

■ УДК 33.027:304.4](477)

М. О. Строгаль, аспірант, Харківська державна академія культури, м. Харків

РОЛЬ ФАНДРЕЙЗИНГУ В РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ

Досліджено зміст фандрейзингової діяльності у сфері культури та її значення для соціально-культурного розвитку суспільства. Обґрунтовано нагальність реформування культурної політики України шляхом зміни державного підходу щодо фінансування та управління галуззю культури. Указано на необхідність використання зарубіжного досвіду диверсифікації джерел ресурсного забезпечення в зазначеній галузі. Визначено пріоритетні напрями стратегії розвитку культурної сфери за допомогою розробки та реалізації фандрейзингової кампанії вітчизняних закладів культури.

Ключові слова: культура України, фандрейзингова діяльність, фандрейзингова кампанія, реформування культурної політики, стратегія розвитку закладів культури.

М. А. Строгаль, аспірант, Харьковская государственная академия культуры, г. Харьков

РОЛЬ ФАНДРЕЙЗИНГА В РАЗВИТИИ УЧРЕЖДЕНИЙ КУЛЬТУРЫ УКРАИНЫ

Исследованы сущность фандрейзинговой деятельности в сфере культуры и ее значение для социально-культурного развития общества. Обосновывается актуальность реформирования культурной политики Украины путем изменения государственного подхода к финансированию и управлению отраслью культуры. Отмечается необходимость использования зарубежного опыта диверсификации источников ресурсного обеспечения в указанной области. Определены приоритетные направления стратегии развития культурной сферы с помощью разработки и реализации фандрейзинговой кампании отечественных учреждений культуры.

Ключевые слова: культура Украины, фандрейзинговая деятельность, фандрейзинговая кампанія, реформирование культурной политики, стратегия развития учреждений культуры.

М. А. Strohal, graduate student, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv

THE ROLE OF FUNDRAISING IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

It has been studied the scope of fundraising activities in the culture sector and its importance for social and cultural development of society. It has been substantiated the urgency of reformation of Ukrainian cultural policy by changing the statesmanlike solution of financing and management in

culture sector. It has been pointed to the need to use foreign experience of diversification of resources in the mentioned area. The priority areas in the strategy for the development of cultural sector has been identified based on the development and implementation of fundraising campaigns of national cultural institutions.

Key words: culture of Ukraine, fundraising activities, fundraising campaign, cultural policy reformation, cultural institutions development strategy.

Постановка проблеми. Брак державного фінансування закладів культури зумовлює вивчення історичного досвіду вітчизняних меценатства та спонсорства, звернення до зразків, моделей і методичних розробок сучасної зарубіжної практики ресурсного забезпечення об'єктів культури та розробку умов практичного застосування фандрейзингових технологій.

Вирішенню актуальних питань використання нових підходів до управління та розробки ефективних стратегій залучення необхідних ресурсів задля реалізації соціально-культурних проектів і забезпечення розвитку культурної сфери України сприяє масштабне застосування в практичній діяльності можливостей фандрейзингу в галузі культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку фандрейзингу присвячено праці провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців: Т. В. Артем'євої, А. Л. Балашової, О. В. Башун, А. Дж. Дугласа, Л. Є. Золотової, К. Келли, О. В. Комаровського, С. Куц, Г. Л. Тульчинського, О. Л. Шекової, О. І. Шниркова, О. В. Чернявської, А. М. Соколової та ін. Водночас розробці теоретичних та вдосконаленню практичних аспектів використання фандрейзингу у сфері культури досі не приділялося належної уваги, чим і зумовлена актуальність цієї розвідки.

