

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФАНДРАЙЗИНГ ЯК СУЧАСНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНСЬКОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ**

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти “магістр”

Виконав: студент II курсу, групи 10-
291Мз заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Барабаш Ростислав Ярославович

Керівник: к.е.н., доц. Синякова Катерина
Миколаївна

Рецензент: директор ТОВ «Ратуш Агро»,
Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ.....	8
1.1.Сутність та еволюція концепції фандрайзингу у сучасному науковому дискурсі.....	8
1.2.Класифікація джерел та інструментів фандрайзингу для організацій соціальної сфери.....	12
1.3. Нормативно-правове регулювання фандрайзингової діяльності в Україні	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ	24
2.1. Організаційно-функціональна модель діяльності Міжнародної організації з міграції (МОМ) в Україні.....	24
2.2. Аналіз структури та джерел фінансування програм МОМ в умовах воєнного стану.....	30
2.3. Практика надання грантової підтримки МОМ українським організаціям соціальної сфери.....	36
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	45
3.1. Виклики та можливості для організацій соціальної сфери у залученні ресурсів в умовах війни	45
3.2. Адаптація міжнародного досвіду фандрайзингу до специфіки українського контексту	50

3.3. Рекомендації щодо удосконалення управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності.....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена масштабною трансформацією соціальної сфери України в умовах війни, що супроводжується критичною потребою організацій у пошуку альтернативних джерел фінансування для забезпечення безперервності надання соціальних послуг. З початком повномасштабної війни у 2022 році гуманітарні потреби населення зросли до безпрецедентних масштабів: згідно з даними Міжнародної організації з міграції, станом на 2024 рік понад 14,6 мільйонів українців потребують різних форм гуманітарної допомоги в Україні та за кордоном. Водночас традиційні механізми бюджетного фінансування соціальних програм виявилися недостатніми для покриття зростаючих потреб, що актуалізує пошук інноваційних управлінських підходів до ресурсного забезпечення діяльності організацій соціальної сфери.

Фандрайзинг як комплексна система заходів із залучення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів набуває особливого значення в контексті військових дій. Дослідження свідчать, що організації, які володіють ефективними механізмами фандрайзингу, демонструють вищу стійкість до зовнішніх викликів та спроможність адаптуватися до динамічних викликів. Світовий досвід показує, що професійно організована фандрайзингова діяльність дозволяє не лише диверсифікувати джерела фінансування, а й підвищити рівень довіри з боку донорів, забезпечити прозорість використання ресурсів та сформувати стійкі партнерські мережі.

Особливої уваги заслуговує досвід міжнародних організацій, зокрема агентства Організації Об'єднаних Націй - Міжнародної організації з міграції (далі МОМ), яка за два роки активної діяльності в Україні надала підтримку 6,5 мільйонам людей у країні та 11 сусідніх державах, мобілізувавши понад 957 мільйонів доларів США. Механізми управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності МОМ, включаючи практики залучення міжнародних донорів та перерозподілу ресурсів через грантові програми для

локальних українських організацій, становлять цінний емпіричний матеріал для формування рекомендацій щодо вдосконалення управлінських підходів у вітчизняних організаціях соціальної сфери.

Незважаючи на зростаючу увагу дослідників до проблематики фандрайзингу, питання управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери в умовах воєнного стану залишаються недостатньо вивченими. Наукові праці переважно зосереджені на загальних аспектах залучення ресурсів некомерційними організаціями, водночас бракує комплексних досліджень, що розкривають специфіку управлінських механізмів фандрайзингу в контексті сучасних викликів української дійсності та інтеграції міжнародного досвіду.

Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери в Україні на основі аналізу досвіду Міжнародної організації з міграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Розкрити сутність, еволюцію та класифікацію концепції фандрайзингу у контексті діяльності організацій соціальної сфери;
2. Проаналізувати нормативно-правове регулювання фандрайзингової діяльності в Україні та визначити його вплив на управлінське забезпечення організацій соціальної сфери;
3. Дослідити організаційно-функціональну модель діяльності Міжнародної організації з міграції в Україні та структуру її фінансування;
4. Здійснити аналіз джерел та механізмів фінансування програм МОМ в умовах воєнного стану;
5. Вивчити практику надання грантової підтримки МОМ українським організаціям соціальної сфери та визначити її ефективність;

6. Ідентифікувати виклики та можливості для організацій соціальної сфери у залученні ресурсів в умовах війни;
7. Адаптувати міжнародний досвід фандрайзингу до специфіки українського контексту;
8. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери України.

Об'єктом дослідження є процеси управлінського забезпечення діяльності організацій соціальної сфери в умовах трансформації системи їх фінансування.

Предметом дослідження виступають управлінські механізми фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності та еволюції концепції фандрайзингу; системно-структурний підхід – для дослідження організаційно-функціональної моделі діяльності МОМ; порівняльний аналіз – для зіставлення міжнародного та вітчизняного досвіду фандрайзингу; статистичний аналіз – для вивчення динаміки та структури фінансування програм МОМ; метод узагальнення – для формулювання висновків та практичних рекомендацій; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому що в магістерській роботі нами поглиблено теоретико-методологічні засади фандрайзингу шляхом уточнення його сутності як сучасного механізму управлінського забезпечення діяльності організацій соціальної сфери в умовах війни, що дозволяє системно розглядати фандрайзинг не лише як інструмент залучення фінансових ресурсів, а як комплексний управлінський процес стратегічного позиціонування організації у взаємодії з донорами. Разом з цим, обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінського

забезпечення фандрайзингової діяльності вітчизняних організацій соціальної сфери, що враховують специфіку українського контексту, інституційні обмеження та можливості використання міжнародного досвіду для підвищення ресурсної спроможності організацій у період відновлення країни.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій щодо вдосконалення управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності керівниками та фахівцями організацій соціальної сфери України для підвищення ефективності залучення ресурсів, диверсифікації джерел фінансування та побудови стійких партнерських мереж із вітчизняними та міжнародними донорами. Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін "Менеджмент організацій", "Стратегічне управління", "Фандрайзинг" та "Управління проєктами" для студентів спеціальності "Менеджмент".

Апробація результатів дослідження. Основні аспекти магістерської роботи апробовано у формі доповіді на тему: "Загально-теоретичні аспекти фандрайзингу та його особливості в сучасній Україні" на 8-й Щорічній студентській науковій конференції Факультету бізнесу і права Херсонського державного університету "Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку" (2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність та еволюція концепції фандрайзингу у сучасному науковому дискурсі

Трансформація управлінських підходів до забезпечення діяльності організацій соціальної сфери в умовах обмеженості бюджетних ресурсів актуалізує потребу переосмислення традиційних механізмів фінансування. У цьому контексті фандрайзинг набуває особливого значення як комплексний управлінський інструмент, що дозволяє організаціям диверсифікувати джерела ресурсного забезпечення та забезпечити сталість функціонування навіть в умовах економічної та політичної нестабільності.

Термін "фандрайзинг" походить від англійського fundraising, де fund означає "кошти, фінансування", а to raise – "збирати, залучати". Попри лінгвістичну простоту цього поняття, його змістовне наповнення є предметом наукових дискусій, адже дослідники по-різному визначають межі та сутність фандрайзингової діяльності. Аналіз наукової літератури свідчить, що фандрайзинг розглядається водночас як процес, діяльність, технологія та управлінська функція, що підкреслює його багатоаспектність та міждисциплінарний характер.

Одним із визначень, що поширені в українській науковій думці, є трактування фандрайзингу як професійної діяльності щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих і науково-дослідних неприбуткових проектів [3]. Таке розуміння акцентує увагу на професіоналізації цієї сфери діяльності, що вимагає спеціальних знань, навичок та компетентностей від фахівців, які займаються залученням ресурсів. Водночас це визначення обмежує фандрайзинг виключно фінансовими ресурсами, тоді як сучасна практика демонструє

важливість залучення також інформаційних, людських, матеріальних та інтелектуальних ресурсів.

Більш широкий підхід представлений у працях західних дослідників, зокрема Adrian Sargeant та Jen Shang визначають фандрайзинг як систему управління відносинами між некомерційною організацією та її різноманітними донорами з метою забезпечення сталого фінансування місії організації [48, с.245]. Ця дефініція підкреслює три ключові виміри фандрайзингу: взаємозалежну природу відносин, цільову спрямованість та некомерційний контекст діяльності.

У контексті організацій соціальної сфери важливим є визнання того, що фандрайзинг не обмежується простим збором коштів, а являє собою стратегічний процес побудови довгострокових партнерських відносин з донорами [43, с.98]. Дослідження підкреслюють, що успішний фандрайзинг базується на розумінні соціальної ідентичності донорів, їхніх мотивацій та цінностей, що дозволяє організаціям формувати персоналізовані стратегії взаємодії. Це особливо актуально для організацій соціальної сфери, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана з вирішенням соціальних проблем, що може резонувати з особистими переконаннями потенційних донорів.

З позицій управління організаціями соціальної сфери фандрайзинг доцільно розглядати як систему управлінського забезпечення, що інтегрує функції планування, організації, мотивації та контролю процесів залучення ресурсів [52]. Така інтерпретація узгоджується з сучасними підходами до менеджменту некомерційних організацій, які розглядають фандрайзинг не як допоміжну, а як стратегічну функцію, що безпосередньо впливає на спроможність організації виконувати свою місію.

Важливим аспектом розуміння сутності фандрайзингу є визнання його багатовимірної природи, адже фандрайзинг охоплює не лише грошові ресурси, а й залучення людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації соціальних проектів організації. Ця широка інтерпретація

відображає сучасне розуміння ресурсної бази організацій, де нематеріальні активи можуть мати не менше значення, ніж фінансові надходження.

Еволюція концепції фандрайзингу тісно пов'язана з розвитком некомерційного сектору та філантропії загалом. Сучасне розуміння фандрайзингу як структурованої управлінської діяльності формувалося на межі XIX-XX століть, у період індустріальної революції. Філантропи, такі як Ендрю Карнегі та Джон Рокфеллер, не лише здійснювали значні пожертви, а й створювали фонди з формальною структурою управління, що стало прототипом сучасних некомерційних організацій.

Принциповий перелом в еволюції фандрайзингу стався на початку XX століття завдяки діяльності Молодіжної християнської асоціації. Чарльз Самнер Ворд та його колеги розробили систематичний підхід до залучення коштів, який отримав назву "система Ворда". Цей підхід передбачав встановлення конкретної мети фандрайзингу, формування команди волонтерів, систематичну ідентифікацію та залучення потенційних донорів, використання публічних подій та медіа для підвищення обізнаності.

У сучасний період, особливо після 2010-х років, фандрайзинг зазнав значних трансформацій під впливом цифровізації та розвитку інтернет-технологій [35]. Поява онлайн-платформ для збору коштів, краудфандингу та соціальних медіа кардинально змінила ландшафт фандрайзингової діяльності, зробивши її більш доступною, прозорою та глобальною. Дослідження 2023 року показують, що соціальні медіа стали потужним інструментом peer-to-peer фандрайзингу, особливо під час глобальних криз [24].

Для організацій соціальної сфери фандрайзинг набуває специфічних характеристик, зумовлених особливостями їхньої діяльності. По-перше, така діяльність спрямована на вирішення соціальних проблем, що часто резонує з цінностями та мотиваціями донорів [15]. По-друге, організації соціальної сфери мають чітко артикульовану місію та вимірювані соціальні результати, що полегшує комунікацію з донорами щодо впливу їхніх внесків. По-третє,

такі організації часто працюють з вразливими групами населення, що накладає додаткові етичні вимоги на процеси залучення та використання ресурсів.

Сучасні дослідження підкреслюють важливість етичних аспектів фандрайзингу, зокрема питання довіри донорів, прозорості використання ресурсів та уникнення маніпулятивних практик. У 2019 році було запропоновано концепцію Community-Centric Fundraising (CCF) як альтернативу традиційному донор-центричному підходу. Ця концепція акцентує увагу на залученні спільноти, справедливості та соціальній justice у фандрайзинговій діяльності [26].

Узагальнюючи різноманітні підходи до визначення фандрайзингу, доцільно виокремити його ключові характеристики як управлінського механізму забезпечення діяльності організацій соціальної сфери: реляційна природа, стратегічна спрямованість, багаторесурсність, професіоналізація, етична обґрунтованість та інноваційність. Враховуючи ці характеристики та специфіку організацій соціальної сфери, фандрайзинг можна визначити як систему управлінського забезпечення діяльності організацій соціальної сфери, що передбачає стратегічне планування, організацію та реалізацію процесів залучення фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів з різноманітних джерел через побудову довгострокових партнерських відносин з донорами на основі спільних цінностей та прозорої демонстрації соціального впливу.

У контексті України, де організації соціальної сфери функціонують в умовах обмежених бюджетних ресурсів та, з 2022 року, повномасштабної війни, фандрайзинг набуває особливого стратегічного значення. Дослідження свідчать, що українські організації активно адаптують міжнародні практики фандрайзингу до національного контексту, розвиваючи як традиційні, так і інноваційні форми залучення ресурсів. Водночас існують певні виклики, пов'язані з недостатнім рівнем професіоналізації фандрайзингової діяльності та обмеженою культурою благодійності.

Розуміння сутності та еволюції концепції фандрайзингу створює теоретичну основу для аналізу конкретних інструментів, джерел та механізмів залучення ресурсів, які використовують організації соціальної сфери. Це також дозволяє усвідомити, що фандрайзинг є не просто технічною функцією залучення коштів, а комплексним управлінським процесом, що вимагає стратегічного мислення, професійних компетентностей та етичної відповідальності.

