу, що виникла. Причому велика ймовірність того, що пропозиції щодо вирішення будуть незвичними і інноваційними в порівнянні з традиційними методами. Таким чином, серед представників громадськості можна знайти так званих «громадських експертів», що у подальшому складуть актів громади і команду старости. Виділяють наступні види краудсорсингових стратегій: крауд – фінансування, крауд – створення, крауд – голосування, «мудрість натовпу».

10. Цифрова філантропія – це новий сучасний інструмент благодійності, що полягає в застосуванні мобільних технологій. Це можливість шляхом сучасних технологій – інтернету і мобільного зв'язку – зробити благодійність масштабним рухом, полегшити доступ мільйонів людей до благодійних проєктів. Так, наприклад, шляхом перерахування коштів через СМС можна зібрати необхідні кошти для певної потреби.

11. Останніми світовими досягненнями в плані створення ІТ-спільноти без кордонів для поліпшення долі людства через благодійність є **Grid-технології**. Це географічно розподілена інфраструктура, що об'єднує безліч ресурсів різних типів (процесори, оперативна пам'ять, сховища та бази даних, мережі), доступ до яких користувач може отримати з будь-якої точки світу, незалежно від місця їх розташування.

12. QR-код (англ. Quick Response – швидкий відгук) - маркетинговий інструмент, що останнім часом набув великої популярності і теж є перспективним фандрайзинговим засобом збору коштів. QR-код являє собою віртуальне гіперпосилання, за допомогою якого відбувається з'єднання фізичного світу до онлайнової інформації. QR-коди складаються з 2D штрих-код матриці, в якій закодовано посилання на певний сайт, доступ до інформації якого можна дістати, навівши мобільний телефон (смартфон) на QR-код. Споживачі мобільних телефонів з відповідним «QR» програмним забезпеченням можуть сканувати QR-коди, що знаходяться в газетних і журнальних оголошеннях, на листівках, плакатах, наклейках, продукції, біл-бордах, щоб отримати швидкий

доступ до інформації в Інтернеті [6, с.361-379].

13. Благодійні сервітути – благодійники мають право встановлювати сервітути земельних ділянок або іншого нерухомого майна на користь благодійних організацій або інших бенефіціарів за умови їх використання для цілей благо- дійної діяльності [97].

Одним зі стимулів розвитку муніципальної фандрайзингової діяльності може бути і надання податкових пільг спонсорам. Усі вище охарактеризовані методи фандрайзингової діяльності не є рівноцінними і універсальними для різних категорій донорів. Доцільність застосування того чи іншого інструменту залежить від конкретної ситуації та умов, які необхідно враховувати під час вибору конкретного інструменту:

- часові рамки проекту;
- часові рамки надходження коштів до організації;
- попередню оцінку ефективності даного інструменту і можливість з його допомогою зібрати необхідну суму коштів;
- вартість людських і фінансових ресурсів організаційного етапу фандрайзингової діяльності для застосування даного інструменту;
- вплив даного інструменту на імідж і репутацію організації в місцевому співтоваристві та інших фінансуючих організаціях;
- можливі проблеми з податками;
- оцінку наявних джерел фінансування.

Труднощами здійснення фандрайзингової діяльності є: недовіра населення до багатьох методів фандрайзингу, завантаженість або недостатня підготовка як штатних працівників організацій, так і волонтерів, використання одних і тих самих методів через необізнаність про інші методи тощо.

Володіння методами здійснення фандрайзингу відіграє важливу роль в отриманні фінансів для ОТГ. До кожного донора або конкретної особи потрібний індивідуальний підхід. Залежно від ситуації використовується певний метод. Правильний вибір методу дозволяє залучити якомога більше потенційних донорів, що свідчить про успішність проведення фандрайзингової кампанії [6, с. 380].

6.5. Основні етапи фандрайзингу

Загальні етапи проведення фандрайзингу на рис. 6.2
Алгоритм фандрайзингової діяльності для ОТГ

1 етап фандрайзингу. Першим етапом алгоритму є постановка мети. Для цього спочатку необхідно ідентифікувати проблеми, потреби та завдання ОТГ, обґрунтувати їх актуальність та невідкладність, що дозволить більш виважено підійти до постановки мети. Важливо пам'ятати, що основний пріоритет – це вирішення проблем територіальної громади, а не залучення коштів.

Мета – це детально відпрацьоване, узгоджене, лаконічне формулювання бачення майбутнього; коротке визначення того, який позитивний результат буде отримано від реалізації проекту [19, с. 17.]. Формулювання мети повинно вміщатися в одне-два речення, які логічно пов'язані та витікають із потреб та проблем.

У мету необхідно включити очікуваний результат (позитивний ефект або зміни, що мають бути результатом вирішення проблеми); власне проблему, яка потребує розв'язання; цільову групу населення, якій адресовано проект; головний засіб отримання очікуваного результату [108].

2 етап фандрайзингу. Другим етапом алгоритму є планування фандрайзингової кампанії: визначення завдань, вибір видів та методів фандрайзингу.

Завдання проекту – це чіткі, конкретні заходи, що піддаються вимірюванню у процесі реалізації проекту, без виконання яких неможливо досягнути його мети.

Завдання, як і мета, мають бути реалістичними та формулюватися чітко і ясно.

У процесі розробки проекту для донора дуже важливим є швидке оцінювання поставлених завдань, які дозволяють повноцінно реалізувати мету.

Попередню оцінку завдань дозволяє здійснити методика з позиції критеріїв SMART-оцінки, або «розумного проекту» (smart – у перекладі з англ. – розумний) і базується на використанні п'яти критеріїв. Завдання повинно бути: specific (конкретним), measurable (вимірюваним) achieving the client (спрямованим на конкретних клієнтів), realistic (реалістичним), time-limited (визначеним у часі) [107, с.18.]

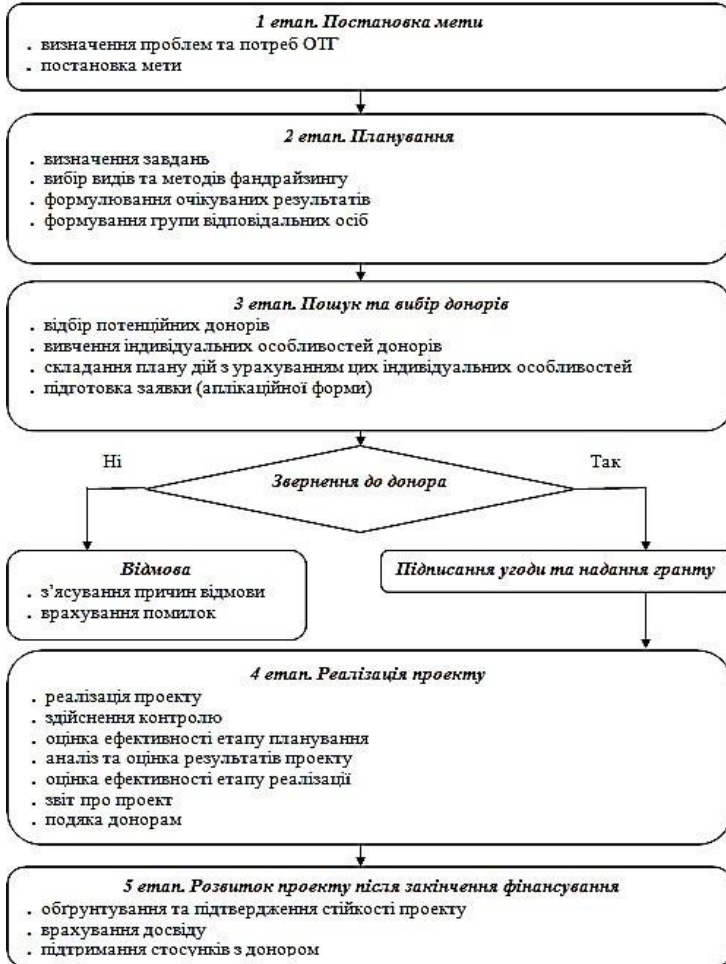


Рисунок 6.2 - Основні етапи фандрайзингової діяльності

Система SMART дуже добре працює, коли в цілому результат зрозумілий, його треба лише чіткіше сформулювати. З іншого боку, трапляються ситуації, коли ідея результату зовсім неочевидна і її формулюють загальними словами «збільшити», «покращити», «поглибити» і т.д [109,с. 26]

При плануванні фандрайзингової кампанії важливим є

дотримання логічного ланцюга: окреслена проблема- визначена мета - поставлені завдання - обраний метод, тобто узгодженості та взаємозв'язку між кожним компонентом.

Одночасно потрібно здійснити оцінку перспективності фандрайзингу, визначити очікувані результати та показники їх вимірювання (очікувані результати мають бути завжди обґрунтовані й виражені в кількісних та якісних показниках вимірювання), і зформувані групу відповідальних осіб даної фандрайзингової кампанії. У процесі опрацювання проекту для донора є важливим швидке його оцінювання. Основним інструментом оцінки проекту вважається метод NAOMIE, або «Життєвий цикл проекту» [107, с.18.]

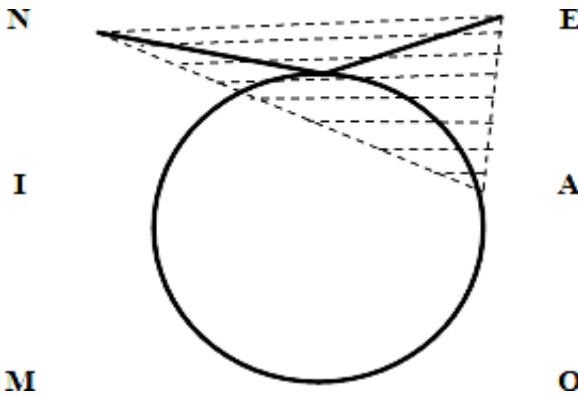


Рисунок 6.3 - Схема NAOMIE

Донора цікавить насамперед трикутник NEA (під час аналізу проекту донором цей трикутник перевіряється найретельніше), який дає змогу оцінити кількісні та якісні показники переходу від проблеми, що визначає мету, до кінцевого результату реалізації програми, що дозволяє виявити досягнення чи відхилення від очікуваного ефекту.

3 етап фандрайзингу. Третім етапом є відбір потенційних донорів, вивчення їх індивідуальних особливостей, складання плану дій з урахуванням цих індивідуальних особливостей та підготовка заявки (аплікаційної форми) та інших необхідних інформаційних матеріалів. В умовах децентралізації великими перевагами є залучення до реалізації проекту представників громадських

організацій, що діють на території громади, і гарантія повного інформаційного висвітлення всіх запланованих заходів.

Таблиця 6.7 - Життєвий цикл проекту за схемою NAOМІЕ

N	Needs	Потреби	Оцінка потреб цільової групи. Визначення проблем.
A	Aim	Мета	Визначення мети проекту як результату вирішення проблеми.
O	Objectives	Завдання	Визначення завдань як кроків на шляху досягнення мети проекту.
M	Methods	Методи	Визначення методів, за допомогою яких будуть виконуватися завдання проекту.
I	Implementation	Реалізація	Діяльність згідно з робочим планом.
E	Evaluation	Оцінка	Проведення моніторингу та оцінки проекту.

Практика з надання грантів і фандрайзингових коштів показує, що більшість грантодавців зорієнтовані на підтримку не депресивних громад, які відчувають гостру потребу у фінансових ресурсах для вирішення власних проблем, а на соціально престижні програми та проекти. І це правильно, тому що не кризовий, а здоровий стан є запорукою ефективного використання наданих коштів.

