

О. П. Борисенко, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0000-0002-2885-4986>

ІННОВАЦІЙНИЙ ФАНДРЕЙЗИНГ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТРУМЕНТ ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

У статті досліджено роль формування інноваційних фандрейзингових навичок публічних службовців як механізму демократизації публічного управління та інструменту підвищення інституційної спроможності органів публічної влади. Обґрунтовано, що сучасні трансформаційні процеси у сфері врядування зумовлюють необхідність переходу від традиційної адміністративно-бюджетної моделі функціонування публічних інституцій до мережових, партнерських і ресурсно диверсифікованих підходів управління розвитком територій. Визначено, що фандрейзинг у публічному секторі виконує не лише фінансову функцію, а виступає управлінським інструментом залучення стейкхолдерів, посилення участі громадянського суспільства, розвитку міжсекторального партнерства та підвищення прозорості й підзвітності діяльності органів влади. Доведено, що розвиток фандрейзингових компетентностей сприяє трансформації ролі публічного службовця в менеджера публічної цінності, здатного забезпечувати мобілізацію зовнішніх ресурсів для реалізації суспільно значущих проєктів. Запропоновано авторську модель *Good Governance* на основі фандрейзингу, яка демонструє взаємозв'язок між компетентнісним розвитком персоналу, мережевою взаємодією, демократичними управлінськими практиками та зростанням інституційної спроможності органів публічної влади. Показано, що впровадження фандрейзингового підходу забезпечує практичну імплементацію принципів належного врядування через мобілізацію ресурсів, розвиток довіри та формування сталих партнерських екосистем. Отже, інституціоналізація фандрейзингової діяльності виступає чинником підвищення ефективності публічного управління та сталого розвитку в умовах обмеженості бюджетних ресурсів.

Ключові слова: публічне врядування, демократизація публічного врядування, механізми демократизації, належне врядування (*good governance*), фандрейзинг, фінанси, фінансовий механізм, громадянське суспільство, інституційна спроможність, орган публічної влади.

O. P. Borysenko. Innovative fundraising in the public administration system: a tool for democratisation and institutional development

The article examines the role of developing innovative fundraising skills of public servants as a mechanism for the democratization of public governance and as an instrument for enhancing the institutional capacity of public authorities. It is substantiated that contemporary transformational processes in the sphere of governance necessitate a transition from the traditional administrative-budgetary model of functioning of public institutions toward network-based, partnership-oriented, and resource-diversified approaches to territorial development management.

It is determined that fundraising in the public sector performs not only a financial function but also acts as a managerial instrument for stakeholder engagement, strengthening civil society participation, fostering cross-sectoral partnerships, and increasing transparency and accountability of public authorities. It is demonstrated that the development of fundraising competencies contributes to the transformation of the role of the public servant into that of a public value manager capable of mobilizing external resources for the implementation of socially significant projects.

The author proposes the «Fundraising-based Good Governance» model, which demonstrates the interrelationship between personnel competency development, network interaction, democratic governance practices, and the growth of institutional capacity of public authorities. It is shown that the implementation of a fundraising-based approach ensures the practical realization of good governance principles through resource mobilization, trust development, and the formation of sustainable partnership ecosystems. Therefore, the institutionalization of fundraising activities is a factor in increasing the efficiency of public administration and sustainable development in conditions of limited budget resources.

Key words: public governance, democratization of public governance, mechanisms of democratization, good governance, fundraising, finance, financial mechanism, civil society, institutional capacity, public authority.

Постановка проблеми. Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління характеризуються переходом від адміністративно-бюрократичної моделі державного управління до мережових, партнерських і проактивних моделей врядування, що базуються на принципах відкритості, підзвітності та залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття управлінських рішень. У таких умовах особливої актуальності набуває дослідження фандрейзингу як інституційного механізму забезпечення сталого розвитку публічного врядування та розширення демократичних практик управління.



© О. П. Борисенко, 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Традиційна модель фінансування органів публічної влади, що ґрунтується переважно на бюджетних ресурсах, дедалі частіше демонструє обмежену ефективність в умовах економічної нестабільності, кризових явищ та зростання суспільних потреб. Дефіцитність державних фінансів актуалізує необхідність пошуку альтернативних джерел ресурсного забезпечення публічної політики, серед яких фандрейзинг виступає одним із найбільш інституційно гнучких інструментів мобілізації фінансових, експертних та соціальних ресурсів [5].