Мета статті — дослідити роль фандрейзингу в розвитку закладів культури України. Для цього необхідно узагальнити напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців в означеній сфері, проаналізувати здійснення законодавчих реформ та системних змін у культурній галузі України щодо вдосконалення фінансових інструментів її підтримки і, відповідно, змодельовати власне бачення процесу розробки та реалізації фандрейзингової кампанії як важливої складової стратегії розвитку вітчизняних закладів культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна не зможе перебувати осторонь головних змін у європейській культурній політиці та має запозичити європейський підхід до фінансування культури, оскільки планує долучитися до Європейського Союзу. Для більшості європейських країн характерною є тенденція до поступового скорочення бюджетних видатків на культуру та запровадження механізмів

залучення позабюджетних коштів на розвиток культурної сфери, що актуально і для України.

Представники влади повідомили про готовність до здійснення системного реформування складових життєдіяльності України. Так, у зв'язку з необхідністю проведення кардинальних і конструктивних реформ, Міністерство культури України розробило проект Довгострокової стратегії розвитку української культури [7], який схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.02.2016 р. №119-р [10]. Стратегічними напрямами реформи у сфері культури є: вдосконалення та модернізація правових, структурних і фінансових інструментів підтримки культури; забезпечення державної протекції національного культурного продукту; поліпшення культурної освіти; формування цілісного інформаційно-культурного простору; підтримка інновацій, нових знань, креативних індустрій, що відповідають реаліям ХХІ ст. Зокрема, Комітет Верховної Ради України з питань культури та духовності презентував проект нової Концепції реформування культурної сфери в Україні [8]. Серед основних напрямів реформи — зміна базових принципів залучення коштів до фінансування культури, широке використання недержавних коштів для підтримки галузі та створення передумов для появи і функціонування нових культурних об'єктів та явищ. Згідно з проектом Постанови Верховної Ради України «Про Основні напрями бюджетної політики на 2016 рік», Уряд планує працювати в напрямі «розширення джерел фінансування закладів культури шляхом стимулювання позабюджетного фінансування культури; налагодження зв'язків між організаціями культури та бізнесом (фандрейзинг)» [9, с. 12]. Затверджена Указом Президента України від 26.02.2016 р. № 68/2016 Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016–2020 рр. передбачає: «<...> створення з урахуванням кращих практик Європейського Союзу сприятливого податкового середовища для юридичних та фізичних осіб, які надають благодійну допомогу <...> стимулювання волонтерської діяльності» [6].

Успіх реформування культурної політики в Україні залежить від зміни державних підходів до фінансування культури та мистецтв і управління галуззю. Здійснення зазначених законодавчих реформ та системних змін, що мають реалізуватися за короткотерміновими й довготерміновими програмами, дозволить українській культурі успішно розвиватися і стати повноправним суб'єктом міжнародного культурного співтовариства.

Пріоритетним напрямом розвитку культурної сфери України є перетворення фандрейзингової діяльності на важливу складову стратегії розвитку закладів культури, розробка плану реалізації цієї стратегії

на всіх її рівнях. Необхідна програма цілеспрямованої, наполегливої роботи із залучення додаткових ресурсів та фінансування — розробка фандрейзингової кампанії закладів культури.

Фандрейзингова кампанія (FR-кампанія) — це комплекс управлінських заходів щодо планування, організації, здійснення і контролю процесу використання коштів [14, с. 168–169]. На жаль, у працях дослідників немає єдиного трактування щодо визначення етапів здійснення фандрейзингової діяльності. Наприклад, О. В. Башун наводить такі етапи: ідентифікація, стратегія, клопотання, опікунство [2, с. 104]. В. А. Барежев, С. Леликов, С. Є. Орлова описують їх таким чином: планування, реалізація, контроль, аналіз ефективності етапу планування [12, с. 42]. Фундація «Україна — США» визначає такі етапи фандрейзингу: потреби, пошук, звернення, результат [11, с. 9]. О. В. Комаровський виокремив вісім етапів: ідентифікація соціально значущих проблем (завдань), мета, сегментація громадськості на групи за критерієм ставлення до соціально значущої проблеми, вибір цільових сегментів, розробка фандрейзингового комплексу для кожного сегмента, організація фандрейзингової групи, реалізація фандрейзингового комплексу, оцінка результатів, зворотний зв'язок [4, с. 7]. О. В. Чернявська, А. М. Соколова запропонували алгоритм, який передбачає розвиток проекту від зародження ідеї в неприбутковій організації до його реалізації та встановлення зворотного зв'язку з донором [13, с. 116]. Т. В. Артем'єва та Г. Л. Тульчинський поділили процес фандрейзингової кампанії на чотири етапи: планування, реалізація, контроль, аналіз [1, с. 95]. Подібної позиції дотримує О. Л. Шекова [14, с. 181–182].