1.2. Класифікація джерел та інструментів фандрайзингу для організацій соціальної сфери

Ефективна фандрайзингова діяльність організацій соціальної сфери базується на глибокому розумінні різноманітних джерел фінансування та інструментів їх залучення. Диверсифікація джерел ресурсів є критично важливою для забезпечення фінансової стійкості організації, оскільки залежність від єдиного джерела фінансування створює значні ризики для безперервності діяльності [34]. Сучасна практика управління організаціями соціальної сфери свідчить, що найбільш успішні організації формують збалансований портфель джерел фінансування, що включає комбінацію різних типів донорів та механізмів залучення ресурсів.

Класифікація джерел фандрайзингу за типом донора. Першою та найпоширенішою класифікацією джерел фандрайзингу є поділ за типом донора. Ця класифікація визначає, хто саме надає ресурси організації, та яким чином з ними слід вибудовувати стосунки [48, с.289]. Сучасні дослідження виокремлюють кілька основних категорій донорів, кожна з яких має свої особливості, переваги та виклики для організацій соціальної сфери.

Приватні донори традиційно становлять найбільший сегмент фінансування некомерційного сектору в розвинених країнах. За даними досліджень 2023 року, такі донори забезпечують до 70% загального обсягу благодійних пожертв у США [15]. Цей тип донорів характеризується високою

різноманітністю за обсягами пожертв (від мікродонатів до великих філантропічних внесків), мотиваціями (альтруїстичні, релігійні, статусні) та формами взаємодії з організацією. Ключовою перевагою приватних донорів є можливість побудови довгострокових персоналізованих відносин та формування бази постійних прихильників організації.

Корпоративні донори представляють бізнес-сектор та здійснюють фінансування організацій соціальної сфери в межах програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR) [47]. Корпоративна підтримка може приймати форму грантів, спонсорства заходів, натуральних пожертв (in-kind donations) або волонтерських програм співробітників. Дослідження 2023 року показують, що корпорації часто обирають організації для підтримки на основі відповідності їхньої місії бізнес-цілям компанії та можливості отримання репутаційних вигод [34].

Фонди та грантодавці включають приватні та громадські фонди, які систематично надають гранти організаціям соціальної сфери. Це джерело фінансування характеризується високою конкуренцією, формалізованими процедурами подання заявок та чіткими вимогами до звітності. Водночас грантове фінансування дозволяє організаціям реалізовувати масштабні проєкти та інноваційні ініціативи, які важко профінансувати за рахунок інших джерел.

Державні органи виступають донорами через механізми державних грантів, соціальних замовлень та контрактів на надання соціальних послуг. Цей тип фінансування є особливо важливим для організацій, які працюють у сферах, що традиційно підтримуються державою (освіта, охорона здоров'я, соціальні послуги). Державне фінансування забезпечує стабільність та передбачуваність, однак часто супроводжується значним адміністративним навантаженням та обмеженнями у використанні коштів.

Для систематизації інформації про основні типи донорів доцільно представити їх характеристики у табличній формі:

Таблиця 1.1. Характеристика основних типів донорів організацій
соціальної сфери

Тип донора	Форми підтримки	Переваги	Виклики
Приватні донори	Одноразові та регулярні пожертви, спадщина, волонтерство	Гнучкість використання коштів, довгострокові відносини, низькі транзакційні витрати	Необхідність постійної комунікації, залежність від економічної ситуації, невеликі суми окремих пожертв
Корпорації	Гранти, спонсорство, натуральна допомога, волонтерство співробітників	Великі суми підтримки, додаткові ресурси (експертиза, мережа), підвищення видимості	Короткострокові зобов'язання, вимоги до брендингу, залежність від бізнес-циклів
Фонди	Проектні та програмні гранти, інституційна підтримка	Значні обсяги фінансування, можливість інноваційних проєктів, професійна підтримка	Висока конкуренція, складні процедури, обмеження у витратах, звітність
Державні органи	Соціальні замовлення, державні гранти, контракти	Стабільність та передбачуваність, великі обсяги, легітимізація діяльності	Бюрократія, обмеження гнучкості, політична залежність, тривалі процедури

Джерело: складено автором на основі [47; 48]

Класифікація за способом залучення ресурсів. Іншим важливим критерієм класифікації є спосіб залучення ресурсів, що визначає характер взаємодії між організацією та донором. За цим критерієм виокремлюють проєктний та оперативний фандрайзинг.

Проектний фандрайзинг передбачає залучення коштів на реалізацію конкретного, чітко визначеного проєкту з окресленими цілями, термінами та бюджетом. Цей тип фандрайзингу є найбільш привабливим для донорів, оскільки забезпечує прозорість використання коштів та вимірюваність

результатів. Дослідження показують, що проєктний фандрайзинг характеризується вищими показниками успішності, оскільки донори можуть чітко побачити вплив своїх внесків [47].

Оперативний фандрайзинг спрямований на залучення коштів для покриття поточних витрат організації, таких як заробітна плата персоналу, оренда приміщень, комунальні послуги та адміністративні витрати. Цей тип фандрайзингу є складнішим, оскільки донори часто неохоче фінансують операційні витрати, надаючи перевагу підтримці конкретних програм та проєктів. Водночас оперативний фандрайзинг є критично важливим для забезпечення організаційної спроможності та сталості діяльності організації.

Класифікація джерел за формою ресурсів. Сучасний фандрайзинг виходить за межі виключно фінансових ресурсів, охоплюючи різноманітні форми підтримки [25]. За формою ресурсів можна виокремити:

Фінансові ресурси – грошові кошти, що передаються організації безповоротно для реалізації її статутних цілей. Це найбільш універсальна форма підтримки, що забезпечує максимальну гнучкість у використанні.

Натуральна допомога (in-kind donations) – товари, послуги або обладнання, що передаються організації безкоштовно або за символічну плату. Дослідження 2023 року підкреслюють зростаючу роль натуральної допомоги, особливо в умовах економічних криз, коли організації можуть отримувати необхідні ресурси без грошових витрат [23].

Людські ресурси – волонтерська праця, експертні консультації, наставництво та інші форми безоплатного надання послуг кваліфікованими спеціалістами. Цей тип ресурсів є особливо цінним для невеликих організацій з обмеженими бюджетами.

Інформаційні та мережеві ресурси – доступ до баз даних, інформаційних систем, професійних мереж та комунікаційних каналів, що дозволяє організації розширювати охоплення та ефективність діяльності.

Інструменти фандрайзингу. Поряд з класифікацією джерел фандрайзингу важливим є розуміння інструментів та методів залучення

ресурсів. Сучасна практика фандрайзингу пропонує широкий спектр інструментів, які можна класифікувати за кількома критеріями [48, с.301].

За каналом комунікації інструменти фандрайзингу поділяються на:

- Традиційні (офлайн) інструменти включають поштові розсилки, телефонний фандрайзинг, особисті зустрічі з донорами, благодійні заходи (гала-вечері, аукціони, концерти), вуличні акції збору коштів. Попри розвиток цифрових технологій, традиційні інструменти залишаються ефективними, особливо для роботи з великими донорами та старшою аудиторією.

- Цифрові (онлайн) інструменти охоплюють веб-сайти для збору пожертв, електронні розсилки, соціальні медіа, краудфандингові платформи, мобільні додатки для донейтів. Дослідження 2025 року показують, що цифрові інструменти демонструють найвищі темпи зростання, особливо серед молодшої аудиторії [24]. Цифровий фандрайзинг характеризується низькими транзакційними витратами, швидкістю проведення кампаній та можливістю точного вимірювання результатів.

- Гібридні інструменти поєднують елементи традиційного та цифрового фандрайзингу, наприклад, офлайн-заходи з онлайн-трансляцією та можливістю віртуальної участі, QR-коди на друкованих матеріалах для швидкого переходу до онлайн-донейтів.

За рівнем персоналізації інструменти можна класифікувати на:

- Масові інструменти спрямовані на широку аудиторію з уніфікованим повідомленням (соціальні медіа, вуличні акції, медійна реклама). Ці інструменти ефективні для підвищення обізнаності про організацію та залучення нових донорів, однак характеризуються низькою конверсією [48, с.306].

- Сегментовані інструменти орієнтовані на конкретні групи донорів з адаптованими повідомленнями (таргетована електронна розсилка, спеціалізовані заходи для корпоративних донорів). Сегментація дозволяє значно підвищити ефективність фандрайзингових кампаній.

– Персоналізовані інструменти передбачають індивідуальний підхід до кожного донора (особисті зустрічі, персоналізовані листи, індивідуальні звіти про вплив пожертв). Цей тип інструментів є найбільш ресурсомістким, однак забезпечує найвищий рівень залученості та утримання донорів.

Аналіз останніх досліджень дозволяє виокремити кілька ключових тенденцій у розвитку інструментів фандрайзингу для організацій соціальної сфери.

Краудфандинг як інструмент колективного фінансування проєктів через онлайн-платформи демонструє стрімке зростання. Дослідження показують, що успішність краудфандингових кампаній залежить від якості візуальної презентації проєкту, регулярних оновлень для донорів та активного використання соціальних медіа для промоції [35].

Peer-to-peer фандрайзинг передбачає залучення прихильників організації до самостійного збору коштів серед їхнього оточення. Під час пандемії COVID-19 цей інструмент продемонстрував високу ефективність, дозволяючи організаціям масштабувати фандрайзингові зусилля без пропорційного збільшення витрат [24].

Програми регулярних пожертв (recurring giving, monthly giving) забезпечують організаціям передбачуваний потік доходів та знижують витрати на залучення донорів. За даними 2025 року, донори регулярних програм мають значно вищий lifetime value порівняно з одноразовими донорами [48, с.315].

Технологічні інновації у фандрайзингу включають використання штучного інтелекту для персоналізації комунікацій з донорами, blockchain-технологій для забезпечення прозорості використання коштів, віртуальної та доповненої реальності для демонстрації результатів роботи організації [24].

Класифікація джерел та інструментів фандрайзингу створює основу для розробки комплексної фандрайзингової стратегії організації соціальної сфери. Розуміння особливостей різних типів донорів, способів залучення ресурсів та інструментів комунікації дозволяє організаціям формувати диверсифікований

портфель джерел фінансування, адаптувати підходи до різних сегментів донорів та оптимізувати використання обмежених ресурсів для фандрайзингової діяльності. В умовах України, де організації соціальної сфери стикаються з додатковими викликами через воєнний стан, стратегічний підхід до вибору джерел та інструментів фандрайзингу набуває критичного значення для забезпечення сталості діяльності та виконання соціальної місії.

1.3. Нормативно-правове регулювання фандрайзингової діяльності в Україні

Ефективне функціонування фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери потребує чіткого нормативно-правового забезпечення, що визначає правові засади залучення ресурсів, регулює відносини між донорами та бенефіціарами, забезпечує прозорість використання благодійних внесків та створює сприятливі умови для розвитку благодійності. В Україні нормативно-правове регулювання фандрайзингу перебуває на стадії активного формування, відображаючи трансформаційні процеси у суспільстві та інтеграцію європейських стандартів благодійної діяльності.

Правовою основою фандрайзингової діяльності в Україні є Конституція України, яка гарантує свободу об'єднання громадян у громадські організації та створює підвалини для розвитку громадянського суспільства. Стаття 36 Конституції України закріплює право громадян на свободу об'єднання у громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення політичних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів. Це конституційне положення створює правовий фундамент для діяльності організацій соціальної сфери, які через механізми фандрайзингу реалізують свою суспільну місію [12].

Центральним нормативно-правовим актом, що регулює фандрайзингову діяльність в Україні, є Закон України "Про благодійну діяльність та благодійні організації" від 05 липня 2012 року № 5073-VI. Цей Закон визначає загальні засади благодійної діяльності, забезпечує правове регулювання суспільних

відносин у сфері благодійності та створює сприятливі умови для утворення і діяльності благодійних організацій [9].

Закон визначає благодійну діяльність як добровільну особисту та/або майнову допомогу для досягнення визначених цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації. Законодавець окреслює п'ятнадцять сфер благодійної діяльності, серед яких: соціальна підтримка та соціальний захист громадян, охорона здоров'я, освіта та наука, культура та мистецтво, охорона навколишнього природного середовища, сприяння обороноздатності та боєздатності Збройних Сил України, підтримка територіальних громад тощо [9].

Важливою особливістю цього Закону є чітке визначення правового статусу благодійних організацій як юридичних осіб приватного права, установчі документи яких визначають благодійну діяльність як основну мету діяльності. Закон встановлює вимоги до утворення, реєстрації, управління та звітності благодійних організацій, забезпечуючи тим самим прозорість їхньої діяльності [2].

Доповненням до зазначеного Закону є Закон України "Про волонтерську діяльність" від 19 квітня 2011 року № 3236-VI, який регулює правові та організаційні засади волонтерської діяльності в Україні. Волонтерство як форма безоплатного надання послуг та ресурсів є важливим компонентом фандрайзингу, особливо для організацій соціальної сфери з обмеженими бюджетами [10]. Закон визначає права та обов'язки волонтерів, порядок їх залучення та використання праці, що створює правові гарантії для цієї форми залучення людських ресурсів.

Ще одним важливим нормативним актом є Закон України "Про громадські об'єднання" від 22 березня 2012 року № 4572-VI, який регулює правові та організаційні засади реалізації права на свободу об'єднання, гарантованого Конституцією України. Багато організацій соціальної сфери функціонують саме як громадські об'єднання, тому цей Закон безпосередньо впливає на їхню фандрайзингову діяльність [11].

Критично важливим аспектом нормативно-правового забезпечення фандрайзингу є податкове регулювання, яке визначає податковий статус благодійних організацій та податкові стимули для донорів. Податковий кодекс України містить спеціальні норми щодо неприбуткових організацій, до яких належать благодійні організації [12].