Важливим аспектом проблематики є також інституційний вимір фандрейзингу. Здатність органів публічної влади ефективно залучати грантові ресурси безпосередньо пов'язана з рівнем їх інституційної спроможності, що включає стратегічне планування, проєктний менеджмент, прозорість процедур, підзвітність і результатоорієнтованість діяльності [4]. У цьому контексті фандрейзинг виступає своєрідним індикатором зрілості управлінських інститутів.

У демократичному вимірі фандрейзинг також сприяє утвердженню принципів *good governance*, зокрема прозорості, участі, ефективності та підзвітності. Процеси підготовки та реалізації грантових проєктів передбачають відкритість процедур, моніторинг результатів, залучення громадськості та оцінювання впливу політик, що стимулює інституціоналізацію демократичних стандартів управління [7]. Особливої значущості дослідження фандрейзингу набуває в умовах післякризового та повоєнного відновлення держав, коли відбувається одночасна потреба у швидкій мобілізації ресурсів і довгостроковому інституційному зміцненні публічного сектору. У таких умовах фандрейзинг трансформується з допоміжного фінансового механізму у стратегічний інструмент розвитку, що поєднує ресурсне забезпечення, інституційне навчання та демократичну модернізацію системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій школі публічного управління значна увага приділяється проблемам інституційної трансформації державних інститутів. Зокрема, дослідження інституційних криз і трансформації управлінських відносин доводять, що ефективність державної політики безпосередньо залежить від здатності органів публічної влади адаптуватися до нових ресурсних та управлінських викликів. Питанням стратегії публічного управління для сталого розвитку, подолання інституційних криз, формування інституційної спроможності громад та їх партисипації, підвищення компетентності державних службовців присвячувалися роботи О. Антонової, В. Баштанника, О. Баштанник, О. Бачинської, Л. Івашової, Т. Маматової, Я. Петруненка, С. Теленчі та інших. Водночас слід зазначити, що упродовж останніх років в українській науковій літературі спостерігається суттєве зростання інтересу до проблем ресурсного забезпечення публічного управління, інституційної спроможності органів влади та механізмів залучення позабюджетного фінансування. Хоча категорія фандрейзингу як самостійний об'єкт дослідження лише формується у вітчизняному науковому дискурсі, її змістовні аспекти активно розглядаються у межах досліджень публічних фінансів, проєктного управління, децентралізації та міжнародної технічної допомоги. Серед науковців, що досліджували питання розвитку фінансових механізмів і фандрейзингу, згадаємо таких як: В. Горін, Н. Карпишин, С. Лізаковська, В. Патлах, С. Сорока. Вітчизняні дослідження дедалі частіше пов'язують інституційний розвиток із впровадженням проєктного підходу та міжнародної співпраці. Сучасні українські дослідження переважно розглядають залучення зовнішніх ресурсів як складову модернізації системи публічних фінансів та підвищення ефективності державного управління. Враховуючи динаміку змін, що відбуваються в країні загалом і в публічному управлінні зокрема, питання ефективного фінансування органів публічної влади потребують подальшого дослідження й удосконалення.

Метою статті є дослідження формування інноваційного фандрейзингу в системі публічного управління як інструменту демократизації та інституційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Механізми демократизації при формуванні інноваційних фандрейзингових навичок у публічних службовців необхідно розглядати як поєднання управлінських, інституційних і суспільно-партисипативних процесів, що трансформують традиційну модель державного управління від бюджетно-адміністративної залежності до мережевого врядування.

Формування фандрейзингових компетентностей фактично означає перехід:

- від централізованого фінансування до диверсифікованих ресурсів;
- від адміністративного управління до партнерського врядування;
- від закритості інституцій до відкритої взаємодії зі стейкхолдерами.

Це відповідає принципам управління за участю громадськості (*participatory governance*), спільного публічного управління (*collaborative public management*), спільного вироблення суспільної цінності (*co-production of public value*). Демократизація проявляється не політично, а інституційно-процедурно.

Фандрейзинг змушує орган публічної влади включати громадян та інститути громадянського суспільства у процес формування проєктів. Це проявляється через спільне визначення потреб громади, громадські консультації, краудсорсинг ідей, бюджет участі. Громадяни стають співтворцями політик, а не лише отримувачами послуг.

Демократизація фандрейзингу також проявляється через механізм горизонтального партнерства, який базується на взаємодії органів публічної влади, бізнесу, міжнародних донорів, НУО, академічного сектору. Формується багатостороннє співробітництво. Це знижує монополію держави на ресурсне забезпечення та підсилює демократичну легітимність рішень [3].