Територіальна громада не повинна позиціонувати себе як неспроможний суб'єкт, здатний тільки на прохання про допомогу. Одне з головних та ключових завдань органу місцевого самоврядування, який розраховує на можливості залучення фандрайзингових коштів, полягає в цілеспрямованому формуванні статусу соціально привабливої та престижної територіальної громади.

Звернення, клопотання, прохання про допомогу у донора – це найвідповідальніший етап фандрайзингової діяльності. Від ефективного звернення залежить рішення донора про надання допомоги.

У разі відмови донора необхідно з'ясувати причин відмови і врахувати помилки для успішної співпраці з донором у майбутньому [6, с.381- 387].

Одним із найпоширеніших інструментів звернення є написання проектної заявки. Існує два типи заявок на проект:

1. Лист-заявка (а letter proposal) або лист-запит (а letter of inquiry) – стислий зміст проекту (1–5 сторінок);
2. Повна заявка (а full proposal) – розширена заявка, яка містить усю інформацію про проект, що вимагає грантодавець (10–100 сторінок) [108, с.37.].

4 етап фандрайзингу. Наступним етапом алгоритму фандрайзингової діяльності є реалізація проекту з постій- ним контролем проміжкових результатів. На цьому етапі обов'язковою є оцінка ефективності етапу планування, аналіз та оцінка результатів проекту, оцінка ефективності етапу реалізації, звіт про проект та подяка донорам

Алгоритм підготовки проектної заявки наведено на рис. 6.4.

При проведенні оцінки ефективності фандрайзингу відбувається виявлення співвідношення витрат на пошук фінансування з отриманими результатами; розрахунок граничної продуктивності (обсягу додаткових пожертвувань, зроблених завдяки додатковим витратам на звернення за жертвами), а не середньої продуктивності (загального обсягу пожертвувань, діленого на загальний обсяг витрат); оцінка того, наскільки було враховано правовий аспект діяльності по залученню коштів; визначення того, в якому обсязі ОТГ зможе використовувати залучені кошти.

Незалежно від розміру допомоги необхідно дякувати всім донорам. Техніка виконання листа-подяки або проведення заходів, направлених на подяку, визначаються розміром вкладу. Подяку- вати бажано через 1–2 тижні від часу отримання пожертви [6, с.388- 392].

5 етап фандрайзингу. Наступним етапом алгоритму фандрайзингової діяльності є розвиток проекту після закінчення фінансування. Донори переважно віддають перевагу тим проектам, що матимуть розвиток після закінчення фінансування. Одним із розділів заявки є розділ «Стійкість проекту» або «Подальше фінансування проекту».



Рисунок 6.4 - Алгоритм підготовки проектної заявки

Цей розділ містить конкретний план фінансування проекту в майбутньому із зазначеними ресурсами, за рахунок яких реципієнт сподівається зберегти і розширити досягнення проекту. Найкращий план майбутнього фінансування той, який не потребуватиме подальшої підтримки від донора. Важливо представити донору конкретну переконливу інформацію, що в ОТГ буде достатньо коштів

після закінчення терміну надання гранту. На цьому етапі є важливим і необхідним обґрунтування та підтвердження стійкості проекту, врахування досвіду та підтримання стосунків з донором [6, с. 393].

Модель фандрайзингової діяльності в Україні наведена на рис. 6.5 [108,с.80.]

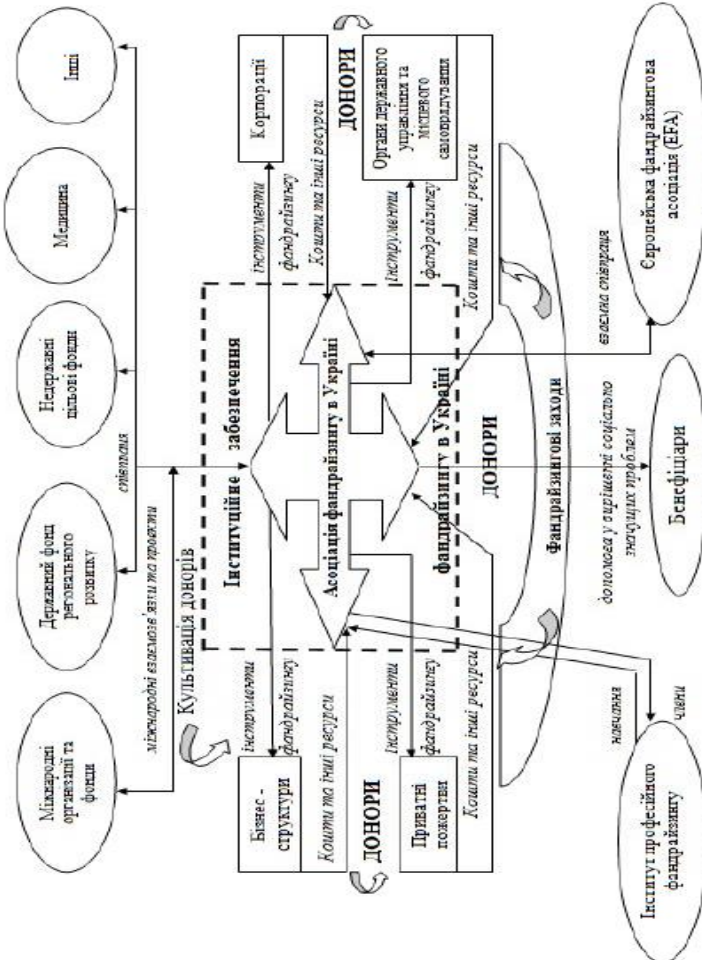


Рис. 6.14. Модель фандрайзингу в Україні

Одним із важливих елементів моделі є Інститут професійного

фандрайзингу, який функціонує в Україні. Його місією є створення середовища для ефективної, прозорої та відповідальної благодійності в Україні шляхом утвердження демократичних стандартів практики фандрейзингу [110].

Об'єктами фандрайзингу виступають різні категорії донорів, основні з яких – благодійні фонди, приватні особи, органи державного управління та місцевого самоврядування, корпорації та бізнес

– структури. Основне завдання фандрайзера – пошук та забезпечення участі донора в розв'язанні суспільних проблем, поданих у вигляді безприбуткового проекту, спонукання до соціального інвестування.

Важливою складовою моделі є інституційне забезпечення фандрайзингу в Україні, а саме створення нормативно

– правових умов, які дають змогу розширити можливості фандрайзингу та донорів [6, с. 395].

ТЕМА 7 РОЛЬ НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

7.1. Базові засади співпраці об'єднаних територіальних громад з неурядовими організаціями

Співробітництво територіальних громад являє собою нову форму політики місцевого і регіонального розвитку, яке упродовж останніх років в Україні набуває поширення. Його поява пов'язана з тим, що місцеве самоврядування в Україні сьогодні має низку різного роду проблем, можливі варіанти вирішення яких пропонує саме співробітництво територіальних громад. Співробітництво має досить великий потенціал, використання якого може бути корисним для забезпечення сталого розвитку територіальних громад, незалежно від того, громади є великими чи малими.

Досвід багатьох країн засвідчує, що територіальні громади, зазвичай, ніколи не є абсолютно достатніми, незалежно від їх площі та чисельності населення. Це означає, що співробітництво є актуальною та інноваційною формою діяльності для переважної більшості громад.

Співробітництво може сприяти не лише успішному вирішенню наслідків нераціональної реалізації самоврядних функцій та неефективного використання наявних у територіальних громадах ресурсів, але й недосконалої організації територіальної влади.

Сутність співробітництва полягає у тому, що територіальні громади на договірній основі об'єднують свої зусилля та ресурси для вирішення існуючих проблем власного розвитку. Кінцевою метою співробітництва має бути підвищення якості життя членів громади. Співробітництво є характерним для децентралізованої територіальної адміністративної системи, сутність якого полягає у наступному: чим вищою є ступінь автономії громад, тим більші мають вони можливості до співпраці з іншими заінтересованими територіальними громадами.

Головний зміст співробітництва полягає у тому, що його необхідно розглядати як ефективний інструмент покращення якості надаваних послуг, удосконалення менеджменту органів місцевого самоврядування, а також як «перехідну» форму в процесі реформування в Україні місцевого самоврядування та територіальної організації влади [111, с.6].

З огляду на сучасний стан фінансово-економічної системи України, поглиблення негативних демографічних тенденцій та глобалізаційних процесів, органи державної та місцевої влади не здатні у повному обсязі забезпечити необхідні суспільству публічні соціальні та екологічні послуги. У зазначених умовах формується необхідність створення неурядових організацій, основне завдання яких - забезпечення задоволення потреб населення. Саме неурядові організації виступають важливою складовою будь-якої демократичної системи та індикатором ступеня зрілості громадського суспільства. Неурядові організації - це не лише засіб самореалізації людей у сферах, відмінних від їх основної діяльності, а й допомога у контролі дії державних органів влади та укріпленні демократії у суспільстві.

Неурядова організація (НУО) - це неприбуткове формальне легальне підприємство, створене за інтересами окремо від держави, яке бере участь у громадській діяльності.

Неурядові організації працюють у багатьох сферах, проте найчастіше даний термін асоціюється з соціальними трансформаціями та покращанням якості життя.

Будь-яке сучасне суспільство складається з трьох ключових секторів: влада, бізнес і громада. Владний сектор включає в себе

органи державної влади (Верховна Рада України, Президент, міністерства та відомства, комітети), органи місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації. Бізнес, або комерційний сектор, включає фізичних осіб-підприємців, підприємства, фірми, господарські товариства та інших юридичних осіб. Громада – це група людей, об'єднаних спільністю становища, інтересів, яка ставить перед собою певні спільні завдання. І саме для успішного порозуміння та результативної співпраці цих секторів на сьогодні функціонують неурядові організації (рис. 7.1.) [112]

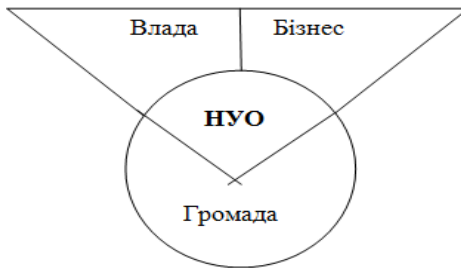


Рисунок 7.1 - Місце неурядових організацій у суспільстві

В умовах подолання зовнішніх викликів та кризових явищ інтереси секторів наближаються, у результаті чого виникає явище соціального партнерства, яке існує на різних рівнях та у різних форматах.

Соціальне партнерство - це спроможність співпрацювати разом заради досягнення спільної мети.

Існує декілька форм організації партнерства.

Найбільш поширеними з них є :

- *корпоративна соціальна відповідальність* – це добровільний вклад суб'єктів господарювання в сталий розвиток суспільства, який здійснюється через економічну, правову, етичну і філантропічну відповідальність у підходах до ведення бізнесу. Форми корпоративної соціальної відповідальності відображені на рис. 7.2.

- *ендаумент* - цільовий фонд, який поповнюється за рахунок благодійних внесків та призначений для використання в некомерційних цілях, як правило, для фінансування організацій

соціального сектора: охорона здоров'я, соціальна підтримка, освіта, наука, охорона довкілля, культура, мистецтво тощо. Ендаумент може інвестуватися, однак отриманий прибуток може направлятися на користь тих організацій, для підтримки яких він був створений;

- *фандрейзинг* – це процес збору коштів від підприємств комерційного сектору з метою здійснення соціально важливих проектів;

- *соціальна мережа* – це соціальна структура, яка дозволяє взаємодіяти багатьом групам користувачів, яких об'єднує дружба, професійні та особисті інтереси, обмін інформацією;

- *лобізм* – це форма впливу добровільних об'єднань людей на законодавчу та адміністративну діяльність державних органів в сучасних демократичних суспільствах з метою реалізації їх інтересів [6, 401-403].