Згідно з підпунктом 133.4.6 Податкового кодексу України, благодійні організації можуть мати статус неприбуткових організацій за умови відповідності певним критеріям. Неприбуткові організації не є платниками податку на прибуток за доходами, отриманими у вигляді благодійних внесків, грантів, безповоротної фінансової допомоги, за умови використання таких коштів виключно на фінансування видатків, визначених у підпункті 133.4.2 Податкового кодексу України [6].

Водночас, як зазначають дослідники, українське податкове законодавство не створює достатніх стимулів для донорів. На відміну від багатьох європейських країн та США, де діють системи податкових знижок або податкових кредитів для благодійників, в Україні можливості податкової оптимізації для донорів є обмеженими. Це суттєво знижує мотивацію потенційних донорів, особливо корпоративних, до систематичної благодійної діяльності.

Повномасштабне російське вторгнення 2022 року призвело до значних змін у нормативно-правовому регулюванні фандрайзингової діяльності в Україні. Були прийняті численні нормативні акти, спрямовані на спрощення процедур залучення благодійної допомоги, особливо для потреб армії та підтримки постраждалого населення.

Зокрема, було спрощено процедури отримання гуманітарної допомоги, розширено можливості для міжнародного благодійного фінансування, створено спеціальні механізми для прозорого збору та розподілу благодійних внесків через державні платформи. Ці зміни відобразили нагальну потребу в мобілізації ресурсів для відбиття агресії та підтримки громадян в умовах надзвичайної ситуації.

Попри наявність базових законодавчих актів, нормативно-правове забезпечення фандрайзингової діяльності в Україні характеризується низкою проблемних аспектів, які обмежують розвиток цієї сфери.

По-перше, в Україні відсутнє спеціалізоване законодавство, яке б комплексно регулювало саме фандрайзингову діяльність. Наявні законодавчі акти регулюють окремі аспекти (благодійність, волонтерство, громадські об'єднання), однак не охоплюють фандрайзинг як цілісну систему управління залученням ресурсів. Це створює правову невизначеність щодо статусу професійних фандрайзерів, їхніх прав та обов'язків, етичних стандартів діяльності.

По-друге, податкове законодавство не створює достатніх стимулів для розвитку благодійності. Обмежені можливості податкових пільг для донорів та складні адміністративні процедури для отримання статусу неприбуткової організації стримують розвиток фандрайзингової діяльності.

По-третє, відсутність чіткого регулювання ендавмент-фондів (цільових капіталів) обмежує можливості організацій соціальної сфери формувати довгострокові фінансові резерви.

По-четверте, законодавство недостатньо регулює питання прозорості та звітності фандрайзингової діяльності. Хоча благодійні організації зобов'язані подавати звіти про свою діяльність, відсутні єдині стандарти такої звітності, що ускладнює моніторинг та оцінку ефективності використання благодійних внесків.

Враховуючи прогалини в національному законодавстві, українські організації соціальної сфери все частіше звертаються до міжнародних стандартів та етичних кодексів фандрайзингової діяльності. Зокрема, важливу роль відіграє Декларація етичних принципів фандрайзингу, прийнята міжнародною спільнотою фандрайзерів у 2006 році.

Декларація визначає п'ять ключових етичних принципів фандрайзингу: чесність, повага, цілісність, емпатія та прозорість. Ці принципи передбачають, що фандрайзери повинні діяти чесно у всіх комунікаціях, поважати права та

гідність донорів і бенефіціарів, дотримуватися високих стандартів етичної поведінки, виявляти емпатію до людей, яким вони допомагають, та забезпечувати прозорість у звітності про використання ресурсів.

У 2001 році було розроблено Етичний кодекс фандрайзерів Національної Гільдії фандрайзерів, який визначає норми професійної поведінки фандрайзерів. Кодекс передбачає дотримання загальнолюдських норм і цінностей, прав людини, презумпції невинності, права будь-якої людини на благодійність тощо.

Для підвищення ефективності фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери в Україні необхідне вдосконалення нормативно-правового забезпечення за кількома напрямками:

- Прийняття спеціалізованого законодавства про фандрайзинг, яке б комплексно регулювало цю діяльність, визначало статус професійних фандрайзерів, встановлювало етичні стандарти та вимоги до прозорості.

- Розширення податкових стимулів для донорів, включаючи запровадження системи податкових знижок для фізичних осіб та корпорацій, що здійснюють благодійні внески.

- Законодавче врегулювання ендавмент-фондів для всіх типів організацій соціальної сфери, що дозволить формувати довгострокові фінансові резерви.

- Запровадження єдиних стандартів звітності для організацій, які здійснюють фандрайзингову діяльність, що підвищить прозорість та довіру донорів.

- Спрощення адміністративних процедур для отримання статусу неприбуткової організації та здійснення благодійної діяльності.

Реалізація цих напрямів сприятиме створенню сприятливого правового середовища для розвитку фандрайзингу в Україні, що особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення країни, коли організації соціальної сфери відіграватимуть ключову роль у вирішенні численних соціальних проблем.

Висновки до розділу 1

Здійснений нами теоретичний аналіз наукових джерел, проведений у першому розділі магістерської роботи, дозволив сформулювати цілісне уявлення про сутність фандрайзингу як сучасного механізму управлінського забезпечення діяльності організацій соціальної сфери, виокремити його ключові характеристики, класифікувати джерела та інструменти залучення ресурсів, а також проаналізувати нормативно-правові засади фандрайзингової діяльності в Україні.

Узагальнюючи результати теоретичного дослідження, можна стверджувати, що фандрайзинг для організацій соціальної сфери в Україні знаходиться на етапі професіоналізації та інституціоналізації. Наявна теоретична база, різноманітність джерел та інструментів залучення ресурсів створюють передумови для розвитку ефективної фандрайзингової діяльності. Водночас існують значні резерви для підвищення ефективності фандрайзингу через вдосконалення нормативно-правового регулювання, адаптацію міжнародних практик до українського контексту та підвищення рівня професійних компетентностей фахівців у цій сфері.

Сформовані теоретико-методологічні засади створюють концептуальну основу для подальшого аналізу практики фандрайзингової діяльності на прикладі Міжнародної організації з міграції в Україні, що дозволить виявити механізми управлінського забезпечення, ідентифікувати кращі практики та сформулювати рекомендації щодо вдосконалення фандрайзингу в організаціях соціальної сфери України.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З МІГРАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Організаційно-функціональна модель діяльності Міжнародної організації з міграції (МОМ) в Україні

Аналіз практики фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери потребує детального розуміння організаційної структури, місії та стратегічних пріоритетів таких організацій. Ефективність залучення ресурсів безпосередньо залежить від чіткості організаційних цілей, прозорості управлінської структури та здатності організації демонструвати свій вплив на цільові групи бенефіціарів. У цьому контексті Міжнародна організація з міграції (МОМ) в Україні є показовим прикладом великої міжнародної організації, яка успішно адаптувала свою фандрайзингову стратегію до складних умов воєнного часу та масштабної гуманітарної кризи.

Міжнародна організація з міграції (International Organization for Migration, IOM) є провідною міжурядовою організацією у сфері міграції та офіційним агентством ООН з питань міграції. МОМ працює у тісній співпраці з урядами, іншими агентствами ООН, міжнародними організаціями, неурядовими організаціями, приватним сектором та діаспорами для просування гуманної, безпечної та впорядкованої міграції, що приносить користь мігрантам і суспільству загалом.

Представництво МОМ в Україні було засновано у 1996 році, коли Україна отримала статус спостерігача в організації [28]. Цей період збігся з початком активних міграційних процесів у пострадянській Україні, коли країна одночасно стала державою походження, транзиту та призначення для різних категорій мігрантів. У 2001 році Україна подала заявку на членство в МОМ, яка була формалізована ратифікацією Верховною Радою України у 2002 році. Це членство відкрило нові можливості для поглибленої співпраці

між українським урядом та міжнародною спільнотою у сфері управління міграцією.

Протягом перших років діяльності в Україні MOM зосереджувалася на таких пріоритетних напрямках, як протидія торгівлі людьми, підтримка розвитку системи управління міграцією, сприяння інтеграції мігрантів та національних меншин, а також використання потенціалу міграції для розвитку. Організація працювала з Державною міграційною службою України, Державною прикордонною службою України та Міністерством внутрішніх справ України для впровадження кращих практик управління міграційними потоками [28].

Повномасштабне російське вторгнення у лютому 2022 року кардинально трансформувало мандат і діяльність MOM в Україні. Організація швидко переорієнтувала свої програми та проекти на надання масштабної гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), постраждалому населенню та громадам, що приймають переселенців. З лютого 2022 року по грудень 2024 року MOM надала допомогу приблизно трьом мільйонам людей, включаючи забезпечення предметами першої необхідності та засобами гігієни, водопостачання, санітарію та гігієну, багатоцільову грошову допомогу, екстрену медичну та психосоціальну підтримку, підтримку пунктів колективного проживання, захист та інші види допомоги [29].

Місія MOM в Україні органічно поєднує глобальну стратегію організації з контекстуальними викликами української ситуації. Відповідно до глобальної стратегії MOM, представництво в Україні прагне просувати розуміння можливостей і викликів міграції в українському контексті [28]. Максимізація цих можливостей та мінімізація викликів, створених міграційними рухами, є керівними принципами всіх діяльностей і програм, у які залучена Місія.

Стратегічний підхід MOM в Україні на період 2020-2024 років окреслював п'ять ключових стратегічних цілей, які згодом були адаптовані до умов повномасштабної війни.

- Перша стратегічна ціль полягала у сприянні соціально-економічному розвитку через міграцію. Це включало підтримку трудової міграції, залучення діаспори до розвитку України та сприяння інтеграції мігрантів у місцеві громади.

- Друга ціль фокусувалася на ефективному реагуванні на мобільність населення в кризових ситуаціях, що набуло особливого значення після початку повномасштабної війни.

- Третя стратегічна ціль передбачала розвиток міграційної політики та управління міграцією відповідно до міжнародних стандартів та зобов'язань України у рамках євроінтеграційного процесу.

- Четверта ціль стосувалася сприяння міжнародній мобільності через вдосконалення систем управління кордонами та документообігу.

- П'ята ціль зосереджувалася на підвищенні стійкості мігрантів та громад через інтеграційні програми та протидію ксенофобії [28].

Після початку повномасштабної війни у 2022 році MOM суттєво переглянула свої пріоритети, зосередившись на гуманітарному реагуванні. Організація сконцентрувала зусилля на наданні допомоги внутрішньо переміщеним особам, підтримці постраждалих громад, забезпеченні доступу до основних послуг, захисті прав вразливих категорій населення та сприянні відновленню соціально-економічної інфраструктури [29].

Організаційна структура MOM в Україні відображає комплексність мандату організації та масштаб її діяльності. Місія MOM в Україні є однією з найбільших у регіоні Південно-Східної Європи, Східної Європи та Центральної Азії. Станом на 2024 рік, організація має головний офіс у Києві та шість польових офісів, розташованих у різних регіонах країни, що дозволяє забезпечити географічне охоплення та наближеність до бенефіціарів [29].

Керівництво Місії MOM в Україні здійснюється Головою Місії (Chief of Mission), який звітує перед Регіональним директором MOM для Європи та Центральної Азії. Організаційна структура включає кілька ключових департаментів і підрозділів, кожен з яких відповідає за специфічні напрями

діяльності. Програмний департамент координує реалізацію всіх проєктів та програм організації, включаючи гуманітарну допомогу, захист, стабілізацію громад, підтримку засобів до існування та інші напрями.

Департамент операцій та управління забезпечує логістичну, адміністративну та фінансову підтримку діяльності Місії. Цей підрозділ відіграє критичну роль у забезпеченні прозорості використання донорських коштів та дотриманні міжнародних стандартів фінансового управління. Департамент з питань ресурсів та звітності відповідає за залучення фінансування, підготовку проєктних пропозицій для донорів, моніторинг реалізації проєктів та підготовку звітності для донорів. Саме цей департамент фактично виконує функції фандрайзингу в організації.

Окремо виділяються тематичні підрозділи, які спеціалізуються на конкретних аспектах діяльності MOM: підрозділ з питань здоров'я мігрантів, підрозділ протидії торгівлі людьми, підрозділ управління міграцією, підрозділ міграції та розвитку тощо. Така структурна диференціація дозволяє MOM ефективно реагувати на різноманітні виклики міграційної сфери та гуманітарні потреби населення України.

Важливою особливістю організаційної структури MOM є її висока децентралізація. Понад 75% персоналу MOM глобально працює у польових умовах, що забезпечує безпосередню присутність організації в регіонах та швидке реагування на потреби бенефіціарів [28]. В Україні станом на 2024 рік MOM налічує понад 500 співробітників та консультантів, що робить українську Місію однією з найбільших у мережі MOM.