Технології сучасного інноваційного фандрейзингу передбачають застосування механізму прозорості та підзвітності через відкриту звітність щодо використання коштів, KPI-орієнтоване управління проєктами, моніторинг результатів донорами та громадськістю. Такий механізм трансформує публічного службовця з адміністратора до менеджера публічної цінності.

Для того, щоб одночасно підвищити результативність та посилити внутрішню мотивацію команди, необхідно побудувати стратегію, яка поєднуватиме: чітку програмну логіку (теорію змін), обґрунтування та вимірюваність на основі доказів, інтеграцію пріоритетів донорів, автономію та залученість команди, а також орієнтацію на суспільну місію. Це вимагає високого рівня професійних і інноваційних компетентностей публічних службовців, зокрема у сфері проєктного менеджменту, аналітики, стратегічних комунікацій і цифрових інструментів.

Загалом, трансформація системи публічних фінансів, децентралізація та післякризове відновлення країни актуалізують потребу у диверсифікації джерел фінансування діяльності органів публічного управління. Бюджетні ресурси часто є недостатніми для реалізації стратегічних програм розвитку, модернізації інфраструктури, соціальних та освітніх реформ. У таких умовах фандрейзинг стає інструментом мобілізації додаткових фінансових, матеріальних та експертних ресурсів. Він інтегрує компетентності з стратегічного управління, використання інноваційних управлінських моделей і методів, лідерства і комунікації, управління фінансами тощо.

Реалізація таких завдань не можлива без розвитку цифрового демократичного механізму, який активно використовує відкриті дані, цифрові платформи співфінансування, електронні консультації, електронні освітні та комунікативні технології тощо. Відбувається цифрова демократизація мобілізації ресурсів.

Отже, фандрейзинг у системі публічного управління є не лише інструментом залучення додаткових фінансових ресурсів, а й показником рівня інституційної спроможності органів публічної влади. Здатність органу влади здійснювати результативну фандрейзингову діяльність безпосередньо залежить від зрілості його управлінських структур, кадрового потенціалу, нормативного забезпечення та стратегічного бачення розвитку [1; 2].

Інституційна спроможність органів влади реалізувати фандрейзингову діяльність проявляється не в поодиноких ініціативах, а у системному, відтворюваному та легітимному залученні ресурсів для досягнення публічних цілей. Це здійснюється за допомогою нормативно-правової реалізації, організаційно-структурного визначення, кадрово-компетентнісної реалізації, інституційної спроможності, партнерської та комунікаційної реалізації, фінансово-управлінської реалізації.

Інституційно спроможні органи публічної влади реалізують фандрейзинг як системну управлінську функцію, інтегровану в загальний цикл публічного управління – від стратегічного планування до моніторингу результатів. Такий підхід дозволяє перейти від епізодичного залучення грантів до формування стійкої моделі мобілізації зовнішніх ресурсів, орієнтованої на досягнення довгострокових суспільних ефектів[1;2].

Наявність належної інституційної спроможності забезпечує правову легітимність фандрейзингової діяльності, організаційну впорядкованість процесів, професійність підготовки проєктних заявок та ефективне управління залученими ресурсами. Фандрейзинг сприяє подальшому посиленню інституційної спроможності, оскільки стимулює розвиток нових компетентностей публічних службовців, розширення партнерських мереж і впровадження інноваційних управлінських практик.

На підставі зазначеного вище можемо зробити висновок про те, що розвиток інноваційних фандрейзингових компетентностей публічних службовців фактично виступає прикладним механізмом імплементації моделі Good Governance, оскільки трансформує спосіб прийняття рішень, мобілізації ресурсів і взаємодії влади з суспільством. Дійсно, модель Good Governance базується на принципі, що ефективність влади визначається не обсягом адміністративного контролю, а якістю управлінських процесів. Фандрейзинговий підхід змінює ключове питання: з «Як розподілити бюджет?» на «Як спільно мобілізувати ресурси для створення публічної цінності?». Саме це становить ядро Good Governance.

Реалізуючи системний підхід, формується наступний управлінський ланцюг: фандрейзингові компетентності → мережеве врядування → участь стейкхолдерів → прозорість і підзвітність → зростання довіри → Good Governance. Розвиток інноваційних фандрейзингових навичок публічних службовців виступає операційним інструментом імплементації принципів Good Governance через інституціоналізацію участі, прозорості, підзвітності та партнерського врядування у процесах ресурсної мобілізації.