Застосування зазначених форм партнерства, серед іншого, дозволяє отримати синергетичний ефект, тобто учасники можуть досягти своїх цілей більш ефективно через стратегічні альянси з іншими секторами, аніж у випадку самостійної діяльності (результат від партнерства дорівнюватиме не сумі об'єднаних ресурсів, а буде більший у декілька разів). Такі переваги досягаються за рахунок об'єднання ресурсів, розподілу ризиків та вигоди.

Важливим є партнерство з владою, оскільки від владних структур напряму залежить сприяння впровадженню інклюзивних ініціатив громадської організації. Доцільно пам'ятати про результативність партнерства з бізнес структурами, оскільки добре налагоджені партнерські стосунки з організаціями, що займаються бізнесом, можуть суттєво до-помогти діяльності неприбуткової громадської організації. Засоби масової інформації є також необхідними партнерами, що сприяють успішній діяльності організації, оскільки саме вони в найбільшій мірі здійснюють інформування суспільства і сприяють формуванню сприятливої інклюзивної політики.

Важливим також є повноцінне партнерство між подібними громадськими організаціями, між якими доцільно уникати конкурування та знайти спільні аспекти співпраці, яка базується на взаємопідтримці та взаємодоповненні.

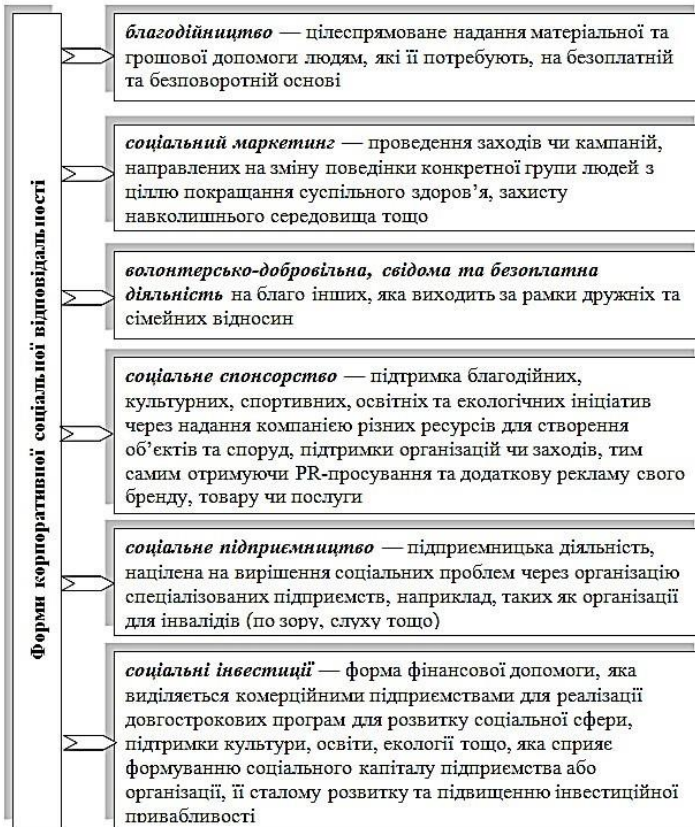


Рисунок 7.2 - Форми корпоративної соціальної відповідальності

Рівноправне партнерство можливе лише при наявності таких складових, як законність, взаємовигода та конкурсна конкуренція. Перспективність взаємодії - це орієнтованість на стійкий та довгостроковий характер партнера. Незалежність оцінки, як принцип взаємодії, дозволяє значно підвищити рівень взаємної довіри партнерів. Комплексність і системність у взаємодії дозволяють розглядати не лише окремі форми та способи співпраці, але й їх сукупність та загальний характер використання.

В процесі взаємодії на партнерських засадах трьох секторів (державного, бізнесового і громадського) доцільним є дотримання

відповідних принципів.

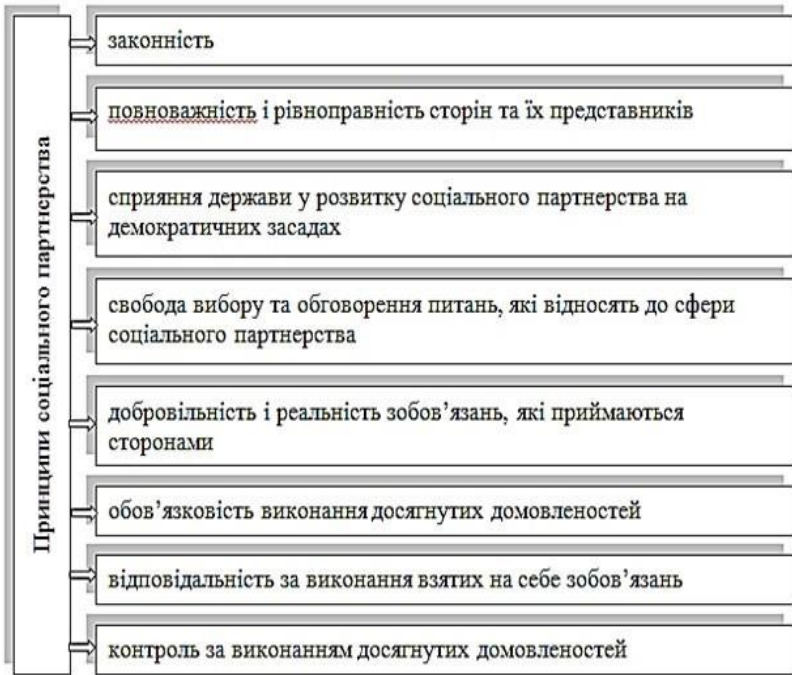


Рисунок 7.3 Принципи соціального партнерства [6, с. 404]

Наявність партнерства між об'єднаннями територіальних громад та неурядовими організаціями дозволяє організувати співфінансування за рахунок бюджету ОТГ шляхом прийняття програм соціального розвитку або затвердження проектів вирішення соціальних проблем на території, згуртування громади, забезпечує можливість для подальшої участі в грантових програмах, можливість для відстоювання інтересів членів неурядової організації або представників ОТГ, можливість взяття на баланс матеріальних цінностей тощо.

Громадські об'єднання та неурядові організації, впливаючи на органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, контролюючи виконання ними управлінських

функцій, значно оптимізують та поглиблюють процеси децентралізації в системі «державна - місцеве самоврядування - громадські об'єднання».

Налагодження партнерства сприяє формуванню ознак стабільної, комплексної соціальної роботи в територіальній громаді, характеризується прагненням до втручання у її найбільш гострі соціальні проблеми. Особливостями взаємодії з партнерськими організаціями є напрацювання моделей соціальної роботи для вирішення адресних соціальних проблем [6, с. 403-405].

Важлива роль соціального партнерства в організації соціальної роботи на рівні громади обумовлена тим, що:

- партнерство є інструментом розвитку територіальної громади, відображає динаміку участі організованих груп населення, які через ідеї громадськості або благодійної діяльності опікуються інтересами, потребами представників своєї громади;

- за умови ресурсних обмежень для вирішення великого кола соціальних проблем, взаємодія між різними державними та неурядовими організаціями дозволяє розвивати адресні технології допомоги різним категоріям клієнтів;

- наявність у громаді реальної практики співпраці між владою, бізнесом та громадськими організаціями мінімізує протистояння інтересів громадян та влади особливо з питань соціального самопочуття дітей, молоді, різних категорій сімей, які перебувають у кризовому стані та потребують особливої уваги.

Залежно від того, на якому рівні соціальної активності знаходяться представники цих секторів, вони реалізують свою взаємодію в таких формах:

- інформаційний обмін;
- спільні благодійні акції;
- реалізація програм соціально-культурної інтервенції;
- підтримка соціальних ініціатив;
- фінансування соціальної сфери [113].

Щоб налагодити партнерство як форму ефективного співробітництва сторін, необхідно дотримуватися певних принципів:

- побудова та підтримання партнерства може займати багато часу, тому доцільно обрати кілька пріоритетних партнерів, а не працювати з усіма;

- наявність важливих для організацій-партнерів стратегічних

цілей, досягнення яких поодиночі утруднюється, але можливе за умови налагодження партнерства;

- узгодження очікувань шляхом укладання усної чи письмової угоди сторін про те, які проміжні та кінцеві результати взаємодії вони прогнозують отримати і хто які функції готовий виконувати в цьому процесі;

- спільне планування, коли сторони разом визначають мету, завдання, методи, ресурси та графік взаємодії;

- спільна оцінка діяльності, коли партнери разом порівнюють та аналізують отримані результати з запланованими;

- сторони будують свою взаємодію на довірі, відкритості своїх дій, задумів та оцінок, оперативному та достатньому обміні інформацією;

- сторони беруть на себе відповідальність перед собою та партнерами за всі свої дії [113, с. 25.].

Роль партнерства між владою та громадськістю в межах територіальної громади в умовах сьогодення обумовлюється також впровадженням у практику вирішення проблем місцевого рівня механізму соціального замовлення як певного різновиду соціального контракування, або бюджетування, орієнтованого на результат.

Соціальне замовлення - комплекс заходів організаційно-правового характеру, які спрямовані на вирішення соціальної проблеми у межах окремої адміністративно-територіальної одиниці, який здійснюється некомерційними організаціями за рахунок коштів бюджету та інших джерел на основі соціального контракту з органами державної влади чи місцевого самоврядування.

При цьому вирішення соціальних проблем здійснюється, як правило, за допомогою цільових соціальних програм (соціальних проєктів), а виконавець соціального замовлення визначається на конкурсній основі [6, с. 407].

Соціальне замовлення використовують для підвищення ефективності використання бюджетних та небюджетних коштів, залучення додаткових ресурсів у соціальну сферу, підвищення адресності та масовості надання послуг, адекватного перероз- поділу відповідальності між державними структурами та громадськістю, підвищення довіри населення до влади.

Впровадження елементів соціального замовлення в практику соціальної роботи на рівні громади обумовлено тим, що соціальні

проекти, які подають на конкурс претенденти, спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем, визначених місцевою владою, мають бути інноваційними та орієнтованими на отримання відчутного соціального ефекту. Результатом соціального проекту, який впроваджувався за кошти соціального замовлення, має бути закріплення його у вигляді певної соціальної технології, тобто стандартного комплексу методично описаних та практично впроваджених дій або процедур, що сполучені чи об'єднані в певній послідовності, і дають результат в соціальній сфері, який можна виміряти чи відчути. Наявність такої технології дає можливість тиражувати її з метою вирішення соціальних проблем як в межах місцевої громади, так й інших територіальних громад [113, с. 26].

Партнерство у соціальній роботі на рівні громади можна розглядати як форму соціальної взаємодії, в якій громадяни, соціальні групи, державні та недержавні організації включені в систему самоорганізації, що має такі характеристики:

- наявність спільних цілей, досягнення яких не обмежує групових чи корпоративних інтересів сторін;
- вибір форми співробітництва, яка відповідає інтересам всіх партнерів;
- еволюція інституціональних механізмів та правових процедур, які забезпечують процес взаємодії партнерів у громаді;
- ротація партнерів при вирішенні різних соціальних питань [6, с. 408].