Для візуалізації організаційної структури MOM в Україні доцільно представити її основні компоненти у вигляді схеми:

IOM Ukraine Mission Org Chart

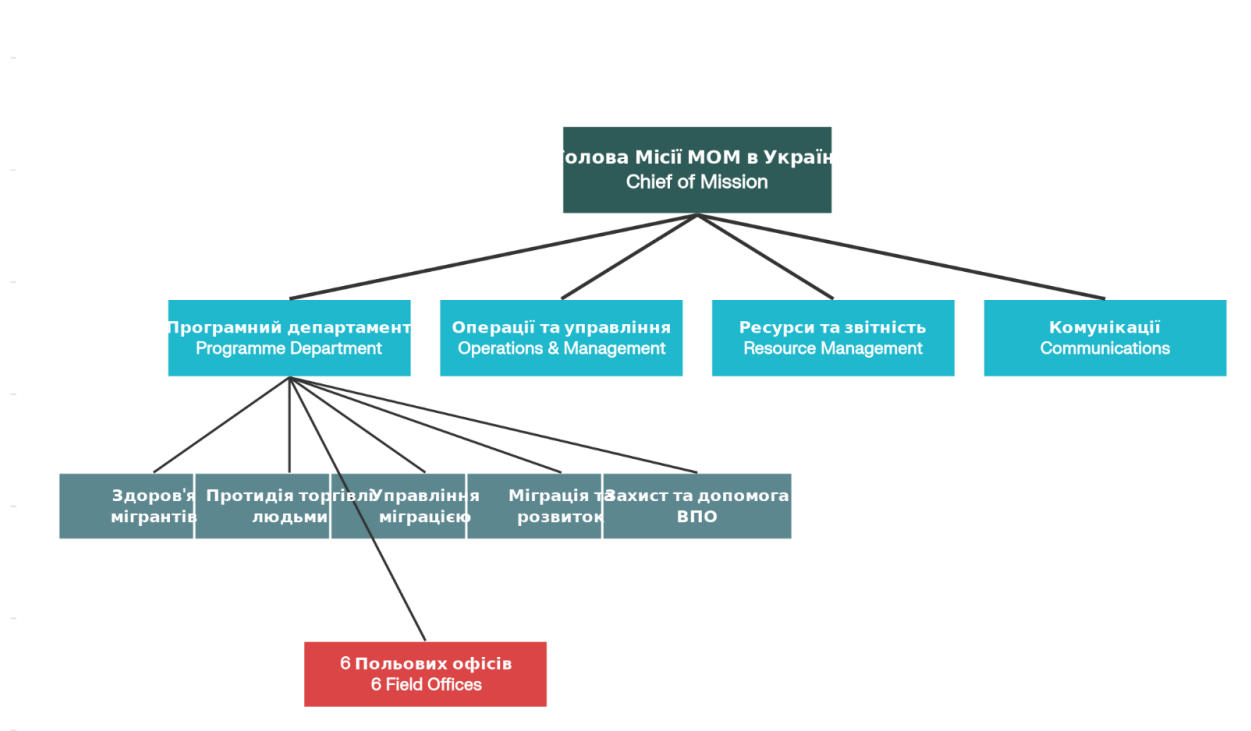


Схема 2.1. Організаційна структура Мисії MOM в Україні

Така організаційна структура забезпечує чітку координацію між різними напрямками діяльності, ефективний розподіл ресурсів та швидке прийняття рішень в умовах динамічної гуманітарної ситуації.

Чітко сформульована місія MOM в Україні та структурована організаційна будова створюють міцний фундамент для успішної фандрайзингової діяльності. По-перше, глобальна репутація MOM як провідного агентства ООН з питань міграції та понад 25-річна присутність в Україні формують високий рівень довіри серед потенційних донорів. Донори, особливо державні агентства міжнародної допомоги та міжнародні фонди, надають перевагу організаціям з доведеною історією успішної реалізації проєктів та прозорим фінансовим управлінням.

По-друге, чітка місія організації та стратегічні цілі дозволяють формувати переконливі проєктні пропозиції, що відповідають пріоритетам різних донорів. Наприклад, проєкти з підтримки внутрішньо переміщених осіб

резонують з гуманітарними пріоритетами таких донорів, як Уряд США, Європейський Союз та Уряд Німеччини, які є найбільшими донорами гуманітарної допомоги Україні [31].

По-третє, децентралізована структура з польовими офісами по всій Україні забезпечує географічну присутність організації та можливість демонструвати донорам безпосередній вплив проєктів на життя бенефіціарів. Візити донорів до польових офісів МОМ та зустрічі з бенефіціарами є важливим інструментом побудови довгострокових партнерських відносин та залучення повторного фінансування.

По-четверте, спеціалізований Департамент ресурсів та звітності професійно займається пошуком донорів, написанням грантових заявок та забезпеченням прозорості звітності про використання коштів. Це дозволяє іншим підрозділам організації зосередитися на безпосередній реалізації проєктів, в той час як фандрайзингова команда систематично працює над диверсифікацією джерел фінансування.

П'ятий важливий аспект полягає у здатності МОМ швидко адаптувати свою місію та організаційну структуру до змінюваних обставин. Після початку повномасштабної війни організація продемонструвала гнучкість, переорієнтувавши програми на гуманітарне реагування та масштабувавши свою діяльність. Ця адаптивність є критично важливою для збереження релевантності організації в очах донорів та забезпечення сталого потоку фінансування навіть в умовах кризи.

Аналіз організаційної структури та місії МОМ в Україні виявляє, що успішна фандрайзингова діяльність не є ізольованою функцією, а органічно інтегрована у всі аспекти роботи організації. Від чіткості стратегічних цілей до професіоналізму команди, від географічного охоплення до репутації організації – кожен елемент організаційної структури вносить свій внесок у здатність залучати та ефективно використовувати донорське фінансування для виконання соціальної місії в умовах масштабної гуманітарної кризи.

2.2. Аналіз структури та джерел фінансування програм МОМ в умовах воєнного стану

Аналіз джерел фінансування та механізмів залучення ресурсів є критично важливим для розуміння ефективності фандрайзингової діяльності організацій соціальної сфери. У ході нашого дослідження ми проаналізували структуру фінансування Міжнародної організації з міграції в Україні, виявили основних донорів та з'ясували механізми, через які організація забезпечує сталий потік ресурсів для реалізації своєї гуманітарної місії.

МОМ як агентство ООН має специфічну фінансову модель, яка істотно відрізняється від типової структури фінансування національних некомерційних організацій. На відміну від організацій, що залежать від обмеженого кола донорів або державного фінансування, МОМ функціонує на основі проєктного фінансування від множини міжнародних донорів. Це означає, що організація не має гарантованого базового бюджету, а кожна програма чи проєкт фінансується окремо на основі грантових угод з конкретними донорами [27].

Нами встановлено, що така модель має як переваги, так і недоліки. Серед переваг – диверсифікація джерел фінансування, що знижує залежність від окремого донора, та гнучкість у масштабуванні діяльності відповідно до доступних ресурсів. Водночас проєктне фінансування створює виклики щодо передбачуваності бюджету, необхідності постійного залучення нових донорів та значних адміністративних витрат на підготовку грантових заявок і звітності.

У процесі дослідження ми ідентифікували основних донорів МОМ в Україні та проаналізували їхні внески у фінансування діяльності організації. Станом на 2025 рік, найбільшими донорами МОМ в Україні є урядові агентства міжнародної допомоги провідних країн світу, міжнародні фінансові інституції та європейські структури.

Урядові донори становлять найбільшу частку фінансування МОМ в Україні. Серед них особливо виділяються Сполучені Штати Америки, які

через Державний департамент США (U.S. Department of State) та Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) є найбільшим донором гуманітарної допомоги Україні загалом. За даними Ukraine Support Tracker, станом на кінець 2024 року США виділили понад 120 мільярдів доларів загальної допомоги Україні, значна частина якої направляється через агентства ООН, включаючи MOM [31].

Нами виявлено, що Німеччина є другим за величиною донором MOM в Україні. Федеральне міністерство закордонних справ Німеччини (Auswärtiges Amt) та Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) систематично фінансують програми MOM у сферах гуманітарної допомоги, захисту внутрішньо переміщених осіб та відновлення громад [21]. Загальний обсяг німецької допомоги Україні перевищує 20 мільярдів доларів, що робить Німеччину найбільшим європейським донором [31].

Європейський Союз через Генеральний директорат Європейської Комісії з гуманітарної допомоги та цивільного захисту (ECHO) є третім за величиною донором MOM в Україні. Нами проаналізовано, що ЄС фінансує масштабні програми MOM у сферах багатоцільової грошової допомоги, водопостачання та санітарії, захисту вразливих категорій населення. Станом на 2024 рік, інституції ЄС виділили понад 50 мільярдів доларів допомоги Україні [31].

Інші значні урядові донори MOM в Україні включають Велику Британію (через Foreign, Commonwealth and Development Office), Канаду (Global Affairs Canada), Швецію (Swedish International Development Cooperation Agency), Норвегію, Данію, Нідерланди та Японію [39]. Кожен з цих донорів має свої географічні та тематичні пріоритети фінансування, що дозволяє MOM диверсифікувати портфель проєктів.

Інституційні донори представлені міжнародними фінансовими інституціями та фондами. Серед них – Світовий банк, який фінансує програми MOM у сфері відновлення інфраструктури та підтримки засобів до існування постраждалого населення. Центральний надзвичайний фонд реагування ООН

(CERF) забезпечує швидке фінансування невідкладних гуманітарних потреб на початкових етапах криз [38].

Для систематизації інформації про основних донорів MOM в Україні ми підготували наступну таблицю:

Таблиця 2.1. Основні донори MOM в Україні (2023-2024 рр.)

Донор	Тип	Основні сфери фінансування	Приблизний обсяг (2024)
США (State Dept./USAID)	Урядовий	Гуманітарна допомога, захист ВПО, багатоцільова допомога	Понад \$30 млн
Німеччина (AA/GIZ)	Урядовий	Відновлення громад, житло, захист	\$15-20 млн
Європейська Комісія (ECHO)	Інституційний	Багатоцільова допомога, WASH, захист	\$20-25 млн
Велика Британія (FCDO)	Урядовий	Гуманітарна допомога, підтримка засобів існування	\$10-15 млн
Швеція (SIDA)	Урядовий	Захист, гендерна рівність, інтеграція	\$8-10 млн
Норвегія	Урядовий	Гуманітарна допомога, психосоціальна підтримка	\$5-7 млн
Канада (GAC)	Урядовий	Багатоцільова допомога, захист	\$5-7 млн
Японія	Урядовий	Гуманітарна допомога, відновлення	\$3-5 млн
CERF	Інституційний	Невідкладні гуманітарні потреби	\$2-3 млн
Світовий банк	Інституційний	Відновлення інфраструктури	\$2-3 млн

Джерело: складено автором на основі [38; 31; 21]

Нами проаналізовано динаміку фінансування MOM в Україні протягом 2022-2024 років, що дозволило виявити ключові тенденції. До початку

повномасштабної війни у 2022 році бюджет МОМ в Україні становив приблизно 20-25 мільйонів доларів на рік. Після лютого 2022 року спостерігалось різке зростання фінансування – у 2022 році бюджет організації збільшився до понад 150 мільйонів доларів, а у 2023 році перевищив 200 мільйонів доларів [29].

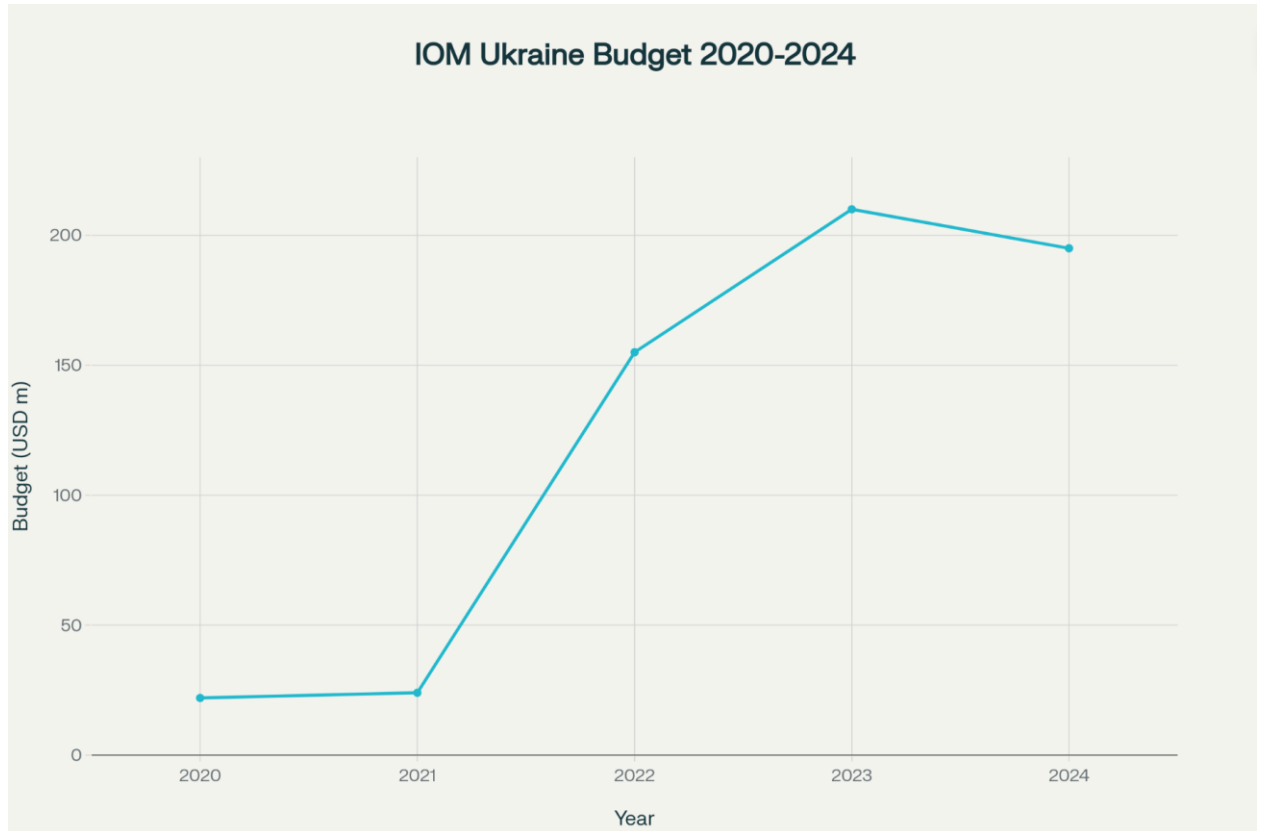


Рисунок 2.1. Динаміка та механізми фінансування МОМ в Україні

Ця динаміка відображає масштабну гуманітарну кризу в Україні та відповідне зростання міжнародної допомоги. Водночас нами виявлено, що у 2024 році темпи зростання фінансування сповільнилися, що частково пов'язано з "донорською втомою" та конкуренцією за ресурси з іншими гуманітарними кризами у світі. Разом з цим, є тенденція що у 2025 році, у зв'язку із припиненням існування USAID, зменшення фінансування буде ще більшим.