Оскільки фандрейзинг у публічному секторі є не лише фінансовим інструментом, а механізмом трансформації управління, то принципи Good Governance набувають практичної реалізації. Виходячи з цього можна побудувати п'ятирівневу модель (рис.1).

Концептуальна модель Good Governance на основі фандрейзингу – це модель публічного управління, у якій розвиток фандрейзингових компетентностей публічних службовців забезпечує реалізацію принципів належного врядування через мережеву мобілізацію ресурсів, участь зацікавлених сторін та підвищення інституційної спроможності органів публічної влади. Логіка функціонування моделі Good Governance на основі фандрейзингу є динамічно-циклічною, тобто вона описує не лінійний управлінський процес, а самопідсилювану систему інституційного розвитку. Кожен рівень моделі трансформує попередній і водночас створює умови для нового циклу розвитку.



Рис. 1. Концептуальна модель Good Governance на основі фандрейзингу

Джерело: розроблено автором

Модель запускається через розвиток фандрейзингових компетентностей публічних службовців як-то управління грантами, проєктне планування, взаємодія зі стейкхолдерами, стратегічні та цифрові навички. Динамічність моделі обумовлена постійним розвитком компетентностей, які, у свою чергу, змінюють тип поведінки інституції від адміністративного розподілу ресурсів до активної ресурсної мобілізації. Орган влади стає ініціатором розвитку, а не пасивним отримувачем бюджетних коштів.

Далі відбувається трансформація управління на процесному рівні. Тепер компетентності матеріалізуються у нових управлінських процесах як оцінка потреб громади, спільне проєктування рішень, мобілізація ресурсів, моніторинг реалізації, оцінювання впливу. Трансформація виникає на рівні зміни ієрархічного управління на мережеве врядування. Рішення більше не виробляються виключно всередині органу публічної влади.

Наступний рівень активізує демократичні механізми. Фандрейзингові процеси автоматично залучають зовнішнє середовище: громадян, бізнес, НУО, донорські організації, експертне середовище. В результаті такої колаборації формуються: участь у прийнятті рішень, партнерство, прозорість, підзвітність, консенсусність [3]. В такому випадку демократизація виникає як функціональна необхідність, а не політична декларація. Наприклад, без відкритості – неможливо отримати ресурси.

Важливим для закріплення зусиль є інституціоналізація принципів Good Governance. Коли демократичні практики повторюються, вони переходять із проєктної діяльності у сталу інституційну норму. Тут слід відзначити встановлення стандартизації прозорості, регулярної підзвітності, результатоорієнтованості, правової процедурності, адаптивності управління. Good Governance перестає бути концепцією і стає операційною моделлю діяльності органу влади.

Відповідальним в оцінці інституційних результатів є п'ятий рівень, в якому система генерує рівень зростання інституційної спроможності, диверсифікацію ресурсів, підвищення довіри, сталість розвитку. Орган публічної влади отримує більшу здатність реалізовувати складні проєкти.

Але модель не завершується отриманими результатами. Найважливіший тут елемент – зворотній зв'язок. Аналізуючи: чи отримані в поточній ітерації інституційні результати нас задовольняють і чи є перспективи їх покращення, переходимо на новий цикл розвитку удосконалюючи фандрейзингові компетентності, використовуючи нові ресурси, намагаючись підвищити репутацію, збільшити довіру донорів, розширити партнерські мережі, накопичити управлінський досвід тощо.

Дана модель, реалізуючи циклічний процес, повторюючись, дозволяє організації постійно підвищувати власну спроможність, а не обмежуватися одноразовими реформами [6], а також виправити помилки, внести корективи в інформаційні основи моделі і тим самим розширити знання про об'єкт, поступово удосконалити і модель, і процес. Таким чином, виникає ефект самопідсилюваного врядування. Ця модель, синтезуючи компетентнісний підхід, інституційну теорію, мережеве управління, управління суспільними цінностями, спільне управління, дозволяє інтегрувати фандрейзинг у теорію публічного управління, пояснити демократизацію через ресурсну мобілізацію, поєднати компетентнісний та інституційний підходи, операціоналізувати Good Governance через вимірювані управлінські практики.

Отже, динаміка моделі Good Governance на основі фандрейзингу полягає у циклічному взаємопосиленні компетентнісного розвитку публічних службовців, мережевої мобілізації ресурсів та інституціоналізації принципів належного врядування, що забезпечує сталий ріст інституційної спроможності органів публічної влади.