7.2. Організаційно-економічні основи формування та функціонування неурядових організацій

За визначенням Світового банку, *під неурядовими організаціями доцільно розуміти приватні організації, які своєю діяльністю намагаються зменшити страждання, представляють інтереси бідних, захищають довкілля, надають базові соціальні послуги або займаються проектами розвитку на місцях.*

Неурядова організація постійно потребує підживлення і ресурсів для свого існування. НУО - це не просто надавач послуг громаді, її діяльність прямо залежить від активності членів громади. При справжньому розвитку НУО головними діючими особами мають

виступати члени громади, чиє життя має покращитись в результаті діяльності організації.

НУО, яка ефективно сприяє розвитку громади, має бути підзвітна широкому колу членів громади. Без масового залучення громади і контролю з її боку НУО позбавляється коріння, відривається від громади, заради якої і була створена.

НУО повинна бути професійною. Мало бути активним учасником процесу і виявляти дружні почуття - НУО має бути технічно компетентною. Щоб одержати технічну кваліфікацію, потрібно робити інвестиції в людські ресурси організації. Така організація вимагає від своїх членів брати на себе відповідальність за помилки і виправляти недоліки. Що ширші можливості такої організації, тим скромніша вона у стосунках з людьми, яким служить. Бо її працівники знають, що технічна компетенція - це засіб для досягнення мети, а не самоціль.

Серед причин виникнення недержавних організацій можна виділити наступні:

- провали держави - неспроможність влади ефективно розподіляти фінансові ресурси та інституційно забезпечувати взаємодію між державним, приватним і суспільним секторами економіки в умовах ринкової трансформації суспільства. Провали держави виникають через обмеженість необхідної для прийняття рішень інформації, недосконалість політичного процесу (раціональна необізнаність, лобізм, маніпулювання голосами внаслідок недосконалості регламенту, торгівля голосами, пошук політичної ренти, політико-економічний цикл та ін.), обмеженість контролю за бюрократією та стрімким збільшенням державного апарату, неспроможність держави повністю передбачити і контролювати наслідки прийнятих нею рішень;

- вади ринку - неспроможність бізнесу надавати на комерційних засадах окремі блага та послуги через їх невиключність, неконкурентність, недостатність інформації та зовнішні ефекти;

- історичні (національні) традиції вирішувати важливі справи за участі багатьох людей (традиції меценатства, бажання жертвувати для досягнення суспільного блага чи в інтересах інших людей);

- політична та (або) фінансово-економічна кризи, подолання наслідків яких вимагають додаткових зусиль та диференціації підходів;

- плюралізм і терпимість народу - це означає, з одного боку, наявність серед народу доволі стійких груп людей, що мають спільні інтереси, які можна вирішити або захистити за умов спільних дій всіх чи більшості зацікавлених у цьому осіб, з іншого боку, терпимість суспільства до думок таких груп людей і можливість дати цим людям право на легальну реалізацію своїх інтересів;

- право на свободу слова, зібрань та демонстрацій. Право свободи слова, думки, зібрань, походів та демонстрацій є правами, закріпленими в конституціях більшості демократичних держав, тому саме ці фундаментальні права є також реальними причинами (підставами та можливостями) створення організацій, часто дуже чисельних та впливових. Характеризуючи спектр організацій «третього сектору», вживаються різні терміни, які є характерними для права, що сформувався нині в Україні, але поки що не має спільного для цих організацій терміну [6, с. 409-411].

Понятійний апарат, що сформувався в Україні стосовно неурядової діяльності, не завжди відповідає іноземним аналогам, але відповідає українському законодавству:

- **об'єднання громадян (ОГ)** — найбільш загальний термін, що стосується громадських організацій, професійних спілок, політичних партій (Конституція України) [7];

- **громадські організації (ГО)** — громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи. Громадське об'єднання - це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів (Закон України «Про громадські об'єднання»)[114];

- **неприбуткові організації (НПО)** — опосередковано визначаються в Податковому кодексі України: неприбуткові підприємства, установи та організації, які не є платниками податку на прибуток підприємств [69];

- **благодійні організації (БО)** — юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених Законом «Про благодійну діяльність та благодійні організації», як основну мету її діяльності [115].

- **непідприємницькі товариства** — товариства, які не мають

на меті одержання прибутку для його наступного розподілу між учасниками (Цивільний кодекс України) [116].

Під час ідентифікації поняття “неурядова організація” використовуються наступні характеристики: незалежність по відношенню до органів державної чи місцевої влади; самостійність; самокерованість; самовладність; добровільність; некомерційність; спільність інтересів членів організації.

Керівництво неурядовою організацією здійснюється її учасниками відповідно до її статутних (установчих) документів. Закон, що регулює питання утворення та діяльності непідприємницьких організацій, встановлює лише мінімальні вимоги щодо змісту статутних документів неурядових організацій та принципів самоуправління. Як правило, для членських організацій вищим органом управління є збори учасників, для фондів (установ) - наглядова рада, що формується першого разу засновниками, а далі - відповідно до установчого акту.

Неурядова організація завжди утворюється на основі доброї волі осіб чи особи, що виступає засновником. Ніхто не може бути примушений до вступу в організацію і нікому не може бути заборонено вийти з такої організації.

Організації не створюються з метою вести підприємницьку, комерційну діяльність, однак це не означає, що організація не має права взагалі займатись комерційною діяльністю, що приносить дохід для організації, але комерційна діяльність не може бути основною.

Метою створення та діяльності неурядової організації не може бути одержання прибутку, що розподіляється між її членами, засновниками чи пов'язаними з ними особами. Прибуток організації, отриманий нею внаслідок її комерційної діяльності, може використовуватися лише на статутні цілі, а кошти чи майно організації після її ліквідації не розподіляються між її членами чи засновниками, а використовуються лише із статутною метою або передаються іншій непідприємницькій організації, мета та цілі якої відповідають меті та цілям організації, що ліквідується.

Неурядові організації за критерієм своєї корисності класифікуються на:

— приватно-корисні або організації взаємної вигоди — це організації, основною метою діяльності яких є діяльність в інтересах своїх членів, наприклад, організація інвалідів по зору, клуб рибалок;

— суспільно-корисні організації – організації, що опікуються проблемами, важливими для суспільства в цілому та громади зокрема, через їхнє сприяння благодійництву, розвитку освіти, науки, культури, захисту природного середовища, надання певних соціальних послуг тощо

НУО створюються не вказівкою «зверху», а за ініціативою учасників, у відповідності до власних переконань, інтересів та волі. Звідси наступна ознака НУО - добровільність об'єднання.

Ключовим принципом діяльності неурядових організацій є їх некомерційність та неприбутковість, яка означає відсутність прибутку, тобто у випадку появи надлишку ресурсів чи коштів вони мають бути використані для впровадження майбутніх проектів та здійснення інших заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей організації, та не можуть бути розподілені між засновниками або учасниками організації.

Сфера діяльності НУО охоплює практично всі галузі — економіку, політику, науку, культуру, освіту. Розгалужена мережа молодіжних, професійних, дитячих, жіночих, ветеранських, релігійних, а також елітарних організацій-клубів, аналітичних центрів або так званих «мозкових центрів». НУО створюють основу громадянського суспільства, є вирішальним стабілізаційним фактором, гарантом демократичного шляху розвитку.

Найбільша кількість українських НУО припадає на сфери: культури і освіти; здоров'я; інваліди та ветерани; економіка і наука; жінки і діти [6, с.412-414].

Щодо видів НУО, то найчастіше організації громадського суспільства поділяють у залежності від особливостей їх функціонування та цілей, які вони переслідують (табл. 7.1.).

Світовий банк за інструментами впливу НУО поділяє на:

-пропагандистські (захищають чи просувають конкретні справи, сприяють зростанню обізнаності громадян чи влади через політичне лобювання, протести, мітинги, ЗМІ);

-операційні (залучають до розробки та реалізації проектів, пов'язаних з розвитком, заохочуючи надання послуг або співучасть). Відповідно до національного законодавства, за організаційно-правовою формою, неурядові організації можуть створюватись як асоціації, добродійні товариства, спілки, фонди, громадські об'єднання,

некомерційні організації, товариства, трести

Таблиця 7.1. - Види неурядових організацій за метою діяльності [112, с. 77.]

Група	Характеристика	Напрямки діяльності
Організації взаємодопомоги та соціальної спрямованості	об'єднують людей за принципом спільної біди або проблеми	<ul style="list-style-type: none"> – добродійні фонди та організації, орієнтовані на вирішення гуманітарно-соціальних проблем; – благодійна діяльність та гуманітарна допомога; – діяльність з надання соціальних послуг; – діяльність з метою боротьби з бідністю; – вирішення питань гендерного розвитку і захист соціальних груп, які потребують додаткової соціальної підтримки
Організації за інтересами	об'єднують людей зі спільними інтересами з метою їх самовдосконалення та захисту спільних інтересів та прав	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток професійних організацій, об'єднань, союзів; – творчі спілки та клуби; – спортивні клуби та організації у сфері фізичної культури; – релігійні організації, – клуби за інтересами
Суспільно-охоронні організації	орієнтовані на захист навколишнього середовища, охорону здоров'я населення, його освіти, культури, науки тощо	<ul style="list-style-type: none"> – діяльність у сфері захисту навколишнього середовища; – діяльність у сфері людського розвитку; – діяльність у сфері освіти; – діяльність у сфері культури та відпочинку; – діяльність з охорони здоров'я; – діяльність у сфері фундаментальних, наукових та прикладних досліджень
Правозахисні організації	здійснюють нагляд за діяльністю виконавчої влади, її каральних структур	<ul style="list-style-type: none"> – організації адвокатів та адвокатури; – об'єднання недержавних нотаріусів; – міжнародні правозахисні організації; – організації, що захищають і забезпечують права меншин; – організації, що захищають та заохочують права людини
Інфраструктурні організації	сприяють діяльності інших організацій	<ul style="list-style-type: none"> – організації громадської ініціативи, які ставлять за мету сприяння становленню громадянського суспільства в регіоні або партнерським відносинам суспільства і влади; – донорські організації та представництва зарубіжних організацій; – організації, які підтримують діючі чи ті, які утворюються, громадські організації, об'єднання та фонди

НУО можуть працювати на різних рівнях: світ, країна, територія, громада, тому їх можна поділити на чотири групи:

– **громадські неурядові організації** - засновані на рівні окремої місцевої спільноти;

– **загальноміські неурядові організації** - засновані на рівні окремої території і включають торговельні та промислові палати, етнічні або навчальні групи та об'єднання громадських неурядових організацій;

– **національні неурядові організації** - створюються на рівні країни, мають територіальні філії та надають допомогу місцевим НУО;

– **міжнародні неурядові організації** - працюють на глобальному рівні, відповідають за фінансування місцевих ініціатив, проектів чи НУО.