Отже, під час планування фандрейзингової діяльності більшість дослідників приділяють увагу визначенню основних етапів фандрейзингу та розкриття їх змісту. Кожний із наведених підходів до виокремлення етапів фандрейзингу має особливості, які здебільшого полягають у сутності фандрейзингу. Тобто науковці фандрейзингову діяльність визначають як пошук фінансових ресурсів або науку про успішне переконання донорів у тому, що діяльність організації заслуговує на увагу й підтримку. З наведених трактувань найточнішою є позиція Т. В. Артем'євої та Г. Л. Тульчинського. Саме вони тлумачать фандрейзинг як технологію соціального партнерства, що передбачає об'єднання інтересів широкого кола соціальних суб'єктів: органів державної влади, бізнес-структур, громадських організацій, ініціативних груп, окремих громадян [1, с. 7]. Планування фандрейзингу, на думку авторів, має базуватися на стратегії розвитку організації — загальній маркетинговій або спеціальній стратегії фандрейзингу [1, с. 94]. Отже, фандрейзинг у сфері культури необхідно розглядати як

механізм соціально орієнтованої взаємодії держави, підприємництва, некомерційних організацій та приватних осіб з метою спільного добровільного вирішення соціально-культурних завдань, а розробку та реалізацію фандрейзингової кампанії закладів культури — як важливу складову стратегії розвитку культурних об'єктів.

У діяльності вітчизняних організацій культури та мистецтва розробка фандрейзингової кампанії є актуальною як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Фандрейзинг у разі ефективного застосування акумулюватиме фінансові ресурси благодійників; обладнання, господарські матеріали, передані організаціям культури; працю волонтерів тощо. Основними умовами успішності залучення коштів різних груп донорів є [5, с. 87]:

- наявність самостійного структурного підрозділу в закладі культури, що здійснює фандрейзинг, і його укомплектованість кваліфікованими кадрами (наприклад, відділ розвитку (фандрейзингу);
- створення при установі спеціальної спільноти (наприклад, Рада піклувальників, Клуб друзів, Благодійний фонд спеціального призначення) та її ефективна діяльність. Клуб друзів здійснює пошук позабюджетних джерел фінансування, сприяє організації творчих проєктів, удосконаленню системи управління, фінансової й господарської діяльності закладу культури. Благодійний фонд формує ресурси донорів на основі добровільних внесків і спрямовує їх на фінансування й підтримку закладу культури. Це сприятиме пошуку нових партнерів, розширенню кола соратників, тобто реалізації багаторівневого фандрейзингу — системи збору пожертвувань, коли добродійник не тільки сам жертвує кошти, а й сприяє залученню нових потенційних донорів;
- зацікавленість та участь керівництва в залученні коштів тощо.

На нашу думку, процес розробки фандрейзингової кампанії в закладах культури — це здійснення певних планованих дій зі збору фінансових та інших ресурсів, що складаються з трьох основних етапів, до яких належать такі напрями діяльності керівництва, відділу розвитку (фандрейзингу), Клубу друзів та Благодійного фонду: інформаційне й організаційне забезпечення кампанії; розробка документів для співробітників кампанії; організація заходів щодо збору коштів; технічне управління фандрейзинговою кампанією; використання методів фандрейзингу; аналіз ефективності фандрейзингової кампанії.