У процесі дослідження ми ідентифікували основні механізми, через які МОМ в Україні залучає фінансування від донорів. Центральним механізмом є Гуманітарний План Реагування для України (Humanitarian Response Plan for Ukraine), який координується Управлінням ООН з координації гуманітарних

справ (ОСНА). МОМ є одним з провідних агентств у цьому плані та щороку формулює свої фінансові потреби у різних секторах (захист, кров, санітарія та гігієна, притулок та житло) [39].

Разом з цим, нами встановлено, що МОМ використовує кластерний підхід до координації гуманітарної відповіді. Організація є провідним агентством Кластеру з притулку та непродуктивних предметів (Shelter and NFI Cluster) та Кластеру з координації та управління табо рами (Camp Coordination and Camp Management Cluster). Участь у кластерах дозволяє МОМ підвищувати свою видимість серед донорів та координувати зусилля з іншими гуманітарними організаціями.

Прямі двосторонні угоди з донорами є другим ключовим механізмом залучення фінансування. МОМ систематично веде переговори з урядовими агентствами міжнародної допомоги окремих країн-донорів, пропонуючи проєктні пропозиції, що відповідають пріоритетам цих донорів. Наприклад, Державний департамент США має програму Бюро народонаселення, біженців та міграції (Bureau of Population, Refugees, and Migration), яка систематично фінансує діяльність МОМ.

Конкурсні грантові програми є третім механізмом залучення ресурсів. Багато донорів, особливо європейських, оголошують відкриті конкурси на фінансування гуманітарних проєктів. МОМ бере участь у таких конкурсах, конкуруючи з іншими міжнародними та національними організаціями. Нами виявлено, що конкурентні переваги МОМ у таких конкурсах включають глобальну репутацію, наявність польової інфраструктури, досвід реалізації масштабних проєктів та членство в системі ООН.

Стратегічні партнерства з іншими агентствами ООН та міжнародними організаціями дозволяють МОМ отримувати субгранти та брати участь у консорціумних проєктах. Наприклад, МОМ співпрацює з УВКБ ООН (Агентство ООН у справах біженців) у проєктах захисту внутрішньо переміщених осіб, з ЮНІСЕФ у проєктах підтримки дітей та сімей, з ПРООН у проєктах відновлення та розвитку.

Аналізуючи успішність фандрайзингової діяльності МОМ в Україні, ми виділили кілька ключових факторів, що забезпечують організації спроможність залучати значні обсяги фінансування навіть в умовах зростаючої конкуренції за донорські ресурси.

По-перше, глобальна репутація та належність до системи ООН створюють високий рівень довіри серед донорів. Урядові агентства міжнародної допомоги зазвичай надають перевагу каналізації коштів через агентства ООН, оскільки це забезпечує прозорість, звітність та узгодженість з міжнародними стандартами.

По-друге, оперативна присутність та географічне охоплення дозволяють МОМ демонструвати донорам безпосередній доступ до бенефіціарів навіть у важкодоступних регіонах. Наявність польових офісів у різних областях України та спроможність працювати поблизу лінії зіткнення є конкурентною перевагою організації.

По-третє, професіоналізм у підготовці проєктних пропозицій та звітності забезпечує високі показники успішності грантових заявок МОМ. Організація має спеціалізовані підрозділи, що займаються написанням грантів, бюджетуванням та моніторингом проєктів відповідно до вимог різних донорів.

По-четверте, диверсифікація портфелю проєктів дозволяє МОМ звертатися до широкого кола донорів з різними географічними та тематичними пріоритетами. Організація реалізує проєкти у сферах гуманітарної допомоги, захисту, здоров'я, притулку, засобів існування, що дозволяє отримувати фінансування від донорів із специфічними фокусами.

По-п'яте, стратегічна комунікація та адвокація підвищують видимість МОМ серед донорської спільноти. Організація систематично публікує звіти, аналітичні матеріали, прес-релізи, організовує візити донорів до проєктних локацій, що сприяє підтриманню постійного діалогу з існуючими та потенційними донорами.

Попри успішність фандрайзингової діяльності, нами ідентифіковано низку викликів, з якими стикається МОМ в Україні. Першим викликом є

зростаюча конкуренція за обмежені донорські ресурси. З одного боку, в Україні діють десятки міжнародних організацій, що конкурують за те саме фінансування. З іншого боку, інші гуманітарні кризи у світі (Газа, Судан, Афганістан) також потребують значних ресурсів, що створює "донорську втому" щодо України.

Другим викликом є жорсткі умови фінансування з боку донорів. Багато грантових угод містять обмеження щодо використання коштів (заборона на фінансування оперативних витрат), короткі терміни реалізації проєктів та складні вимоги до звітності. Це створює адміністративне навантаження та обмежує гнучкість організації у реагуванні на потреби бенефіціарів.

Третім викликом є непередбачуваність фінансування. Проєктна модель фінансування означає, що МОМ не може планувати довгострокову діяльність без гарантованих ресурсів. Це ускладнює стратегічне планування, утримання кваліфікованого персоналу та забезпечення сталості програм.

Узагальнюючи результати дослідження джерел фінансування та механізмів залучення ресурсів МОМ в Україні, можемо стверджувати, що організація демонструє високу ефективність фандрайзингової діяльності, забезпечуючи диверсифікований портфель донорів та стабільне зростання бюджету в умовах гуманітарної кризи. Водночас існують структурні виклики, пов'язані з проєктною моделлю фінансування, що вимагають постійних зусиль щодо залучення нових донорів та адаптації до змінюваних пріоритетів міжнародної допомоги.

2.3. Практика надання грантової підтримки МОМ українським організаціям соціальної сфери

Одним з найважливіших аспектів діяльності міжнародних організацій є не лише залучення ресурсів від донорів, а й ефективне розподілення цих коштів через механізми грантової підтримки національним та місцевим організаціям соціальної сфери. Ця практика відповідає глобальній тенденції до

локалізації гуманітарної допомоги та розвитку спроможності місцевих акторів. У цьому пункті магістерської роботи аналізується практика надання грантів МОМ українським організаціям, виявляються основні механізми, умови фінансування та результати партнерства.

Міжнародна спільнота та донори фокусуються на локалізації гуманітарної допомоги у відповідь на визнане глобально питання ефективності міжнародної гуманітарної відповіді. Локалізація передбачає зміщення фінансування, лідерства та прийняття рішень від міжнародних організацій до національних та місцевих акторів. За даними міжнародних дослідників, локальні організації мають кращий доступ до потребуючих, глибше розуміють контекст та здатні працювати з нижчими адміністративними витратами [44].

Однак розбіжність між глобальними зобов'язаннями та фактичною практикою залишається значною. За результатами опитування 2024 року, менше 1% гуманітарного фінансування для України спрямовується безпосередньо до місцевих та національних неурядових організацій, тоді як більшість коштів централізується в руках міжнародних організацій [45]. Таким чином, локальні організації здійснюють більшість польової роботи, але отримують меншість фінансування.

МОМ реалізує кілька ключових програм грантової підтримки. Найбільшою є грантування через Фонд відновлення громад України (Ukraine Community Recovery Fund, UCRF). Цей фонд, створений спільно UNDP та низкою донорів, спрямований на підтримку економічного відновлення та розвитку громад, постраждалих від бойових дій [29].

За даними фонду, МОМ через програму UCRF надала гранти понад 50 українським організаціям на загальну суму понад 50 мільйонів доларів США. Розмір окремих грантів варіюється від 50 тисяч до 2,5 мільйонів доларів залежно від масштабу проєкту. Найбільші гранти отримали організації, які реалізують комплексні програми відновлення інфраструктури та підтримки засобів існування у постраждалих регіонах [29].

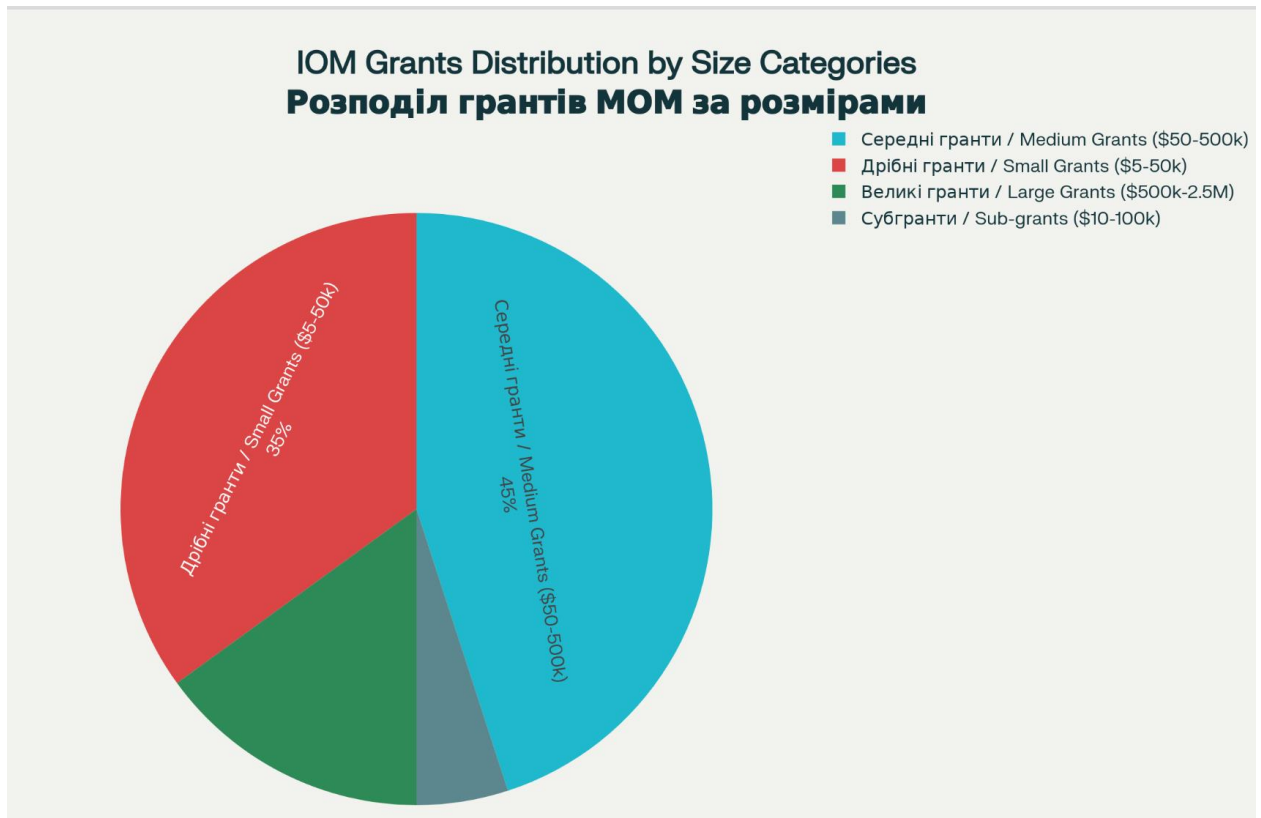
Другою програмою є Viability+ щодо підтримки малого та середнього бізнесу в постраждалих областях. MOM у співпраці з Німецьким міністерством економічного співробітництва та Німецьким банком розвитку надає гранти до 60 тисяч євро бізнес-асоціаціям та до 30 тисяч євро сільськогосподарським кооперативам. Ці гранти спрямовані на відновлення виробництва, розвиток нових ринків та створення робочих місць [30].

Таблиця 2.2. Типи грантів MOM для українських організацій соціальної сфери

Тип гранту	Розмір	Термін	Основні вимоги	Приклад використання
Дрібні гранти	\$5-50 тис	3-6 міс	Базова спроможність	Мікро-проекти в громадах
Середні гранти	\$50-500 тис	6-12 міс	Доказана спроможність	WASH програми, захист
Великі гранти	\$500 тис - \$2.5 млн	12-24 міс	Висока спроможність	Економічне відновлення
Субгранти	\$10-100 тис	3-12 міс	Конкурсний відбір	Підтримка місцевих НГО

Джерело: складено автором на основі [29; 30]

На діаграмі нижче ми можемо побачити, що середні гранти (розміром від 50 до 500 тисяч доларів) становлять найбільшу частку – 45% від усіх грантів, що дозволяє реалізовувати середньомасштабні програми з водопостачання, санітарії, гігієни та захисту. Дрібні гранти (від 5 до 50 тисяч доларів) складають 35% і спрямовуються на мікро-проекти в громадах, великі гранти (від 500 тисяч до 2,5 мільйонів доларів) – 15% для комплексних програм економічного відновлення, і лише 5% припадає на субгранти для локальних організацій через проміжні фонди.



Діаграма 2.1. Розподіл грантів MOM за видами та розмірами

MOM встановлює комплекс вимог до потенційних грантоотримувачів. По-перше, організація повинна мати статус юридичної особи, зареєстрованої в Україні. Допускаються громадські організації, благодійні фонди, кооперативи, приватні компанії та органи місцевого самоврядування за умови, що проекти мають гуманітарне спрямування чи соціальний вплив.

По-друге, організація повинна демонструвати досвід реалізації подібних проектів – мінімум 2-3 років роботи у відповідній сфері. Вимога посилюється для грантів розміром понад 500 тисяч доларів.