В умовах організації та здійснення партнерства об'єднаних територіальних громад з неурядовими організаціями останні виконують певні функції:

- легітимації та управління, яка свідчить про те, що громадський сектор потрібен державній владі як легітимація самої влади, як елемент ефективного управління соціумом, визначення пріоритетів розвитку країни, підготовки та ухвалення політичних рішень. Це здійснюється за рахунок моделі обговорення громадською думкою певних проектів, залучення експертів і фахівців неурядових організацій у розробку профільних законів, “корегування” і “виправлення” помилкових рішень у соціальній сфері. Через НУО проходить найбільш ініціативна частина громадян, що здійснює прямий і непрямий вплив на процес ухвалення політичних рішень, які стосуються не тільки соціальних проблем, але й багатьох аспектів економіки і політики. Але, найголовніше, НУО прогнозують можливі соціальні конфлікти, орієнтують органи державної влади на передбачувані наслідки, забезпечуючи стійкий зворотний зв'язок з населенням, завдяки чому державна політика стає ефективнішою, адресною і зрозумілою суспільству;

- захисту прав людини - обумовлює вираз і захист у взаємодії з державою інтересів кожного члена суспільства, невід'ємних прав і свобод людини і громадянина;

- артикуляції та представництва інтересів громадян і суспільних груп - ставить НУО поряд з політичними партіями додатковими, альтернативними каналами вираження інтересів і думок, формулювання вимог на адресу уряду. При цьому вони поєднують у собі функцію представника та суспільних і групових інтересів. Саме це робить їх найбільш вигідними контрагентами держави. Як і держава, вони працюють на загальні суспільні інтереси, разом з тим, задовольняючи і приватні групові інтереси;

- соціалізації та виховання громадян, а також дотримання ними без посередньої участі держави загальноприйнятих норм за допомогою засобів і санкцій, які має у своєму розпорядженні громадянське суспільство. НУО тут мають багаторівневий характер: соціальний, економічний, соціально – психологічний, національний,

особистісний тощо й виступають практичною соціально-політичною лабораторією, оскільки підвищують політичну сприйнятливість і потенціал громадян, формують політичних лідерів, готують їх до участі у великій політиці та взагалі стимулюють тяжіння індивідуума до демократії. Ця функція передбачає також формування середовища для вільної взаємодії громадян, конкуренції й узгодження інтересів, в якій люди законним шляхом задовольняють свої потреби і розвивають свою індивідуальність;

- громадянського контролю, на яку орієнтовані переважно правозахисні та суспільно-політичні (протестні) організації, які стають на шляху одвічного прагнення державної влади до поширення і централізації свого панування, до виходу її з-під контролю суспільства. Таким чином, неурядові організації пристосовують політичні системи ближче до сподівань і запитань громадян, еволюціонізують її політичний режим до оптимального і збалансованого варіанту;

- саморозвитку, яка спрямована на забезпечення вільного розвитку особи на основі різноманітних форм власності, ринкової економіки, правової держави. Структури НУО багато в чому сприяють самореалізації громадян, орієнтуючи їх на широку суспільну активність. У частині довіри до НУО громадян їх місце знаходиться часто вище, ніж традиційні політичні інститути, що дозволяє зробити прогноз щодо неминучості еволюції демократичних політичних систем у бік “держав-асоціацій”;

- солідаризації та інтеграції, яка передбачає створення умов для усвідомлення кожним членом суспільства високої цінності об’єднаних (групових, колективних) зусиль і суспільної солідарності.

- формування суспільних норм і цінностей, які згодом закріплюються в законах держави, зумовлює, що саме інституції громадянського суспільства, а не держава, є основним джерелом виникнення та розвитку суспільних цінностей.

- соціально-політичної стабілізації суспільства, яка стимулює співтовариства громадян генерувати ідеї, об’єднувати людей, формувати так звану “асоціативну демократію” з верховенством закону для всіх, прозорістю і відповідальністю політичної еліти перед суспільством. НУО беруть на себе і значну частину протестних настроїв людей, соціальної незадоволеності. Своєю діяльністю вони зменшують соціальну напруженість у суспільстві, сприяють

вибудовуванню конструктивного діалогу між владою і громадянами, створюють атмосферу довіри до державних інститутів, забезпечують стабільність політичної системи;

- соціальної комунікації та мобілізації - є основним змістом ще однієї функції НУО, які виконують роль посередника між різними групами і структурами, окремими людьми, а також між усіма ними та державою. Цю функцію вони здійснюють паралельно зі ЗМІ, політичними партіями та іншими інститутами, виступаючи то партнерами, то конкурентами в боротьбі й поміж собою та з іншими зазначеними інститутами.

- соціального конструювання, яка притаманна цілій групі НУО дослідницького характеру, що ставить собі за мету забезпечити суспільство в його взаємовідносинах з державою аналітичною оцінкою її діяльності та виявити й поширити громадську думку на рівень прийняття політики з тим, щоб державна політика приймалася з її урахуванням.

Успішність демократичного державотворення в Україні безпосередньо пов'язана з формуванням та розвитком неурядових організацій третього сектора як суспільних інститутів, що формують громадянську демократичну культуру, є механізмом участі громадян у державному управлінні, контролі за діяльністю влади, соціалізації та мобілізації [6, с. 414-419].

7.3. Управління фінансами в неурядових організаціях

Управління фінансами НУО – це керівництво або відповідальність за загальне управління фінансовими питаннями, які передбачають планування, організацію, контроль і моніторинг фінансових ресурсів організації для досягнення цілей; це комплексна система стійкості, надійності та ефективності управління фінансами, яка включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів і принципів менеджменту, балансу надходжень і витрат, показників ефективності використання ресурсів, корисності надання послуг [117, с. 32].

Управління фінансами в неурядових організаціях – це:

– набір інструментів для управління фінансовою життєздатністю (стійкістю) НУО;

- система управлінських рішень з формування, розподілення та використання фінансових ресурсів НУО;
- діяльність, основною метою якої є забезпечення доступу до капіталу в будь-який період часу.

Фінансова стійкість НУО – це здатність оплатити поточні витрати з поточних доходів, спроможність оплатити майбутні витрати з майбутніх доходів, здатність вкладати гроші, купувати обладнання, приміщення тощо, можливість покрити непередбачені витрати [118]

Основними завданнями управління фінансами в НУО є:

- залучення та планування використання ресурсів у взаємозв'язку із завданнями розвитку організації;
- забезпечення ефективного використання коштів за основними напрямками діяльності неурядової організації;
- забезпечення фінансової життєздатності неурядової організації в процесі її розвитку;
- мінімізація фінансових ризиків при очікуваних обсягах залучених коштів.

Базовими критеріями успішної НУО є:

- чітко сформульовані та зрозумілі місія, мета, цілі та завдання;
- наявність професійного, компетентного керівництва НУО;
- чітке бачення майбутнього;
- згуртована команда професіоналів;
- узгоджена система управління;
- використання маркетингу у всіх видах діяльності організації;
- наявність декількох альтернативних джерел фінансування;
- соціальна спрямованість діяльності НУО;
- швидке реагування на зміни умов середовища [117, с. 48].

Основними принципами управління фінансами в НУО є:

- послідовність: фінансова політика має бути послідовною в часі, що забезпечує ефективність і прозорість діяльності. У той же час, ніхто не забороняє вдосконалювати системи, якщо організація змінюється. Непослідовне застосування підходів до фінансового менеджменту може бути ознакою маніпулювання фінансовим становищем організації;

підзвітність: організація повинна пояснювати як вона використала свої ресурси і чого домоглася в результаті їх

використання для своїх зацікавлених сторін, включаючи бенефіціарів. Усі зацікавлені сторони мають право знати на що пішли їхні кошти і як були використані їх повноваження. НУО мають обов'язок пояснювати свої рішення та дії, а також публікувати свою фінансову звітність;

- прозорість: організація повинна проявляти відкритість у тому, що стосується її роботи, надаючи інформацію про свою діяльність і свої плани зацікавленим сторонам;

- життєздатність: для забезпечення фінансової життєздатності витрати організації повинні відповідати надходженню коштів як на оперативному, так і на стратегічному рівнях. Життєздатність відображає фінансову цілісність і надійність НУО. Опікуни та керівники організації повинні розробити фінансову стратегію, яка вказує, як саме НУО буде виконувати всі свої фінансові зобов'язання та реалізовувати свій стратегічний план;

- чесність: представники НУО повинні працювати чесно і належним чином. Керівники організації повинні подавати приклад, дотримуючись встановленої політики та процедур, і заявляти про свої особисті інтереси, які можуть вступити в протиріччя з покладеними на них обов'язками. Чесність фінансової документації та звітів залежить від достовірності та повноти фінансового обліку;

- нагляд: організація зобов'язана піклуватися про довірені їй фінансові ресурси і стежити за їх цільовим використанням. Керівний орган несе за це відповідальність. На практиці керівники забезпечують належний фінансовий нагляд шляхом ретельного стратегічного планування, оцінки фінансових ризиків та створення належних систем і засобів контролю;

- стандарти обліку: система ведення фінансового обліку та документації повинна відповідати прийнятим на міжнародному ринку стандартам і принципам обліку. Будь-який бухгалтер з будь-якої країни світу має бути в змозі розібратися в системі, яка застосовується організацією для ведення фінансового обліку.

Фінансове планування НУО - це одночасно стратегічний та оперативний процес, пов'язаний із досягненням цілей, який передбачає побудову як довгострокових стратегій фінансування, так і короткострокових бюджетів і прогнозів.

Фінансове планування є основою ефективного фінансового управління. Фінансове планування починається не з бюджетів та

цифр. Ефективний бюджет може бути складений лише на основі хорошого плану. Неможливо прогнозувати фінансові показники, не маючи чіткого уявлення про те, що і як НУО збирається робити. НУО створюються для досягнення певних цілей. Як правило, ці цілі відображаються у стратегічному плані. Стратегічний план складається з частин, починаючи з опису довгострокових цілей у вигляді Бачення або Місії, чи обох цих документів, і закінчуючи вже більш детальним описом шляхів реалізації місії. У міру збільшення рівня деталізації, звужується тимчасовий горизонт планування і розширюється участь співробітників у процесі планування:

- **бачення** - це найбільш довгострокова мета організації - це проблема, яку НУО самостійно вирішити не може, але працює над її вирішенням;

- **місія** - роз'яснює цілі та цінності організації у вигляді декількох речень загального характеру;

- **цілі** - це складові елементи, що допомагають організації реалізовувати її місію. Цілі концентрують роботу організації й чітко говорять про те, чого організація сподівається досягти за певний проміжок часу. Цілі мають відповідати принципу SMART (з слів англійської мови specific, measurable, assignable, realistic, time-related - конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, обмеженість у часі);

- **стратегія** - роз'яснює порядок досягнення цілей організацією, описує дії, спрямовані на досягнення кожної з цілей;

- **плани** - стратегія може бути розділена на декілька більш конкретних і детальних планів виконання кожного завдання, функції або проекту. Тимчасовий горизонт планів (близько одного року), як правило, коротший, ніж у стратегії та цілей, тому вони регулярно переглядаються в міру їх реалізації. Саме плани є основою бюджетів

Фінансова стратегія містить коротко- та довгострокові фінансові цілі неурядової організації, а також структуру доходів організації, відповідає на питання: яким чином досягти реалізації стратегічних цілей організації та забезпечити її фінансову стабільність в майбутньому.

Основними принципами розробки фінансової стратегії НУО є:

- фінансове планування повинно здійснюватися на термін, більший одного року;

- пріоритетом для фінансової стратегії НУО є пошук

нових джерел та способів фінансування діяльності організації;

- видатки організації не повинні перевищувати її доходів;

- створення фінансового резерву є пріоритетом;

- доходи організації повинні плануватися таким чином, щоб НУО мала одночасно більше одного джерела надходжень.

Фінансові ресурси НУО - це сукупність грошових доходів і надходжень, які використовуються для забезпечення поточної діяльності організації та її розвитку.