У теоретичному аспекті розробки фандрейзингової кампанії співіснують два взаємопов'язані завдання. Перше — характеристика очікуваного результату, що зумовлює відповідне рішення й організацію фандрейзингової кампанії. Друге — характеристика отриманого

результату, яку формують дані обліку та контролю, оцінки ефективності організації фандрейзингової кампанії. Співвідношення і взаємозв'язок управлінського рішення, організації, обліку та контролю, оцінки ефективності утворюють інформаційний процес фандрейзингової кампанії закладу культури (рис. 1).

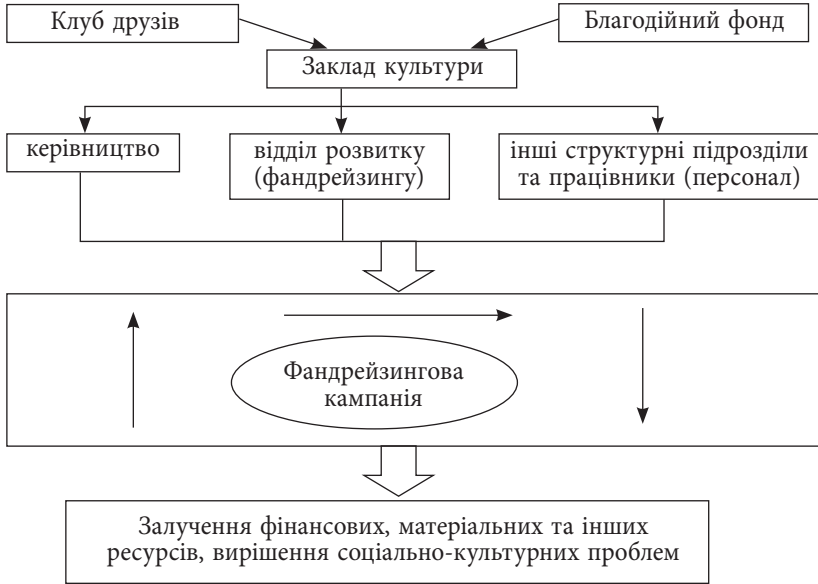


Рис. 1. Інформаційний процес фандрейзингової кампанії в закладах культури

Фандрейзингову кампанію в закладах культури доцільно поділити на три етапи: підготовчий, основний та завершальний (табл. 1).

Таблиця 1

Підготовка та реалізація фандрейзингової кампанії в закладах культури

Етапи фандрейзингової кампанії	Напрями діяльності	Складові етапу
1. Підготовчий	1.1. Інформаційне забезпечення	- підготовка інформаційної бази даних (відомості про донорів, анкета спонсора, спонсорський пакет документів, лист-запит (лист-звернення))

Етапи фандрейзингової кампанії	Напрями діяльності	Складові етапу
1. Підготовчий	1.2. Організаційне забезпечення	- відкриття рахунку, кваліфіковане кадрове забезпечення
	1.3. Розробка документів для співробітників кампанії зі збору коштів	- телефонний опитувальник донора, контактні листи, перелік складених зобов'язань, договір про спонсорську підтримку, запрошення на різні заходи, листи подяки, бланки листів з проханням про повторний внесок
2. Основний	2.1. Організація дій зі збору коштів: 2.1.1. Самоаналіз і оцінка діяльності закладу культури;	- визначення мети фандрейзингової кампанії, вигоди для донорів; рівень авторитету організації; наявність потенційних донорів та волонтерів; сильні та слабкі сторони закладу; складання переліку досягнень організації; (культурно-мистецькі досягнення, успіхи в комерційній діяльності); аналіз помилок; складання фінансового плану діяльності закладу культури та фінансовий прорахунок пропонуваніх творчих ідей;
	2.1.2. Визначення донорів;	- класифікаційний розподіл донорів (на групи); складання плану роботи з кожною групою донорів; вибір методів фандрейзингу;
	2.1.3. Визначення розмірів фінансових потреб закладу культури	- складання балансу витрат та можливих надходжень
	2.2. Технічне управління фандрейзинговою кампанією	- контроль співвідношення запланованих та фактичних надходжень (складання щотижневого/щомісячного звіту); створення бази даних (таблиця планованих надходжень, щотижнева таблиця обліку запланованих та фактичних надходжень, відомості про отримані кошти, список потенційних і реальних донорів)