По-третє, потрібна кваліфікована команда, здатна управляти проектом та представляти звітність. MOM проводить оцінку організаційної спроможності, включаючи наявність фінансиста, керівника проекту та координатора моніторингу.

По-четверте, проект повинен відповідати пріоритетам MOM та донорів та мати чіткі вимірювані результати. MOM використовує логічну модель

проєкту, в якій визначаються входи, діяльності, вихідні дані та очікуваний вплив.

Аналіз дозволяє виділити кілька показових прикладів успішної грантової підтримки МОМ українським організаціям.

Приклад 1: Програма соціального житла для ВПО. МОМ у партнерстві з міською радою Маріуполя реалізує масштабний проєкт з надання якісного соціального житла внутрішньо переміщеним особам. Проєкт розпочався у 2023 році як пілотна ініціатива у Дніпрі та був суттєво розширений. За перший рік (2023-2024) було забезпечено якісним житлом 35 сімей. У 2024 році цифра зросла до 284 сімей, а до кінця 2025 року планується охопити понад 700 сімей [33]. Проєкт фінансується французьким урядом та іншими донорами через МОМ, і як побічна користь сприяв залученню спеціалістів усередину громади для відновлення міста.

Приклад 2: Грантова програма Viability+ у Київській та Чернігівській областях. МОМ через програму Viability+ надала гранти низці бізнес-асоціацій та сільськогосподарських кооперативів. Однією з успішних грантоздобувачів стала асоціація аграріїв Чернігівської області, яка отримала грант 45 тисяч євро на відновлення сільськогосподарського виробництва. Кошти дозволили асоціації придбати сільськогосподарське обладнання, організувати тренінги для фермерів та відновити три умовно непридатні ферми [30]. Проєкт включав підтримку понад 150 фермерів і сприяв створенню близько 50 постійних робочих місць.

Приклад 3: Проєкт з водопостачання та санітарії у Сумській області. Громадська організація «Водний ресурс», яка працює у Сумській області, отримала грант 150 тисяч доларів від МОМ для відновлення систем водопостачання в деокупованих територіях. Кошти дозволили організації провести ремонт магістральних водопровідних мереж, встановити резервуари для зберігання води та забезпечити гігієнічні набори для населення. Проєкт охопив 8 населених пунктів та забезпечив доступ до чистої питної води для близько 35 тисяч мешканців.

Приклад 4: Програма психосоціальної підтримки. Благодійний фонд «Психічне здоров'я на фронті» отримав субгрант 85 тисяч доларів від MOM для підготовки команди психологів та організації психосоціальної підтримки в Донецькій та Луганській областях. Фінансування дозволило фонду підготувати 25 психологів, організувати групи взаємопідтримки та забезпечити індивідуальне консультування для близько 800 постраждалих осіб.

MOM використовує різні механізми залежно від розміру гранту. Для менших грантів (до 100 тисяч доларів) застосовується касова виплата на банківські рахунки після підписання угоди. Виплаті часто передують надання документів про реєстрацію організації та результати аудиту на предмет фінансової прозорості.

Для більших грантів використовуються поквартальні виплати за досягнення визначених показників. Це стимулює дотримання графіка реалізації та забезпечує донорові контроль за використанням коштів.

Практика субгрантування дозволяє MOM передавати кошти більшим національним організаціям, які далі розподіляють субгранти меншим організаціям. Ця практика дозволяє масштабувати підтримку без пропорційного зростання адміністративних витрат [28].

Діаграма нижче демонструє повний цикл грантування від донорів до кінцевих отримувачів:

- Рівень 1 (Донори): США, ЄС, Німеччина та інші донори надають кошти MOM;
- Рівень 2 (MOM): Організація отримує фінансування через чотири основні канали: прямі двосторонні угоди (35%), гуманітарний план реагування (40%), конкурсні гранти (15%), стратегічні партнерства (10%);
- Рівень 3 (Механізми передачі): MOM використовує чотири механізми: касові виплати для малих грантів, поквартальні виплати для середніх, субгрантування через посередників, та проектне фінансування для великих грантів;

– Рівень 4 (Отримувачі): Українські громадські організації, благодійні фонди, органи місцевого самоврядування та малі та середні компанії.



Діаграма 2.2. Механізми передачі грантів MOM українським організаціям

У сфері економічного відновлення організації, які отримали гранти UCRF на програми підтримки засобів існування, повідомляють про створення близько 5-7 тисяч робочих місць. Дрібні та середні компанії, підтримані програмою, демонструють середнє зростання доходів на 30-50%.

У сфері інфраструктури проекти MOM дозволили відремонтувати понад 150 км доріг, встановити системи водопостачання для 10 тисяч мешканців та модернізувати приміщення закладів колективного проживання.

У сфері розвитку спроможності українські організації, які отримали гранти від MOM, значно покращили свою організаційну спроможність. Багато таких організацій згодом успішно залучили додатковий фінансування від інших донорів на основі успішної реалізації проектів MOM.

Разом з цим, складність адміністративних процедур часто становить перешкоду для невеликих організацій з обмеженою спроможністю. Вимоги

щодо детальних бюджетів, планів управління ризиками та систем моніторингу часто є надто бюрократичними.

Конкуренція за обмежені гранти означає, що багато здатних організацій залишаються без підтримки. Гранти частіше отримують організації, що вже мають досвід роботи з міжнародними донорами та розташовані у великих містах.

Для вдосконалення практики пропонується:

- Запровадити програми розвитку спроможності для потенційних грантопотримувачів;
- Спростити адміністративні процедури для менших грантів;
- Розробити програми багаторічного фінансування для попередньо перевірених партнерів.

Таким чином, практика надання грантів МОМ українським організаціям демонструє наміри до локалізації та поділу ресурсів з національними партнерами. Конкретні приклади проектів свідчать про відчутний соціальний вплив такої підтримки на громади. Разом з цим, існує значний потенціал для розширення масштабів локалізації та спрощення доступу більшого числа українських організацій до міжнародного фінансування.

Висновки до розділу 2

Аналіз практики фандрайзингової діяльності Міжнародної організації з міграції в Україні, проведений у другому розділі магістерської роботи, дозволив виявити ключові механізми управлінського забезпечення залучення та розподілу ресурсів у масштабній міжнародній організації соціальної сфери, що функціонує в умовах гуманітарної кризи.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що МОМ в Україні демонструє високу ефективність фандрайзингової діяльності як механізму управлінського забезпечення, що підтверджується значними

обсягами залученого фінансування, диверсифікованою донорською базою та відчутним соціальним впливом реалізованих програм.

Досвід MOM є цінним прикладом для інших організацій соціальної сфери в Україні, особливо в частині стратегічного планування фандрайзингу, професіоналізації процесів написання грантових заявок та звітності, а також локалізації гуманітарної допомоги через механізми грантової підтримки національних партнерів. Водночас існують структурні виклики, пов'язані з короткими циклами проєктного фінансування, зростаючою конкуренцією за донорські ресурси та недостатніми темпами локалізації, що вимагають системних змін як на рівні міжнародних організацій, так і на рівні донорських політик.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ ЯК УПРАВЛІНСЬКОГО ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЙ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

3.1. Виклики та можливості для організацій соціальної сфери у залученні ресурсів в умовах війни

Перспективи розвитку фандрайзингу як управлінського інструменту для організацій соціальної сфери України обумовлені складною динамікою викликів та можливостей, що виникають в умовах продовжуваної військової агресії та інтенсивних гуманітарних потреб. Аналіз актуальної ситуації у секторі неприбуткових організацій України демонструє парадоксальне поєднання: з одного боку, чисельні організації мають доступ до безпрецедентних обсягів міжнародного фінансування, з іншого боку, стикаються з новими та невідомими раніше викликами у залученні та управлінні ресурсами.

Дослідження потреб та викликів українських неприбуткових організацій в умовах війни, проведене ГО «Philanthropy in Ukraine» у 2024 році, виявило, що більшість організацій стикаються з серйозними труднощами у залученні довгострокового та передбачуваного фінансування [41]. За даними опитування, 70% організацій повідомляють, що збирати кошти став значно складніше порівняно з початком повномасштабної військової агресії у 2022 році. Така динаміка свідчить про появу феномена так званої «донорської втоми», коли міжнародні донори розподіляють свої ресурси між численними гуманітарними кризами по всьому світу [44].

Першим визначним викликом є непередбачуваність та короткостроковість донорського фінансування. На відміну від етапу початкового вторгнення (2022 року), коли фінансування надходило швидко та без суворих умов, поточна ситуація характеризується жорсткими критеріями відбору, довгими процедурами розгляду грантових заявок та короткими

циклами фінансування (найчастіше 6-12 місяців). Це ускладнює для організацій можливість планування багаторічних програм, утримання кваліфікованого персоналу та інвестування у розвиток організаційної спроможності. Безперервне залучення нових донорів та написання нових грантових заявок відволікає керівництво від основної роботи.

Другим критичним викликом є нерівний доступ до фінансування для локальних організацій. На тлі глобальних зобов'язань до локалізації гуманітарної допомоги, фактична практика залишається далекою від бажаного. За даними опитування 2024 року, менше ніж 1% від майже 10 мільярдів доларів гуманітарного фінансування спрямовується безпосередньо до місцевих та національних неурядових організацій, тоді як абсолютна більшість коштів надається через міжнародні організації та мережі [44]. Більшість українських НГО функціонують як субпідрядники міжнародних партнерів, а не як самостійні грантоотримувачі, що обмежує їхню спроможність розвивати власні компетентності та залучати пряме фінансування від донорів.

Третім викликом є складність адміністративних процедур та вимог донорів. Міжнародні донори часто не враховують український контекст та стан розвитку неприбуткового сектору, встановлюючи вимоги, що розроблені на основі досвіду роботи в інших регіонах світу. Нереалістичні очікування щодо показників результативності, жорсткі вимоги щодо фінансової звітності та складні процедури відбору змушують українські організації витрачати значні адміністративні ресурси замість зосередження на прямій роботі з бенефіціарами.

Четвертим викликом є конкуренція за обмежені ресурси. За останні три роки на території України стала активно функціонувати велика кількість як міжнародних, так і українських організацій. Гуманітарний простір став більш конкурентним, що особливо складно для малих місцевих організацій, які мають обмежену спроможність писати грантові заявки та мають меншу видимість серед донорів. Крім того, як міжнародні організації розпочали

скорочення своїх бюджетів, конкуренція за ресурси, які скорочується тільки посилюється [44].

П'ятим викликом є дефіцит кадрів та емоційне вигорання персоналу. Організацій потребують фахівців у галузі фандрайзингу, проєктного управління та фінансового управління, однак утримання такої спеціалізованої робочої сили є дорогим і складним в умовах війни. Емоційне вигорання персоналу через постійний стрес, волатильність ситуації та необхідність адаптації до змінюваних умов залишається серйозною проблемою, що впливає на якість фандрайзингової роботи.

Шостим викликом є недостатня гнучкість у витраті грантових коштів. Багато донорів встановлюють суворі обмеження щодо використання коштів, забороняючи фінансування оперативних витрат (заробітна плата персоналу, оренда приміщень). Це часто призводить до ситуацій, коли організація отримує гранти на реалізацію проєктів, але не може достатньо фінансувати свою адміністративну структуру, що веде до послаблення організаційної спроможності.

Попри численні виклики, дослідження виявило й позитивні тенденції та нові можливості для розвитку фандрайзингу.

Першою важливою можливістю є розширення та диверсифікація джерел фінансування. Крім традиційних урядових донорів та міжнародних фондів, з'явилися нові гравці у гуманітарному фінансуванні. Приватні філантропічні фонди, краудфандингові платформи, приватні компанії через програми корпоративної соціальної відповідальності стали важливими джерелами ресурсів. Наприклад, такі програми як Relief, Resilience, Recovery Program від German Marshall Fund, Ukraine Humanitarian Crisis Recovery Fund від Center for Disaster Philanthropy та низка інших створюють можливості для грантової підтримки організацій соціальної сфери різних розмірів [22].

Другою можливістю є запровадження гнучкіших форм фінансування. Деякі донори, особливо приватні фонди та організації громадянського суспільства, запровадили більш гнучкі механізми розподілу коштів.

Наприклад, Vidnova Support Fund надає гнучку фінансову допомогу для невідкладних операційних потреб організацій без бюрократичних обтяжень [13]. Такі форми фінансування дозволяють організаціям швидше реагувати на потреби та адаптуватися до мінливої ситуації.

Третьою можливістю є розвиток локальних спільнот та кооперацій. Міцне об'єднання українських організацій, як Alliance for Ukrainian Civil Society Organizations та Philanthropy in Ukraine, свідчить про виникнення на новий рівень колективної спроможності. Такі об'єднання дозволяють малим організаціям спільно лобіювати інтереси, ділитися знаннями та розробляти спільні пропозиції для донорів.

Четвертою можливістю є цифровізація фандрайзингу. Вимушена адаптація до умов збройного конфлікту прискорила впровадження інноваційних технологій у фандрайзингу. Краудфандингові платформи, онлайн системи управління грантами, цифрові інструменти для комунікації з донорами стали звичайною практикою для багатьох українських організацій. Це знижує бар'єри входження для менших організацій та робить фандрайзинг більш доступним.

П'ятою можливістю є визнання ролі локальних організацій. На міжнародному рівні все більше визнається, що локальні організації мають порівняльну перевагу у розумінні контексту, доступу до потребуючих та ефективності витрат. Дослідження Refugees International показало, що серед 32 донорів, міжнародних організацій та агентств ООН не було підтверджених випадків корупції у українських партнерів, що суперечить поширеним стереотипам про ризики роботи з локальними організаціями [41].