Під час функціонування НУО у них складаються наступні фінансові відносини:

- з бюджетною системою з приводу отримання фінансування та його використання;

- з членами та спонсорами товариств і установ з приводу засновницьких та членських внесків, грантів, добровільних пожертвувань, цільових надходжень і адресних виплат;

- з економічними суб'єктами - партнерами НУО - з приводу оплати наданих послуг як джерела доходів некомерційних організацій;

- з працівниками з приводу оплати праці, економічного стимулювання та матеріальної допомоги;

- з вищестоящими структурами з приводу централізації фінансових ресурсів та отримання коштів.

За загальною класифікацією джерелами фінансування НУО є:

- внутрішні: основна діяльність (видавнича діяльність, освітні та консультаційні послуги); маркетингова діяльність (розповсюдження зразків, купонів, сувенірів, проведення конкурсів, спеціальних заходів, нарахування премій, балів тощо); пасивні доходи (відсотки, дивіденди, роялті тощо); комерційна діяльність (створення окремих підрозділів);

- зовнішні: держбюджет; бізнес; гранти.

За типом надходжень, джерела фінансування неурядових організацій поділяються на:

- внутрішні: внески засновників та учасників організації; плата за надання платних послуг;

- зовнішні: кошти, що надходять на безоплатній і безповоротній основі з державного чи місцевих бюджетів; власні кошти фізичних та

юридичних осіб; міжнародні гранти; допомога інших НУО.

За відповідністю до суб'єктів, які розподіляють власні фонди коштів на користь НУО джерела фінансування поділяються на: державні; муніципальні; приватні; міжнародні; громадські; комбіновані [117, с. 79.]

Як національні, так і міжнародні, неурядові організації можуть фінансуватися за рахунок спонсорів і донорів, які можуть бути представниками державних чи місцевих органів влади, приватними (фізичні та юридичні особи) та міжнародними (іноземні уряди, фізичні та юридичні особи - нерезиденти) економічними суб'єктами. Крім того, інші НУО можуть надавати кошти для реалізації спільних проєктів. У таких випадках мова йде про громадські джерела фінансування. На практиці, неурядові організації, які мають виключно одне джерело фінансування, зустрічаються доволі рідко.

Господарська діяльність неприбуткових організацій спрямована на виконання їх основної діяльності. До господарської діяльності також відноситься продаж неприбутковою організацією товарів (послуг), що пропагують принципи та ідеї, для захисту яких і було створено НУО. Ці товари або послуги мають бути тісно пов'язані з основною діяльністю неприбуткової організації. Однак існує одне обмеження: якщо ціна на такі товари або послуги державою не регулюється, то вона повинна бути нижчою за звичайну ціну. Види діяльності мають бути чітко перелічені в статутних документах організації.

У більшості країн світу недержавним неприбутковим організаціям дозволено здійснювати економічну діяльність, тобто, фінансувати свою діяльність за рахунок власних доходів від продажу товарів та послуг клієнтам. За чинним законодавством України отримувати дохід НУО можуть лише від членських внесків, благодійних пожертвувань та від діяльності створених ними госпрозрахункових установ.

У процесі функціонування НУО беруть участь різні суб'єкти: засновники, учасники, донори, реципієнти, інші зацікавлені особи. Проте, реальна робота неурядової організації починається тільки з моменту формування фондів грошових коштів, які можуть бути розподілені та використані для реалізації її мети.

Міжнародна технічна допомога - ресурси та послуги, що, відповідно до міжнародних договорів України, надаються донорами

на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки неурядової діяльності в Україні.

Міжнародна технічна допомога завжди є цільовою і її надання узгоджене з органами влади. Відповідно, державна реєстрація проектів (програм) є підставою для акредитації їх виконавців, а також надання підтверджень щодо наявності відповідних пільг, привілеїв, імунітетів, передбачених законодавством та міжнародними договорами України.

У законах про державний бюджет України, окрім фінансування на конкурсних засадах, досі передбачається фінансування окремих громадських організацій (інвалідів, ветеранів, національних спортивних і молодіжних організацій) на позаконкурсній основі.

Фінансування НУО з державного бюджету відбувається двома способами: через бюджетні субсидії, що надаються у вигляді державних чи муніципальних грантів переможцям у конкурсах програм і проектів НУО, або через оплату послуг НУО, які отримали державне чи муніципальне замовлення в рамках тендерних закупок, що проводяться відповідно до закону «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Сьогодні непряме фінансування у формі пільг щодо окремих податків та інших обов'язкових платежів власне НУО (до них належать й пільги щодо плати за використання державного і комунального майна) та їх недержавних донорів справляє далеко більший вплив на розвиток українських НУО в цілому, ніж цільове фінансування діяльності НУО за державні кошти.

У законах про державний бюджет України, окрім фінансування на конкурсних засадах, досі передбачається фінансування окремих громадських організацій (інвалідів, ветеранів, національних спортивних і молодіжних організацій) на позаконкурсній основі.

Фінансування НУО з державного бюджету відбувається двома способами: через бюджетні субсидії, що надаються у вигляді державних чи муніципальних грантів переможцям у конкурсах програм і проектів НУО, або через оплату послуг НУО, які отримали державне чи муніципальне замовлення в рамках тендерних закупок, що проводяться відповідно до закону «Про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти».

Сьогодні непряме фінансування у формі пільг щодо окремих податків та інших обов'язкових платежів власне НУО (до них

належать їй пільги щодо плати за використання державного і комунального майна) та їх недержавних донорів справляє далеко більший вплив на розвиток українських НУО в цілому, ніж цільове фінансування діяльності НУО за державні кошти.

Під час залучення фінансування у НУО від держави відразу настає відповідальність щодо використання коштів державного бюджету та дотримання всіх вимог законодавства щодо документального і процедурного оформлення факту співпраці державного органу та недержавної організації/

За останні роки спостерігається тенденція до зростання частки фінансування з місцевих джерел (органів влади, бізнесу, приватних фондів). Більшість НУО демонструють свою активну співпрацю з органами влади, особливо на місцевому рівні. У той же час відмічають існування перешкод на шляху такої співпраці, наприклад: небажання частини органів влади співпрацювати з НУО; відсутність ефективних механізмів фінансування недержавних соціальних послуг і т.д. На місцевому рівні неприбуткові організації можуть отримувати фінансування від держави згідно з законами та нормативними документами. Важливим документом, що уможливує участь громадських організацій у програмах розвитку на рівні місцевого самоврядування є Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування» [119]

В ряді регіонів та міст України місцева адміністрація сама видає положення про фінансування соціальних проектів НУО, які передбачають проведення конкурсів проектів.

На сьогодні в Україні домінує вплив закордонних донорів на формування НУО. Причому активно підтримуються ресурсні (сервісні) центри НУО, які є потужним механізмом корекції розвитку «третього сектору» країни в тому напрямку, в якому вважають потрібним спонсори (донори). Однак, в основному, закордонні донори фінансують потужні НУО.

Допомога держави для НУО може відбуватися шляхом грошових надходжень у вигляді контрактів і грантів та шляхом стимулювання взаємовідносин донорів і реципієнтів благодійної допомоги. Проведення державних програм на конкурсній основі сприяє формуванню в Україні загальносвітової тенденції виведення частини державного майна та обов'язків з-під компетенції винятково

держави.

В Україні, на відміну від країн Західної Європи, не можна говорити про сформованість “ринку спонсорів”. Спонсорська допомога, яка носить одноразовий або хвилеподібний характер, об’єктивована пропагандистським або політичним змістом. У багатьох західних країнах основна частина ресурсів неприбуткових організацій надходить від донорів у вигляді грошей, подарунків, обладнання, цінних паперів і прав власності на нерухоме майно. Бізнесові структури, які займаються благодійністю, набувають права на отримання пільг з оподаткування. Механізм оподаткування доходів донорів, наприклад, у США, в цьому випадку, полягає у зменшенні бази оподаткування на суму, перераховану НУО. З огляду на диференційованість ставки оподаткування доходів юридичних осіб, такий підхід є взаємовигідним для благодійників і набувачів благодійної допомоги.

В Україні частка благодійних пожертв фізичних осіб у благодійній діяльності є доволі незначною. Серед основних причин такого становища виділяють низький рівень добробуту населення та недовіру до організацій, які займаються збором коштів. На сьогодні українське законодавство не можна вважати стимулюючим щодо благодійності фізичних осіб.

Корпоративна філантропія (корпоративне благодійництво) - це набір програм та процесів, розроблених та діючих в бізнес-компанії, які направлені на вирішення соціальних проблем в суспільстві, громаді, де, наприклад, працює офіс бізнес-компанії, та на які спрямовані ресурси компанії.

В теорії філантропії виокремлюють чотири групи мотивів:

- *благодійність*: коли люди вірять в те, що їх внесок допоможе комусь, полегшить чиїсь страждання, вони здатні жертвувати, не очікуючи жодної похвали чи іншої винагороди;

- *вирішення проблеми*: надаючи пожертву, наприклад, на проведення виховних заходів для малолітніх правопорушників, тим самим забезпечується спокійне ходіння по вулицях, тобто, підтримуючи вирішення проблеми, не допускаються негативні наслідки;

- *поширення релігійних або політичних ідей*: щоб збільшити кількість прихильників своїх поглядів, люди жертвують для тих, кого хочуть привернути на свій бік. Яскравим прикладом такого

філантропа є відомий мільярдер Джордж Сорос, який по всьому світові через мережу своїх фондів фінансує впровадження ідей громадянського суспільства;

- *отримання вигоди*: роблячи рекламу фірмі через участь у фінансуванні НУО, або отримуючи доступ до кола людей, з якими НУО працює, бізнесмени отримують вигоду в тому, що з допомогою неурядової організації здобувають собі потенційних клієнтів, які в кінцевому результаті заплатять за їх товари чи послуги [120, с. 45]

Знаковою особливістю сучасних українських НУО є їх фінансова залежність від організацій-донорів. За даними експертів, до 95% легального фінансування некомерційних організацій становлять іноземні донори.

Джерелами формування коштів і майна НУО можуть бути:

– внески і майно засновників (засновника) та інші, що надходять безоплатно;

– пасивні доходи;

– безповоротна фінансова допомога, добровільні пожертви членів організації, інших осіб;

– дотації або субсидії з державного чи місцевих бюджетів, а також з державних цільових фондів;

– внески і пожертвування, що мають цільовий характер (благодійні гранти), надані державою, фізичними та юридичними особами в грошовій та натуральній формі;

– благодійна допомога, гуманітарна та технічна допомога;

– доходи від основної діяльності громадської організації відповідно до статуту організації та законодавства;

– продаж власних основних засобів і нематеріальних активів;

– продаж надлишкових матеріальних цінностей або товарів тощо;

– надання в оренду власного майна;

– надходження від реалізації програм, проведення кампаній по збору пожертвувань, масових заходів, лотерей та аукціонів з реалізації майна та пожертвувань, які надійшли від спонсорів, донорів та благодійників;

– доходи від депозитних вкладів та від цінних паперів, надходження від підприємств, організацій, що перебувають у

власності організації;

– проведення діяльності через відокремлені підрозділи (представництва, філії, відділення), які не мають статусу

юридичної особи, агентів або будь-яких інших фізичних осіб, які діють від імені та на користь неурядової організації;

– створення та організація діяльності комерційних установ і організацій зі статусом юридичної особи, заснування унітарних підприємств у порядку, встановленому законодавством, та від спільної діяльності в Україні без створення юридичної особи;

– інші джерела, не заборонені законодавством України.