Висновки і перспективи подальших розвідок в цьому напрямі. Формування інноваційних фандрейзингових навичок публічних службовців виступає комплексним механізмом демократизації системи публічного управління, який поєднує управлінські, інституційні та суспільно-партисипативні компоненти. Такий підхід забезпечує трансформацію традиційної бюджетно-адміністративної моделі функціонування органів публічної влади у модель мережевого врядування, засновану на партнерстві, відкритості та спільній відповідальності за досягнення публічних результатів. Розвиток фандрейзингових компетентностей зумовлює перехід від централізованого фінансового забезпечення до диверсифікованої мобілізації ресурсів, від ієрархічного управління до партнерської взаємодії зі стейкхолдерами, а також від інституційної закритості до відкритих форм участі громадян і громадянського суспільства у виробленні та реалізації публічної політики. У цьому контексті демократизація проявляється переважно на інституційно-процедурному рівні через впровадження практик партисипативного управління, спільного публічного управління та спільного вироблення суспільної цінності.

Фандрейзинг у публічному секторі виконує функцію не лише фінансової підтримки розвитку, а й індикатора інституційної зрілості органів влади. Розвиток інноваційних фандрейзингових компетентностей є прикладним механізмом імплементації моделі Good Governance, оскільки змінює логіку публічного управління від розподілу бюджетних ресурсів до спільної мобілізації ресурсів задля створення суспільної цінності. Реалізація управлінського ланцюга «фандрейзингові компетентності – мережеве врядування – участь стейкхолдерів – прозорість і підзвітність – довіра – Good Governance» забезпечує інституціоналізацію принципів належного врядування у практичній діяльності органів влади.

Запропонована модель «Good Governance на основі фандрейзингу» доводить, що фандрейзинг виступає механізмом управлінської трансформації, який забезпечує практичну реалізацію принципів належного врядування через мережеву мобілізацію ресурсів, розвиток партнерських взаємодій та підвищення інституційної спроможності публічних інституцій. Її функціонування має динамічно-циклічний характер і ґрунтується на ефекті самопідсилюваного врядування, за якого досягнуті інституційні результати стимулюють подальший розвиток компетентностей, розширення партнерських мереж та впровадження інноваційних управлінських практик.

Зважаючи на отримані результати, перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі доцільно зосередити на:

- 1) дослідженні інституційних та нормативно-правових бар'єрів щодо впровадження фандрейзингових інструментів у діяльність органів публічної влади;
- 2) адаптації та емпіричній апробації моделі «Good Governance на основі фандрейзингу» на базовому рівні місцевого самоврядування з урахуванням викликів повоєнної відбудови;

- 3) розробці методичного інструментарію та навчальних програм для системного підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері проектного менеджменту та фандрейзингу;
- 4) аналізі впливу інструментів цифровізації (зокрема платформ краудфандингу та е-демократії) на ефективність мережевої мобілізації ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Горін В. П., Карпишин Н. І. Особливості фандрейзингу у публічному секторі економіки. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 16, С. 13–19. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.13>
2. Сорока С.В., Лізаковська С.В. Нормативно-правове забезпечення розвитку фандрейзингу в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 2021. № 2, 29–34. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.2.5>
3. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
4. OECD. Government at a Glance 2020. Paris : OECD Publishing, 2020. 204 p.
5. Salamon L. M. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford : Oxford University Press, 2015. 704 p.
6. UNDP. (2017). Joint Assessment of the Institutional Effectiveness of UNDP. United Nations Development Programme. New York.
7. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC : World Bank, 2017. 295 p.

References:

1. Horyn, V. P., Karpishyn, N. I. (2021). *Osoblyvosti fandraizynhu u publichnomu sektori ekonomiky* [Features of fundraising in the public sector of the economy]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, 16, 13–19. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.16.13>
2. Soroka, S. V., Lizakovska, S. V. (2021). *Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku fandraizynhu v Ukraini* [Regulatory and legal framework for the development of fundraising in Ukraine]. *Dniprovskyyi naukovyyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 2, 29–34. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2021.2.5>
3. Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.
4. OECD. Government at a Glance 2020. Paris : OECD Publishing, 2020. 204 p.
5. Salamon L. M. The Tools of Government: A Guide to the New Governance. Oxford : Oxford University Press, 2015. 704 p.
6. UNDP. (2017). Joint Assessment of the Institutional Effectiveness of UNDP. United Nations Development Programme. New York.
7. World Bank. World Development Report 2017: Governance and the Law. Washington, DC : World Bank, 2017. 295 p.

Дата першого надходження статті до видання: 10.02.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 09.03.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.04.2026