Шостою можливістю є запровадження програм розвитку спроможності. Міжнародні організації та донори все більше розуміють важливість розвитку потенціалу українських організацій. Програми тренінгів з фандрайзингу, управління проєктами, фінансової звітності стають доступнішими. Chatham House дослідження 2025 року показує, що українське громадянське суспільство демонструє готовність до структурних реформ та модернізації

інституцій [18]. Нижче наведено систематизацію викликів та можливостей для фандрайзингу організацій соціальної сфери:

Таблиця 3.1. Виклики та можливості для фандрайзингу організацій соціальної сфери України

Виклики	Характеристика	Можливості	Потенціальні рішення
Донорська втома	Зменшення темпів фінансування після піку 2023 р.	Нові джерела фінансування	Диверсифікація донорської бази
Короткострокове фінансування	70% грантів на 6-12 місяців	Гнучке фінансування	Лобіювання багаторічних грантів
Нерівний доступ	<1% прямого фінансування НУО	Локалізаційні зміни	Побудова локальних кооперацій
Адміністративне навантаження	Складні процедури для отримання грантів	Цифровізація процесів	Спрощення адміністрування
Конкуренція	Зростаючі ризики витіснення малих НГО	Визнання локальних акторів	Спеціальні програми для НУО
Дефіцит кадрів	Вихід спеціалістів через втому та небезпеку	Програми розвитку спроможності	Інвестиції у працівників та ЗП

Джерело: складено автором на основі [41; 44; 18]

На основі виявлених викликів та можливостей, в рамках магістерської роботи, ми пропонуємо кілька практичних рекомендацій для організацій соціальної сфери у залученні ресурсів.

По-перше, організаціям слід активно диверсифікувати портфель фінансування за рахунок звернення до нових донорів та форм фінансування.

Залежність від кількох традиційних донорів залишається ризикованою. Слід активніше звертатися до приватних фондів, кооперативів, краудфандингу та інших альтернативних джерел. Комбінування державного гранту, приватного пожертвування та грошової допомоги від приватної компанії створює більш стійку фінансову модель.

По-друге, організаціям необхідно інвестувати у розвиток професійних фандрайзингових компетентностей. Залучення або навчання фахівців у галузі фандрайзингу та управління грантами є критично важливим. Навіть для малих організацій можна розглядати можливість делегування фандрайзингу на part-time основі кваліфікованому фахівцю.

По-третє, слід формувати коаліції та мережі з іншими організаціями для спільного лобіювання інтересів перед донорами та міжнародною спільнотою. Колективний голос більш переконливий, ніж голос окремої організації.

По-четверте, організаціям необхідно здійснювати лобіювання для змін у донорських політиках щодо усунення обмежень на оперативні витрати, запровадження багаторічного фінансування та спрощення процедур. Донори мають почути про реальні виклики, з якими стикаються українські організації.

Узагальнюючи, виклики фандрайзингу в умовах війни є суттєвими, але не непереборними. Динамічне гуманітарне середовище в Україні створює як невідкладні потреби, так і нові можливості. Організації, які активно адаптуються до змін, розвивають професійні компетентності та будують міцні партнерства, матимуть найбільше шансів на успіх. Крім того, як визнання ролі локальних організацій на міжнародному рівні поглиблюється, рівень довіри та прямого фінансування до українських організацій матиме тенденцію до зростання у найближчому майбутньому.

3.2. Адаптація міжнародного досвіду фандрайзингу до специфіки українського контексту

Розвиток фандрайзингу як управлінського інструменту в Україні потребує виваженого балансу між використанням перевірених міжнародних практик та адаптацією цих підходів до специфічного контексту України – контексту, позначеного більш ніж десятирічним конфліктом, війною, економічною нестабільністю та трансформацією інституцій. Міжнародний досвід містить цінні уроки, однак механічна екстраполяція глобальних моделей без врахування місцевих реалій часто веде до неефективності та непорозумінь.

Міжнародна практика фандрайзингу розроблялася протягом десятиліть у контексті розвинених демократій та переважно мирних середовищ. Кілька ключових принципів зарекомендували себе як дієві глобально:

По-перше, професіоналізація та систематизація фандрайзингу як окремої управлінської функції. Провідні міжнародні організації та благодійні установи розглядають фандрайзинг не як спонтанну діяльність, а як стратегічний процес, що потребує кваліфікованого персоналу, планування та оцінки результативності. Європейські та північноамериканські організації інвестують значні ресурси у професійний розвиток фандрайзерів, розроблення етичних кодексів та стандартів якості [41].

По-друге, диверсифікація портфелю донорів та джерел фінансування. Американські та європейські некомерційні організації не покладаються на одного чи кількох донорів, а активно розвивають портфель, який включає: державні гранти, приватні фонди, приватних донорів, корпоративні партнерства, краудфандинг та інші форми. Така диверсифікація забезпечує фінансову стійкість навіть у випадку зміни пріоритетів окремого донора.

По-третє, побудова довгострокових стосунків з донорами замість пошуку нових на кожен новий проект. Глобальний досвід показує, що здійснення систематичного контакту з донорами, інформування їх про результати проектів та запрошення їх до діалогу веде до повторного фінансування та більших внесків.

По-четверте, прозорість та звітність як основа довіри. Міжнародні донори вимагають детальних звітів про використання коштів, вимірювання результативності та незалежні аудити. Це, хоча й створює адміністративне навантаження, забезпечує прозорість та довіру.

Однак Україна має низку унікальних характеристик, що вимагають істотної адаптації міжнародних практик:

1. Особливості воєнного часу. На відміну від більшості міжнародних контекстів, де фандрайзинг відбувається в умовах відносної передбачуваності, український контекст характеризується крайньою волатильністю. Лінія фронту змінюється, загрози безпеці персоналу змінюють можливості роботи організацій, економічна ситуація нестабільна [14]. Це означає, що організації повинні розробляти більш гнучкі планів, залишаючи місце для швидкої адаптації до змін.

2. Нерозвинутість локального фундаменту приватної філантропії. На відміну від розвинених країн, де приватні благодійні внески становлять значну частину ресурсів організацій соціальної сфери, Україна характеризується відносно низьким рівнем індивідуальної благодійної культури. До 2022 року приватні благодійні внески становили меншість фінансування. Воєнний час навпаки активізував благодійність, однак дослідження показує, що ця активність часто спрямована на безпосереднє фінансування військових організацій або гуманітарної допомоги, а не на систематичну підтримку організацій соціальної сфери.

Здійснювалися спроби масштабування краудфандингу як інструменту. Наприклад, відома фандрайзерка Дарія Червона розробила інноваційний підхід, розподіляючи фандрайзингові обов'язки серед своєї мережи через соціальні медіа, перетворюючи друзів та знайомих на краудфандрайзерів. За кілька тижнів тим способом було зібрано майже 2 мільйони доларів. Цей досвід демонструє, що українці готові давати, але потребують творчих підходів та особистого контакту [40].

3. Недостатня розвиненість організаційної інфраструктури. Український неприбутковий сектор молодий і не всі організації мають розвинену фінансову звітність, системи управління, IT інфраструктуру, кадрове планування. Вимоги міжнародних донорів щодо фінансової прозорості та звітності, які розумні в контексті розвинених країн, часто стають надмірним навантаженням для молодих українських організацій. Дослідження Refugees International показало, що 32% коштів доходять до бенефіціарів через локальних посередників порівняно з міжнародними організаціями, однак донори часто не дозволяють локальним організаціям часом витратити ресурси на розвиток власної спроможності.

4. Специфіка безпеки та географічні обмеження. Воєнний конфлікт означає, що багато організацій не мають можливості здійснювати звичайну діяльність в окупованих територіях або прифронтових зонах. Фандрайзинг потребує комунікації з донорами, проведення презентацій, демонстрації результатів. В умовах війни багато цього переходить в онлайн, що потребує нових та якісно інших компетентностей.

На основі виявлених відмінностей ми пропонуємо адаптовані механізми фандрайзингу для українського контексту:

Перший механізм: гнучкий, адаптивний підхід до планування та реалізації проєктів. Українські організації повинні розробляти проєкти, які мають більшу гнучкість щодо коректування дій залежно від змінюваної ситуації. Це може включати механізми для швидкого перепланування, альтернативні сценарії реалізації та комунікацію з донорами щодо необхідності змін [14].

Другий механізм: комбінована модель фінансування. Замість залежності від одного типу фінансування, організаціям варто розвивати комбіновані портфелі, які включають: міжнародні гранти, локальні благодійні внески, краудфандинг, партнерства з бізнесом та державну підтримку. Особливо важливим є вивчення новітніх форм локального фінансування – фондів

місцевого розвитку, кооперативних схем, моделей соціального підприємництва.

Третій механізм: інтегрована культурна адаптація й комунікація. Досвід успішних українських фандрайзерів показує, що ефективність фандрайзингу залежить від здатності розповідати оригінальні, емоційно резонуючі історії, від особистої комунікації та залучення персональних мереж. Українська культура фундаментально орієнтована на персональні стосунки та взаємопередачу – це потребує використання в фандрайзингу.

Четвертий механізм: прагматичне спрощення звітності для малих організацій. Універсальні міжнародні стандарти звітності часто занадто громіздкі для малих місцевих організацій. Замість цього варто розвивати диференційовану систему вимог до звітності залежно від розміру гранту та спроможності організації. Невеликим організаціям можна дозволити спрощену звітність на ранніх етапах роботи з донором [46].

П'ятий механізм: інвестиції у розвиток спроможності як частину гранту. Донори повинні дозволяти українським організаціям витрачати частину грантових коштів на розвиток власної спроможності – найму фахівців, навчання персоналу, впровадження ІТ систем. Без таких інвестицій організації залишатимуться залежними від міжнародних партнерів та не розвиватимуть локальну спроможність [32].

Таблиця 3.2. Компаративний аналіз міжнародного досвіду та українського контексту фандрайзингу

Аспект	Міжнародна практика	Український контекст	Адаптований підхід
Планування	Довгострокове, передбачуване	Волатильне через війну	Гнучкі плани з альтернативними сценаріями
Приватна філантропія	Значна частка (40-60%)	Низька, але зростаюча	Краудфандинг, соціальні мережі

Аспект	Міжнародна практика	Український контекст	Адаптований підхід
Звітність	Жорсткі міжнародні стандарти	Обмежена спроможність малих НГО	Диференційована звітність
Організаційна спроможність	Розвинена інфраструктура	Молода, розвивається	Інвестиції у розвиток
Комунікація з донорами	Формальна, документи	Персональні мережі важливі	Гібридний підхід
Часовий горизонт	2-5 років	Частіше 6-12 місяців	Програми з опціями продовження

Джерело: складено автором на основі [44; 41; 14]

Узагальнюючи, адаптація міжнародного досвіду фандрайзингу до українського контексту потребує творчого балансу між глобальними стандартами та локальними реаліями. Українські організації мають можливість розвивати інноваційні, культурно адаптовані форми фандрайзингу, які поєднують традиційні міжнародні підходи з новітніми технологіями та персональними мережами, характерними для України. Міжнародні донори, у свою чергу, повинні визнати специфіку українського контексту та гнучко адаптувати свої політики, щоб підтримати розвиток локального потенціалу.

3.3. Рекомендації щодо удосконалення управлінського забезпечення фандрайзингової діяльності

Розвиток фандрайзингу як ефективного управлінського інструменту в організаціях соціальної сфери України потребує комплексного підходу, спрямованого на удосконалення механізмів управління цією діяльністю. На основі аналізу теоретичних принципів, міжнародного досвіду та практичного

застосування у контексті МОМ, пропонується система рекомендацій для трьох основних груп акторів, які відіграють ключову роль у розвитку сектору.

Українські дослідники, зокрема Крупський Т.В. та Соколова А.М., обґрунтовують необхідність формалізації фандрайзингу як окремої управлінської функції в організаціях громадянського суспільства. Першим важливим кроком є закріплення відповідальності за фандрайзингову діяльність через призначення відповідної посади, навіть якщо вона буде на part-time основі або поділеною між кількома фахівцями. Таке виділення ресурсів сигналізує про серйозність підходу та дозволяє систематично розвивати цей напрям роботи [3; 12].

Разом з формалізацією функції організаціям слід розробляти власну стратегію фандрайзингу, яка охоплює деталізований аналіз поточних джерел фінансування, визначення цільових категорій донорів, планування комунікацій та встановлення вимірюваних показників успіху. Така стратегія повинна бути органічно вписана у загальну стратегію організації та регулярно переглядатися в процесі зміни зовнішніх умов. Кобушко Я.В. підкреслює важливість розроблення структури залучення коштів та цілей їх використання для забезпечення ефективного управління ресурсами [2].

Розвиток професійної компетентності команди залишається критично важливим напрямом. Успішний фандрайзинг потребує спеціальних знань та навичок, які часто недостатньо розвинені в українських організаціях. Організаціям варто активно організовувати внутрішні навчання персоналу з питань фандрайзингу, управління грантами, написання якісних грантових заявок та ефективної комунікації з потенційними донорами. Залучення зовнішніх консультантів для аудиту поточної фандрайзингової діяльності, розроблення стратегії та тренування персоналу часто виявляється більш ефективним, ніж спроби самостійного розвитку компетентності. Участь у вебінарах, конференціях та мережах обміну досвідом, таких як "Philanthropy in Ukraine", дозволяє організаціям дізнаватися про новітні практики та успішні приклади, адаптованих до українського контексту.

Впровадження системи моніторингу та оцінки фандрайзингової діяльності являє собою невід'ємну частину удосконалення управління. Організаціям потрібно встановити ключові показники: кількість залучених коштів у абсолютному та відносному виразі, кількість активних донорів, середній розмір отриманого гранту, частку повторного фінансування від існуючих партнерів, вартість залучення коштів. Регулярний аналіз цих показників дозволяє виявляти успішні та неуспішні стратегії, коригувати підходи та демонструвати донорам вплив своєї роботи. Впровадження систем управління взаємовідносинами з донорами (CRM) суттєво покращує ефективність фандрайзингу через забезпечення систематичного контакту, відстеження комунікацій та планування подальших кроків. Організаціям рекомендується провести самооцінку власної фандрайзингової спроможності за допомогою матриці, наведеної в Додатку А.