Зазвичай, пошук фінансування для реалізації статутних завдань та цілей неурядової організації проводиться самостійно, через написання і подання проектів, з метою отримання фінансування від міжнародних програм та фондів (донорів), які діють на території України. Кошти можуть виділятися донором на певні соціальні програми та реалізацію проектів, спрямованих на реформування чи вдосконалення певних соціальних сфер життя громадян, удосконалення чинного законодавства, розробку нових нормативно-правових актів, допомогу мало захищеним верствам населення, навчання та реабілітацію певних верств населення, охорону здоров'я, довкілля тощо. Однак жодна НУО не зможе отримати ні фінансової, ні будь-якої іншої допомоги для реалізації статутних завдань, якщо у неї не все гаразд зі статутними чи установчими документами та якщо організація не зареєстрована у встановленому законом порядку, тому що більшість донорів вимагають копії основних документів (а деколи й навіть засвідчені в нотаріальному порядку) при поданні проекту.

Основні правила, якими доцільно керуватися НУО, готуючи проект для подання донору:

- бажано, щоб організація мала хоча б якийсь досвід із реалізації проектів. Тому, якщо НУО подає перший проект, це має бути відносно невеликий за бюджетом, але такий, що може бути успішно здійснений. Не доцільно подаватись відразу ж на великі проекти. Шансів отримати кошти на великий проект новоствореною організацією, без досвіду, майже немає;

- під час написання проекту необхідно враховувати місію організації й те, як вона корелюється з пріоритетами грантодавця, тобто проект має відповідати меті та цілям грантодавця.

Наприклад, якщо НУО подає проект на переобладнання тролейбусних зупинок під інвалідні коляски для покращання під'їзду до них людей з вадами руху в Програму (фонд), пріоритетами якої є надання безкоштовних правових консультацій малозабезпеченим верствам населення та сприяння розвиткові правової освіти громадян у сільській місцевості, а також сприяння економічному розвитку населення, яке проживає в гірській місцевості, то благородна ідея НУО далі подання проекту до Програми (фонду) не зрушить з місця;

- проект лише тоді має шанси на успіх, коли він логічний, завдання проекту відповідають меті, засоби реалізації - завданням, коли управління - просте й ефективне, а бюджет – реальний;

- необхідно перевірити, чи не забагато коштів проекту планується на адміністрування або на закупівлю обладнання. Як правило, донор не вітає витрату значної частини коштів на ці статті. Доцільно подумати як мінімізувати витрати на управління, можливо, навіть шляхом їх часткового переведення у програмні витрати;

- не варто переживати, якщо проект відхилили. Не потрібно звинувачувати донора у корупції, упередженому ставленні до організації тощо. Завжди є конкурс, а конкурс це не тільки вміння, а й частково везіння. Практика діяльності показує, що в серед- ньому фінансується один проект із семи підготовлених.

Після того, як завдання та цілі НУО і грантодавця узгоджені, необхідно підготувати проект для подачі його на розгляд. Для цього потрібно заповнити аплікаційну форму.

Після реєстрації проекту у фонді або програмі, яка займається фінансуванням проектної діяльності, організації надішлють офіційного листа з реєстраційним номером проекту (звісно, якщо проект був поданий в межах термінів, що вказуються в оголошеннях про конкурс).

Заявки, подані на конкурс, розглядаються та аналізуються фахівцями й експертами організації, яка оголошувала конкурс, перевіряються проекти на відповідність цілям та пріоритетам організації, перевіряються заявники та їх партнери, які подали заявки на отримання фінансування.

Після ретельного аналізу проектів і колективного обговорення фахів-ці представляють свої висновки та рішення щодо схвалення або відхилення проектів.

Визначені характеристики вже успішної в пошуках коштів НУО

не заперечує можливості залучати фінансування для тих організацій, які щойно виникли. Звісно, на початковому етапі розвитку об'єктивно існують незначні труднощі у залученні коштів, однак цей етап є нетривалим. Усе залежить від людей, які працюють, ефективного керівництва і планування, а також реалізації діяльності.

Організуючи збір фінансів для реалізації мети і завдань НУО, однозначно необхідно враховувати й основні мотиви потенційних спонсорів, до яких належать[117, с. 43.]:

-особисті переконання бізнесменів про те, що потрібно виділяти кошти на благодичність;

- відчуття себе залученим до корисної справи;

-достатній рівень прибутків дає можливість фінансувати програми благодичності;

-можливість заявити про себе;

- пільги в оподаткуванні;

-власні амбіції (мої партнери фінансують благодичні проекти, то чому б і мені цим не займатись);

-формування позитивного іміджу;

-додаткова реклама;

-поради близьких, думка яких важлива для бізнесмена.

Вимоги до НУО для забезпечення успішного залучення фінансово-матеріальних ресурсів



Рисунок 7.4 - Вимоги до НУО для забезпечення успішного залучення фінансово-матеріальних ресурсів

Процес пошуку фінансів забирає багато часу і передбачає здійснення багатьох кроків. Тим не менш, старанно складений, він може привести до продуктивної і тривалої співпраці з фондами і корпоративними науково-дослідними та громадськими програмами [6, с. 420-436].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

2. Мороз О. Територіальна громада: сутність, становлення та сучасні українські реалії. Демократ. врядування: електрон. наук. фах. видання. 2008. Вип. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26506/moroz.pdf>

3. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>.

4. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. Аналітична доповідь. –Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень.. Режим доступу: <https://www.niss.gov.ua/doslidzhennya/regionalniy-rozvitok/teritorialna-gromada-yak-bazova-lanka-administrativno>.

5. Територіальне управління: проблеми, рішення, перспективи: монографія // В.В. Корженко, Г.С. Одинцова, Н.М. Мельтюхова та ін.; за заг. ред. В.В. Корженка. Х арків.: Магістр, 2004. С. 156.

6. Фінанси об'єднаних територіальних громад: навчальний посібник Ситник Н. С., Стасишин А. В., Західна О. Р. та ін.; за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. 536 с.

7. Конституція України від 28.06.1996 р., № 254к/96-ВР. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.

8. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015р., № 157-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про

затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» від 08.04.2015р., №214. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-%D0%BF/card2#Card>. 2015-

10. Солових В. П. Моделі територіальної організації влади / В. П. Солових, Є. М. Солових // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / [Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011.

11. Луценко П.П. Основні напрямки реформування системи місцевого самоврядування в Україні на основі досвіду ЄС. *Державне будівництво*. 2015. № 2. С. 1-14.

12. Закон України «Про органи самоорганізації населення» від 11.07.2001 р. №2625-III. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>.

13. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Київ, 2016. Асоціація міст України.. Режим доступу: <http://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod1web.pdf>.

14. Голова ОТГ і староста: повноваження, субординація та службові відносини // Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України». Режим доступу: <https://assogu.org.ua/golova-otg-i-starosta-povnovazhennyasubordynatsiya-ta-sluzhbovi-vidnosyny/>.

15. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015р., № 157-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.

16. Ткачук А. Ф. Стратегічне планування у громаді (навчальний модуль) /Анатолій Ткачук, Василь Кашевський, Петро Мавко. Київ : ІКЦ«Легальний статус», 2016. – 96 с.

17. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 р. No 3038-VI / Відомості Верховної Ради

України. – 2011 р. – № 34 – Ст.343.

18. Земельний кодекс України від 25.10.2001. №2768-III Е. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>.

19. Від перспективного плану до стратегії розвитку громади (через призму досвіду об'єднаних територіальних громад Хмельниччини) / Ткачук А.Ф. Київ: ТОВ «Видавництво «ЮСТОН», 2018. – 76 с.

20. Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 30.03.2016 № v0075858-16 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації прогнозних та програмних документів соціально-економічного розвитку об'єднаної територіальної громади». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0075858-16>.

21. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 р. №156-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

24. Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад» від 24 січня 2020 р. № 34. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-%D0%BF#Text>.

25. Про спроможні громади. Децентралізація. Режим доступу: [https://decentralization.gov.ua/gromadas#:~:text=12%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%82,%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B0%D1%85%20%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%82%D0%B0%20%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9\)](https://decentralization.gov.ua/gromadas#:~:text=12%20%D1%87%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BD%D1%8F%202020%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%83%20%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%B5%D1%82,%D0%BC%D0%B5%D0%B6%D0%B0%D1%85%20%D0%94%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%82%D0%B0%20%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9)).

26. Комплексний план просторового розвитку території громади. Режим доступу: <https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%B>

C%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83_%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%97_%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D0%B8#%D0%9D%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%B0

27. Фінансова політика соціально-економічного розвитку територіальних громад : дис. д-ра екон. наук : 08.00.08 / Петрушенко Юрій Миколайович ; Укр. акад. банк. справи. Суми, 2015.– С. 99–100

28. Петрусенко Ю.М. Міжнародні та національні нормативні засади фінансової політики на місцевому рівні. *Економіка і право*. 2014. Вип. 25. Сер. 18. С. 55.

29. Квасниця О. Імперативи реалізації фінансової політики органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації *Світ фінансів*. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. № 4. С. 48.

30. Децентралізація публічної влади : досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. КИЇВ : ТОВ «Софія». 2012.– С. 76.

31. Сіташ Т. Д. Фінансова політика держави : прагматика та проблематика. *Академічний огляд*. 2015. № 1.– С. 31.

32. Державна фінансова політика та прогнозування доходів бюджету / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, Т. І. Єфименко та ін. КИЇВ. : НДФІ, 2004. С. 27.

33. Теорія фінансів : підручник / П. І. Юхименко, В. М. Федосов, Л. Л. Лазебник [та ін.] ; за ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. Київ : ЦУЛ, 2010. С. 210. 212.

34. Кириленко О. До питання про суть і функції фінансової

політики держави. *Світ фінансів*. 2007. № 4. С. 98.

35. Місцеві фінанси : підручник / авт. кол. ; за ред. д.е.н., проф. О. Б. Жихор, д.е.н., проф. О. П. Кириленко. КИЇВ : УБС НБУ, 2015. с. 89–90.

37. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024 - 2027 роки

https://mtu.gov.ua/files/2.%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B2_%D1%80%D0%BE%D0%B7%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3.pdf.

38. Семяновський В. М. Партиципативне управління як модель управління територіальними громадами. *Статистика України* : щоквартальний науково-інформаційний журнал. 2018. № 1. С. 47.

39. Binswanger Н.Р. Scaling Up Community-Driven Development – Theoretical Underpinnings and Program Design Implications / Н. Р. Binswanger, S. Aiyer Swaminathan // Policy Research Working Paper. – 2003. – № 3039. – Washington, DC: World Bank Africa Regional Office.

40. Писаренко В. П. Впровадження партиципативного бюджету. *Вісн. ПДАА*. 2016. № 1–2. С. 52–53.

41. Що таке учасницьке бюджетування. Режим доступу : <https://www.slideshare.net/Mistosite/ss-65894226>.

43. Парандій О. В. Р2Р- кредитування та його особливості. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. № 36. С. 86.

44. Стрільчук Ю. І. Інноваційні підходи до банківського кредитування населення. *Гроші, фінанси і кредит*. 2017. № 8. С. 688, О., с.142-143.

45. Інвестиційні новини : краудфандинг в Україні. Режим доступу : https://inventure.com.ua/news/ukraine/kraudfanding_v_ukraine_s_miru_po_dollaru.

46. Шушкова Ю. В. Сучасний стан та перспективи розвитку краудфандингу в Україні / Ю. В. Шушкова, Ю. О. Мосолова, І. С. Себестянович. *Молодий вчений*. – 2019. – №5.

47. Філантропія етимологічно означає любов до людства в сенсі турботи, підтримки, допомоги. Більш сучасне визначення – це «приватні ініціативи для суспільного блага, сфокусовані на якість життя».