Етапи фандрейзингової кампанії	Напрями діяльності	Складові етапу
2. Основний	2.3. Використання методів фандрейзингу	- індивідуальний фандрейзинг (звернення до потенційних донорів через особисту зустріч); телефандрейзинг (звернення до потенційних донорів за допомогою телефону, факсу); солофандрейзинг (набуття підтримки впливових, відомих осіб); поліфандрейзинг (поширення безплатних запрошень на культурні заходи, презентації); PR-фандрейзинг (здійснення рекламних кампаній у ЗМІ, поштою (розповсюдження брошур, буклетів), розміщення зовнішньої реклами (стенди, банери); інтернет-фандрейзинг (мейлінг, краудфандинг, краудсорсинг)
3. Завершальний	3.1. Аналіз ефективності фандрейзингової кампанії	- аналіз розміру отриманих коштів, кількості позитивних відповідей та звернень з пропозиціями про допомогу, визначення відсотка позитивних відповідей від загального числа запитів та середньої суми підтримки; оцінка результатів фандрейзингу (розрахунок економічних показників: ступінь виконання фінансового плану у встановлені терміни, фактична реалізація програм, коефіцієнт окупності витрат на фандрейзинг, коефіцієнт рентабельності фандрейзингу)

Висновки. Таким чином, заклади культури для успішної роботи, виконання своєї місії й стратегічних цілей потребують усіх видів ресурсів, насамперед, фінансових. Стабільна підтримка держави передбачає фінансування культури іншими структурами суспільства: комерційним сектором, благодійними організаціями, приватними особами. Пошук додаткових засобів — фандрейзинг — став одним із важливих завдань менеджерів у сфері культури. Інструментарій створення при закладі культури та впровадження багаторівневого фандрейзингу може стати методичною базою для управлінської діяльності закладу культури на ринку донорів і перетворити його тактичні ресурси на стратегічні.

Умовами введення фандрейзингової діяльності до стратегії розвитку вітчизняних закладів культури є: здійснення системних реформ у галузі культури; удосконалення нормативно-правового регулювання щодо залучення приватних джерел фінансування; упровадження новітніх механізмів формування та реалізації культурної політики; створення відділів розвитку (фандрейзингу), Клубу друзів, благодійних фондів при закладах культури; розширення кадрового потенціалу (професійні фандрейзери); послідовна реалізація фандрейзингової кампанії; підвищення рівня співпраці об'єктів культури з бізнес-структурами, волонтерами, партнерськими неприбутковими організаціями.

Подальшого вивчення потребує узагальнення перспективного зарубіжного досвіду підготовки фандрейзерів до виконання професійних функцій у сфері ресурсного забезпечення закладів культури України.

Список використаних джерел

1. Артемьева Т. В. Фандрейзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования / Т. В. Артемьева, Л. Тульчинский. — СПб. : Изд-во «Лань», 2010. — 286 с.
2. Башун О. В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / О. В. Башун ; наук. ред. В. С. Біленький, д-р. техн. наук. — Донецьк : УКЦентр, 1999. — 204 с.
3. Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность / А. Ф. Векслер, Г. Л. Тульчинский. — М. : Вершина, 2006. — 335 с.
4. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. / О. В. Комаровський. — Луганськ, 2007. — 54 с.
5. Матеріальна підтримка культурних проєктів: світовий досвід та можливості застосування в Україні / Інститут культурології Національної академії мистецтв України; Авт. кол.: Безгін О. І. (кер. авт. колективу), Бернадська Г. Є., Берунова Л. О., Кочарян І. С., Успенська О. Ю. — Київ, 2010. — 192 с.
6. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2016-2020 роки, затверджена Указом Президента України від 26.02.2016 р. №68/2016. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#n25>. — Назва з екрана.
7. Проєкт «Довгострокова стратегія розвитку української культури — стратегія реформ». Міністерство культури України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/officialcategory?cat_id=244961323. — Назва з екрана.
8. Проєкт Концепції реформування галузі культури. Комітет Верховної Ради України з питань культури та духовності [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://kompkd.rada.gov.ua/kompkd/control/uk/publish/article?art_id=51264&cat_id=44731&showHidden=1. — Назва з екрана.

9. Проект Постанови про Основні напрями бюджетної політики на 2016 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54761. — Назва з екрана.
10. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури — стратегії реформ: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.02.2016 р. № 119-р. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248862610>. — Назва з екрана.
11. Фандрайзинг: навч. посіб. — Київ : Центральнoукр. регион. навч. центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID), 2003. — 95 с.
12. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность / В. А. Барежев, С. Леликов, С. Е. Орлова и др. — СПб. : ГУКИ, 2005. — 102 с.
13. Чернявська О. В. Фандрайзинг: навч. посіб. — 2-ге вид., з доопрац. та допов. / Чернявська О. В., Соколова А. М. — Київ : Алерта, 2015. — 275 с.
14. Шекова Е. Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: учебн. / Е. Л. Шекова. — СПб. : Лань, 2012. — 250 с.

References

1. Artemeva T. V. Fandreizynh. Pryvlechenye sredstv na proekty y prohrammy v sfere kultury y obrazovaniya / T. V. Artemeva, L. Tulchynskiy. — SPb. : Yzd-vo «Lan», 2010. — 286 s.
2. Bashun O. V. Vplyv marketynghu i fandreizynhu na transformatsiiu bibliotek / O. V. Bashun ; nauk. red. V. S. Bilenyki, d-r. tekhn. nauk. — Donetsk : UKTsentr, 1999. — 204 s.
3. Veksler A. F., Tulchynskiy H. L. Zachem byznesu sponsorstvo y blahotvorytelnost / A. F. Veksler, H. L. Tulchynskiy. — M. : Vershyna, 2006. — 335 s.
4. Komarovskiy O. V. Fandreizynh u pytanniakh, vidpovidiakh ta tsytatakh: navch. posib. / O. V. Komarovskiy. — Luhansk, 2007. — 54 s.
5. Materialna pidtrymka kulturnykh proektiv: svitovyi dosvid ta mozhlyvosti zastosuvannya v Ukraini / Instytut kulturolohii Natsionalnoi akademii mystetstv Ukrainy; Avt. kol.: Bezghin O. I. (ker. avt. kolektyvu), Bernadska H. Ye., Berunova L. O., Kocharian I. S., Uspenska O. Yu. — Kyiv, 2010. — 192 s.
6. Natsionalna stratehiia spriyaniia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2016-2020 roky, zatverdzhena Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 26.02.2016 r. №68/2016. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/68/2016#n25>. — Nazva z ekrana.
7. Proekt «Dovhostrokovaya stratehiia rozvytku ukrainskoi kultury — stratehiia reform». Ministerstvo kultury Ukrainy [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu : http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/officialcategory?cat_id=244961323. — Nazva z ekrana.
8. Proekt Kontseptsii reformuvannya haluzi kultury. Komitet Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan kultury ta dukhovnosti. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: http://kompkd.rada.gov.ua/kompkd/control/uk/publish/article?art_id=51264&cat_id=44731&showHidden=1. — Nazva z ekrana.