48. Фонди громад. – Режим доступу : <https://ufb.org.ua/sector...v-gromadi/fondi-gromad.htm>.

49. ЗВІТ про проведення моніторингу реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки та виконання Плану заходів з її реалізації на 2021-2023 роки у 2021 - 2022 роках. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/files/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2.pdf>

50. Як українські краудфандингові платформи допомагають військовим, волонтерам і не лише їм. Режим доступу: <https://cedem.org.ua/news/kraudfandynгови-platformy/>

51. Бюджетний кодекс України від 8.07.2010 р. № 2456-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

52. Про бюджетну класифікацію : Наказ Міністерства фінансів України від 14.01.2011 р., № 11. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011201-11/sp:max50:nav7:font2#Text>

53. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи : Закон України від 01.01.2025, підстава - 71-VIII. Режим доступу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/71-19#Text>

54. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин : Закон України від 01.01.2017 р. № 79-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-19>

55. Щодо розгляду законопроекту про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень (реєстр. № 12245 від

25.11.2024). Режим доступу :
https://budget.rada.gov.ua/news/Zakonoproektna_robota/Visnovki_Z_P_golovni_9skl/79273.html

56. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>

57. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади станом на 01 січня 2025 року. Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/monitoring-iv-kvartal-2024-roku-1.pdf>

58. Наказ міністерство фінансів України 20.09.2017 № 793 Про затвердження складових Програмної класифікації видатків та кредитування місцевого бюджету <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0793201-17#Text>

59. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>.

60. Фінансування закладів охорони здоров'я з 1 січня 2021 року. Режим доступу: <https://vashkovetska-gromada.gov.ua/news/1609086058/#:~:text=%D0%A3%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D1%83%D0%B4%D1%8C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B2%20%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%96,%D1%82%D0%B0%20%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D1%96%D0%B2>.

61. Про затвердження Інструкції з підготовки бюджетних запитів місцевого бюджету : Наказ Міністерства фінансів

України від 25.11.2024 № 604. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1883-24#Text>.

62. Бюджет територіальної громади: формування, структура та внесення змін. Режим доступу: <https://eurosolidarity.org/wp-content/uploads/2021/02/prezentacziya-byudzhet-terytorialnoyi-gromady.pdf>

63. Баранник Л. Б. Місцеве оподаткування в Україні: еволюція та перспективи розвитку: монографія / Т. Ю. Александрюк, Т. О. Дулік, Н. І. Захарова [та ін.] ; За ред. Л. Б. Баранник. – Дніпропетровськ: Дніпропетровська державна фінансова академія, 2015. – С. 8.

64. Письменний В.В. Місцеве оподаткування в умовах реформування податкової системи України: монографія / В.В. Письменний. – Тернопіль : Видавничо– поліграфічний центр “Економічна думка”, 2011. – С. 17.

65. Владимиров К. М. Місцеві фінанси : навчальний посібник / К. М. Владимиров, Н. Г. Чуйко, О. Ф. Рогальський. – Херсон: ОЛДІ-плюс, 2006. – С. 109-110.

66. Бескид Й. М. Місцеві податки та збори у доходах місцевих бюджетів України / Й. М. Бескид // Наукові записки. - Тернопіль, 2004. - Вип.13, ч.1. - С.140– 145.

67. Декрет Кабінету Міністрів України “Про місцеві податки і збори” від 20 травня 1993 р. № 56-93 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 30. – С. 783–788.

68. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у 2018 році. р. № 2245-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

69. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2756-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

70. Загальні засади адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. –[Електронний ресурс]. –

Режим доступу: http://minfin.gov.ua/control/publish/article/main?art_id=60655&cat_id=42833.

71. Публічний звіт голови державної казначейської служби України www.treasury.gov.ua 2024. Режим доступу: <https://www.treasury.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%93%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D1%97%20%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%A2%D0%B5%D1%82%D1%8F%D0%BD%D0%B8%20%D0%A1%D0%BB%D1%8E%D0%B7%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%BA%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%9A%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>

72. Малий І. Й. Податки як інструмент державного регулювання економічних процесів / І. Й. Малий // Вісник ТАНГ. – 2000. – № 15. – Ч. 2. – С. 26.

73. У єдності – сила. Вплив реформи децентралізації на місцеві бюджети в Україні. <https://voxukraine.org/u-yednosti-sila-vpliv-reformi-detsentralizatsiyi-na-mistsevi-byudzheti-v-ukrayini/>.

74. Довідка про виконання бюджету Запорізької міської територіальної громади за 2024 рік. Режим доступу: <https://toolkit.in.ua/files/442/upload/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D1%96%D0%BA%D1%96%20%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf>.

75. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214 Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>

76. Зелінський С.Є. Оцінка спроможності громад в Україні / Зелінський С.Є. // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. – 6/2016. – С. 128-134.

77. Фінансова децентралізація в Україні: перший етап успіхів, Кабінет Міністрів України, Міністерство регіонального розвитку, будівництва та ЖКГ України . Режим доступу: http://old.decentralization.gov.ua/pics/attachments/Buklet_finanova_decenrt_.pdf.

78. Сембер С. В., Чубарь О. Г., Машіко К. С. Теоретичні підходи до визначення сутності фінансової спроможності та фінансових ресурсів територіальної // Регіональна економіка. – 2015.- №3. – Електронний ресурс: http://ird.gov.ua/pe/re201503/re201503_081_SemberSV,ChubarOH,MashikoKS.pdf.

79. Вахович І.М., Камінська І.М. Фінансова спроможність регіону: діагностика та механізми забезпечення // Луцький національний технічний університет. – Луцьк, 2008. – 298 с.

80. Пелехатий А. О. Фінансова спроможність об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації: проблеми та шляхи їх вирішення // Ефективна економіка. – № 11. – 2016. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5260>.

81. Михайлів Г. Фінансова спроможність соціально-економічного розвитку регіональних суспільних систем // Економічний аналіз. – №7. – 2010. – С. 97-99.

82. Бюджетна децентралізація та її вплив на фінансове забезпечення територіальних громад. Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/9f690dbd00a5bff556897056d188f56d.pdf>.

83. Режим доступу:

<https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/9f690dbd00a5bff556897056d188f56d.pdf>.

84. Калькулятор розрахунку фінансової спроможності перспективної ОТГ. Режим доступу: <https://decentralization.ua/finance/calculator>.

85. Шевченко Д.І. Методичні особливості оцінки фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад на прикладі Лиманського району Одеської області / Шевченко Д.І. // Економічні інновації. – 2017. - Випуск №65. - С. 162-169.

86. Фінансова спроможність бюджетів перспективних об'єднаних територіальних громад. Порядок розрахунку. Режим доступу:

<https://decentralization.ua/uploads/library/file/290/finance.pdf>.

87. Місцеві фінанси та бюджетна децентралізація. Режим доступу: <https://decentralization.ua/finance>.

88. 10 кроків до єдиного бюджету. /Методичні рекомендації. Режим доступу: <http://www.tsatu.edu.ua/ipod/wp-content/uploads/sites/46/10-kroktiv-do-yedynoho-bjudzhetu.pdf>.

89. Ухаль К.В. Методичні засади дослідження соціально-економічного потенціалу регіону. Український географічний журнал. 2013. №3. С. 40-45.

90. Патицька Х. О. Формування фінансово-економічного потенціалу територіальних громад в умовах реалізації реформи місцевого самоврядування. Режим доступу: http://ird.gov.ua/irdd/d20180705_a805_PatytskaKh2.pdf.

91. Куц С. Фандрайзинг АВС: посібник для початківців / С.Куц. - К.: Центр філантропії, 2008, с.58.

92. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Фандрейзинг для НДО. – ЦПТІ, Кіровоград. – 2003, 84 с..

93. Фандрайзинг : навч. Посіб. / Чернявська О.В., Соколова А.М. Київ.: «Центр учбової літератури», 2013. 188с.

94. Стоцько З. Фандрейзинг: навчальний посібник. – Львів. – С. 117.

95. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг. Навч.

посіб. – 2-е вид., доопрац. та допов. – К.: Алерта, 2015. – 272 с. С.14.

69. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2756-VI. Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

96. Шнирков О. І. Фандрайзинг: основні особливості та форми: метод. посіб 1-ше вид. – К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. – 50 с.

97. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України №5073-VI від 5 липня 2012 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>

98. Про рекламу : Закон України від 3 липня 1996 року № 270/96-ВР. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

99. Філантропія та благодійність: в чому різниця? Ставайте філантропом разом з мережею розвитку локальної філантропії. Громадський простір. Режим доступу: <https://www.prostir.ua/?news=filantropiya-ta-blahodijnist-v-chomu-riznytsya-stavajte-filantropom-razom-z-merezheyu-rozvytku-lokalnoji-filantropiji>

100. Комаровський О.В. Фандрайзинг: Навч. посібник. – Суми: Ун-т. кн., 2007. – с.91 – 92.

101. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2021 р. № 299. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/299-2021-%D0%BF#Text>.

102. Про затвердження Форми проектної заявки на проект, який може реалізовуватися за рахунок коштів субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад. Наказ Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 05.04.2016 № 82. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0577-16#Text>.

103. Методичні рекомендації щодо підготовки проектів, що фінансуватимуться за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/250/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8%D1%96%D0%BD%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%85%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2%D0%9E%D0%A2%D0%93_.pdf

104. Методичний посібник для розробників проектів інфраструктурного розвитку об'єднаних територіальних громад. Режим доступу: https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2016/08/MethodicalHandbook_2016_web.pdf.

105. Український форум благодійників. Грантові програми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ufb.org.ua>.

106. Основи грантрайтингу та управління проектами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. орг-цій / Авт. кол.: В.В. Белявцева, А.І. Гнатенко О.С. Зінченко та ін. ; за заг. ред. О.В. Кулініча. - Харків : Золоті сторінки, 2017. – с9-11.

107. Фандрайзинг : навч. посіб. – К. : Центрально-український регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003.

108 Соколова А.М. Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності /А.М. Соколова// Економічний часопис – XXI. - 2012. - №9-10. – с.36.

109. Фандрейзинг. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування /О.Кобзарев / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015.

110. Офіційний сайт Інституту фандрайзингу в Україні. -

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fundraiser.org.ua

111. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ, 2017 – 105. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>.

112. Котенко Н. В., Карпенко С. Г. Неурядові організації: поняття, види та джерела фінансування в умовах сталого розвитку / Н. В. Котенко, С. Г. Карпенко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2014. - № 3. – С. 72.

113. Організація партнерства у місцевих громадах: Метод. рек. для практиків соціальної сфери / Т. П. Басюк, О. В. Безпалько, І. В. Братусь та інші; За заг. ред. І. Д. Звереві. - К.: Наук. світ, 2006. – 23.

114. Закон України "Про громадські об'єднання" від 22.03.2012 р., № 4572-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

115. Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 5.07.2012 р., № 5073-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.

116. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р., № 435-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.

117. Чотири кроки до успіху: посібник з менеджменту для неурядових організацій. – К.: Творчий центр «Каунтер-парт», Україна, 2005. – с. 32.

118. Non-governmental organizations and development NGO [Електронний ресурс] / David Lewis, Nazneen Kanji // Routledge perspectives on development. - 2009.- Режим доступу : <http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/NonGovernmenten>.

119. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування» від 18.01.2003

р., № 64. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.

120. Краплич Р. Залучення фінансування з місцевих джерел для неприбуткових організацій. Практичний посібник для НДО. Фондація ім. князів-благодійників Острозьких [Україна] - Рівне, 2002. – с. 45.