9. Proekt Postanovy pro Osnovni napriamy biudzhetnoi polityky na 2016 rik. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54761. — Nazva z ekrana.
10. Pro skhvalennia Dovhostrokovoi stratehii rozvytku ukrainskoi kultury — stratehii reform: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 01.02.2016r. №119-r. [Elektronnyi resurs]. — Rezhym dostupu: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248862610>. — Nazva z ekrana.
11. Fandraizynh: navch. posib. — Kyiv : Tsentralnoukr. rehion. navch. tsentr. Partnerstvo hromad fundatsiia «Ukraina-SShA» (USAID), 2003. — 95 s.
12. Fandraizynh: pryvlechenye sredstv na nekommercheskuii deiatelnost / V. A. Barezhev, S. Lelykov, S. E. Orlova y dr. — SPb. : HUKY, 2005. — 102 s.
13. Cherniavska O. V. Fandraizynh: navch. posib. — 2-he vyd., z dooprats. ta dopov. / Cherniavska O. V., Sokolova A. M. — Kyiv : Alerta, 2015. — 275 s.
14. Shekova E. L. Экономыка y menedzhment nekommercheskykh orhanyzatsyi: uchebn. / E. L. Shekova. — SPb. : Lan, 2012. — 250 s.

■ UDC 33.027:304.4](477)

Strohal M. O., postgraduate, Kharkiv State Academy of Culture, Kharkiv *strog-m@mail.ru*

THE ROLE OF FUNDRAISING IN THE DEVELOPMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS OF UKRAINE

The aim of the article is to investigate the role of fundraising in the development of cultural institutions in Ukraine. To do that it is necessary to summarize the achievements of domestic and foreign scientists in this field, to analyze the implementation of legislative reforms and systemic changes in cultural sector of Ukraine concerning improvement of financial instruments of its support and, consequently, to model own vision of the development and implementation of fundraising campaign as an important component of the development strategy of national culture institutions.

Research Methodology. System approach made it possible to consider fundraising activities as a complex social and cultural phenomenon, which operates and develops in the mutual interaction and dependency of all its components in the dynamic context of the development of culture and society in general; comparative approach allowed to define opportunities of creative use of innovative potential elements of fundraising activities in foreign cultural institutions against the backdrop of reformation of Ukrainian culture.

Results. For their successful work, performing missions and achieving strategic goals the cultural institutions need all kinds of resources and, most significantly, financial. Sustained government support implies culture funding by other society structures: commercial sector, charitable

organizations and individuals. Search for additional funds — fundraising — became one of the important tasks for managers in culture sector. Multilevel fundraising development and implementing tools within the cultural institutions can be a methodological basis for management of cultural institutions in the market of donors and turn their tactical resources into strategic ones.

Ukrainian culture development priority is transformation of fundraising activities into the important part of strategy of cultural institutions, development of an implementation plan for the strategy at all levels. The required program of purposeful, hard work to leverage additional resources and financing is development of fundraising campaign of cultural institutions. The author believes that the development of fundraising campaign in cultural institutions is the implementation of certain planned actions to attract financial and other resources, consisting of three main phases (preparatory, primary and final), which include the following activities of management, development (fundraising) division, Friends' Club and charitable fund: information and organizational support of the campaign; documents development for campaign staff; organization of fund-raising events; technical management of fundraising campaigns; use of methods of fundraising; effectiveness analysis of fundraising campaign.

Conditions for carrying out fundraising activities in national cultural institutions are: implementation of systemic reforms in culture sector; improvement in legal regulation for attraction of private sources of funding; implementation of new mechanisms of formation and realization of cultural policies; establishment of development (fundraising) departments Friends' Clubs and charitable funds at cultural institutions; expansion of human capacity (professional fundraisers); consistent implementation of fundraising campaigns; improvement of cooperation of cultural objects with businesses, volunteers, partner non-profit organizations.

Novelty. An attempt is made to study fundraising as a means of diversifying support resources of non-profit organizations, in particular, in culture and to outline the prospects for further development of fundraising activities in Ukraine.

The **practical significance** of the results is that its conclusions and recommendations are theoretical and methodological basis for developing new areas and mechanisms for improving the financial support of culture in Ukraine through fundraising.

Key words: culture of Ukraine, fundraising activities, fundraising campaign, cultural policy reformation, cultural institutions development strategy.

Надійшла до редколегії 05.12.2016 р.