Міжнародні донори, які спрямовують свої ресурси в Україну, повинні усвідомити специфіку українського контексту та гнучко адаптувати свої політики та процедури. Дослідження Refugees International демонструє, що існує значна розбіжність між декларованими цілями локалізації та фактичною практикою фінансування, яка обумовлена в тому числі жорсткими адміністративними вимогами міжнародних організацій [45].

Першим пріоритетом має бути спрощення адміністративних вимог для грантів невеликого розміру. Донори часто застосовують одні й ті ж адміністративні процедури незалежно від розміру гранту, що непропорційно обтяжує малі організації з обмеженою адміністративною спроможністю. Розроблення диференційованих систем звітності, де організації, що отримують гранти до 50 тисяч доларів, можуть використовувати спрощені форми, позитивно вплине на доступність фінансування. Прискорені цикли розгляду грантових заявок (2-3 тижні замість стандартних 2 місяців) дозволять організаціям швидше розпочати роботу. Надання шаблонів та прикладів грантових заявок, планів проєктів та звітів значно знизить адміністративне навантаження.

Другим важливим напрямом є визнання того, що розвиток організаційної спроможності українських партнерів являє собою довгострокову інвестицію, яка принесе користь усім майбутнім проектам. Донори повинні дозволити організаціям використовувати частину грантових коштів для розвитку власної спроможності, включаючи найм кваліфікованого персоналу, навчання команди, впровадження ІТ систем та поліпшення управління фінансами. Такі інвестиції забезпечать побудову стійкої основи для довгострокової діяльності. Фінансування спеціалізованих програм розвитку спроможності з питань фандрайзингу, управління проектами, фінансової звітності та цифрової комунікації, за прикладом програм "Strengthening Ukrainian NGOs", демонструє значну ефективність у підвищенні якості роботи організацій.

Запровадження багаторічних грантів на місце короткострокових є необхідною умовою для планування організаціями довгострокової діяльності. Програми 2-3-річного фінансування, особливо для попередньо перевірених партнерів, дозволяють організаціям розвивати довгострокові стратегії та інвестувати у своїх людей. Надання опцій для продовження фінансування залежно від досягнення ключових показників замість кожного разу розглядати як новий грант буде сприяти стабільності та передбачуваності.

Третім пріоритетом має бути локалізація механізмів грантування. Глобальні донори часто централізують прийняття рішень у головних офісах за межами України, що призводить до рішень, які не враховують локальні реалії. Створення або розширення локальних фондів та механізмів грантування, де локальні стейкхолдери приймають рішення про розподіл коштів, забезпечить більшу контекстуалізацію. Фінансування проміжних організацій та мереж, які розподіляють субгранти меншим організаціям, дозволить масштабувати підтримку без пропорційного зростання адміністративних витрат.

На найбільш масштабному рівні держава та лідери громадянського суспільства України повинні розробити комплексну національну стратегію розвитку фандрайзингу. Такої заходи включають створення національного

координаційного центру з питань фандрайзингу, який би надавав консультаційні послуги, організовував масштабні тренінги для фахівців, розповсюджував інформацію про кращі практики. Розроблення національних стандартів етики фандрайзингу, звітності та управління грантами, узгоджених з міжнародними практиками але адаптованих до українського контексту, сприятиме професіоналізації сектору. Запровадження програми сертифікації фахівців у галузі фандрайзингу підвищить якість роботи та престиж професії.

На рівні розвитку спроможності необхідне фінансування масштабних національних програм навчання з фандрайзингу, управління грантами, фінансового управління та цифрової комунікації. Модель "BRIDGE" від Lightful демонструє, як таке навчання може бути реалізовано ефективно [32]. Запровадження грантових програм, спеціально спрямованих на малі та місцеві організації, з акцентом на розвиток їх спроможності, буде сприяти демократизації доступу до фінансування. Створення національних мереж та об'єднань організацій, що мають спільні інтереси та можуть спільно лобіювати перед донорами та державою, посилить голос громадянського суспільства.

Організаціям для запуску власної програми фандрайзингу рекомендується користуватися контрольним списком та чек-листом, наведеними в Додатках Б і В.

Лобіювання для змін у політиках міжнародних донорів залишається критично важливим завданням. Держава та громадянське суспільство повинні активно організовувати форуми та круглі столи з участю міжнародних донорів, де висвітлювати проблеми українських організацій та пропонувати конкретні рішення. Розповсюдження даних та досліджень про ефективність локальних організацій, які розвіюють стереотипи про ризики роботи з місцевими партнерами, має важливе значення. Досягнення публічних зобов'язань від донорів щодо збільшення прямого фінансування локальних організацій та спрощення процедур створить нормативну базу для змін.

Таблиця 3.3. Система рекомендацій щодо удосконалення управління фандрайзингом

Рівень акторів	Основні напрями удосконалення	Очікувані результати	Терміни реалізації
Організації соціальної сфери	Формалізація функцій; розвиток компетентності; моніторинг та оцінка	Професіоналізація роботи; +30% залучених коштів; розширення донорської бази	1-2 роки
Міжнародні донори	Спрощення вимог; розвиток спроможності; багаторічні гранти; локалізація	Більше локального фінансування; +15% прямого фінансування для НУО; зниження адміністративних витрат	2024-2026
Національний рівень	Національна стратегія; програми навчання; лобювання; мережі	Розбудова інституцій; +50% кваліфікованих фахівців; посилення голосу громадянського суспільства	2025-2027

Джерело: сформовано автором

Удосконалення управління фандрайзингом в Україні вимагає скоординованих зусиль усіх основних акторів. Жодна з запропонованих рекомендацій не може бути реалізована в ізоляції; їх успішність залежить від взаємодії й взаємопідтримки на всіх рівнях – від індивідуальних організацій до міжнародних інституцій та державних структур. Успіх буде вимірюватися не лише через кількісні показники залучених ресурсів, а й через якісні поліпшення: посилення спроможності українських організацій самостійно залучати фінансування, розвиток здорової конкуренції та співробітництва серед них, підвищення ефективності використання ресурсів та, в кінцевому рахунку, посилення впливу цих організацій на вирішення соціальних проблем. Реалізація цих рекомендацій матиме довгострокові наслідки для розвитку

громадянського суспільства України як у період продовження конфлікту, так і в перехідний період після його завершення, коли фундамент, побудований зараз, забезпечить основу для сталого розвитку сектору.

Висновки до розділу 3

Перспективи розвитку фандрайзингу як управлінського інструменту для організацій соціальної сфери України визначаються складним переплетінням викликів та можливостей, що виникають у контексті воєнного часу та трансформацій міжнародної гуманітарної системи. Третій розділ магістерської роботи розкрив цей парадокс: організації мають доступ до безпрецедентних обсягів міжнародного фінансування, однак одночасно стикаються з новими та складними перешкодами у залученні та управлінні ресурсами, які не дозволяють повноцінно реалізувати цей потенціал.

Ключовим висновком даного розділу є розуміння того, що фандрайзинг в Україні часів війни та перехідного періоду не може розглядатися як циклічна функція, а скоріше як стратегічний інструмент для забезпечення сталості та розвитку громадянського суспільства. Організації, що сьогодні розвивають якісні фандрайзингові компетентності, будуть в авангарді відновлення України після закінчення війни. Набутий досвід управління міжнародним фінансуванням, розвинені навички комунікації з донорами, сформовані мережі міжнародних партнерів – все це складатиме цінний капітал для участі в програмах відновлення та розбудови.

Таким чином, третій розділ магістерської роботи відповідає поставленому завданню щодо виявлення перспектив розвитку фандрайзингу, одночасно пропонуючи практичні механізми реалізації цих перспектив. Дослідження демонструє, що успіх залежить не тільки від зовнішніх факторів та циклів донорської уваги, а від активної позиції українських організацій, донорів та держави щодо системних реформ та інвестицій у розвиток сектору. Перспективи є значними, але вимагають невідкладних та скоординованих дій.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження фандрайзингу як сучасного механізму управлінського забезпечення діяльності організацій соціальної сфери України дозволило досягнути поставленої мети та вирішити визначені завдання. У нашій роботі ми спробували розкрити багатовимірність фандрайзингу та його критичне значення для розвитку громадянського суспільства в контексті гуманітарної кризи.

Нами встановлено теоретико-методологічну основу дослідження, яка демонструє еволюцію фандрайзингу від простого збирання коштів до комплексної стратегічної управлінської функції. В Україні цей процес набув особливих характеристик, зумовлених воєнним станом, нерозвиненістю приватної філантропії та молодістю некомерційного сектору. Класифікація джерел та інструментів фандрайзингу виявила значний потенціал як традиційних методів (приватні донори, корпорації, фонди), так і інноваційних підходів (краудфандинг, онлайн-платформи). Дослідження нормативно-правового регулювання показало наявність законодавчих прогалин, які обмежують розвиток фандрайзингу та вимагають законодавчих реформ.

У результаті дослідження ми прийшли до висновку, що успішна фандрайзингова діяльність залежить від комплексу факторів: організаційної структури, глобальної репутації, географічного охоплення, професіоналізму команди та стратегічної комунікації з донорами. Аналіз динаміки фінансування Міжнародної організації з міграції (зростання з 24 млн дол. у 2021 р. до 210 млн дол. у 2023 р., зі спадом у 2024 р.) відображає як масштаб гуманітарної кризи, так і появу феномену "донорської втоми". Виявлено значну розбіжність між декларованою метою локалізації гуманітарної допомоги та фактичною практикою: менше 1% фінансування спрямовується безпосередньо до локальних організацій. Однак аналіз конкретних проектів, реалізованих українськими партнерами МОМ (програма соціального житла,

підтримка агробізнесу, проекти водопостачання), демонструє значний соціальний вплив при адекватній підтримці та ресурсах.

Також, в ході дослідження ми виявили комплекс викликів, які стикаються українські організації соціальної сфери: донорську втому, непередбачуваність фінансування, нерівний доступ для локальних акторів, складність адміністративних вимог, гостру конкуренцію за ресурси та дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас дослідження ідентифікувало істотні можливості для розвитку: розширення та диверсифікацію джерел фінансування, запровадження гнучких форм підтримки, розвиток локальних коаліцій та мереж, цифровізацію фандрайзингу, посилене визнання ролі локальних організацій та розвиток програм побудови спроможності. Успішні приклади краудфандингових кампаній демонструють високий потенціал вітчизняних творчих підходів до залучення ресурсів.

В ході написання магістерської роботи, нами розроблена система рекомендацій, яка охоплює три взаємопов'язані рівні. Для організацій соціальної сфери запропоновано формалізацію фандрайзингу як стратегічної управлінської функції, розвиток професійної компетентності персоналу та впровадження систем моніторингу результативності. Для міжнародних донорів рекомендовано спрощення адміністративних вимог для малих грантів, інвестиції у розвиток спроможності партнерів, запровадження багаторічного фінансування та локалізацію механізмів грантування. На національному рівні необхідна розроблення комплексної стратегії розвитку фандрайзингу, запровадження масштабних програм навчання фахівців та активне лобіювання для змін у донорських політиках.

Наше дослідження підтверджує критичне значення узгодження дій усіх основних акторів: українських організацій соціальної сфери, міжнародних та локальних донорів, державних структур та лідерів громадянського суспільства.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз фандрайзингових стратегій окремих категорій організацій соціальної сфери,

вивчення впливу цифровізації на розвиток фандрайзингу в Україні, дослідження ролі соціального підприємництва як додаткового джерела ресурсного забезпечення та аналіз розвитку приватної філантропії.

Завершуючи дослідження, можна стверджувати, що фандрайзинг в Україні часів гуманітарної кризи не є просто допоміжною функцією, а критично важливим механізмом забезпечення сталості діяльності організацій громадянського суспільства. Він вимагає стратегічного мислення, професійних компетентностей, етичної відповідальності та постійної адаптації до динамічно-змінюваних обставин. Організації, які активно розвивають фандрайзингові навички, будують міцні партнерства з донорами та адаптуються до змін, матимуть найбільше шансів на вижив під час кризи та лідерство у період відновлення України після завершення конфлікту. Успіх цієї складної та необхідної роботи залежить від скоординованих зусиль всіх основних стейкхолдерів та активного використання виявлених можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Громадські організації під час війни: пошук себе у нових реаліях. VoxUkraine. 2025. URL: <https://voxukraine.org/gromadski-organizatsiyi-pid-chas-vijny-poshuk-sebe-u-novyh-realiyah> (дата звернення: 25.10.2025).
2. Кобушко Я. В. Фандрайзинг як інструмент фінансування закладів вищої освіти. *Вісник СумДУ. Серія "Економіка"*. 2020. № 1. С. 14–25. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/1_2020/1-2020-14-kobushko.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
3. Крупський Т. В. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. *Київ*. 2019. С.12-16.
4. Міжнародний фандрейзинг для українських НУО: як підтримка донорів змінюється. *Philanthropy in Ukraine*. 2025. URL: <https://philanthropyinukraine.org/en/knowledge-hub/publication/mizhnarodnyi-fandreizing-ukrainski-nuo-donory> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Надвинична Т. Л., Надвиничний С. А. Менеджмент соціальної роботи: підручник. Запоріжжя: ЗУНУ, 2023. 370 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52048/1/%D0%9D%D0%B0%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
6. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 25.10.2025).
7. Потреби та виклики українських НУО в умовах війни: Дослідження. *Prostir*. 2024. URL: <https://www.prostir.ua/?library=doslidzhennya-potreby-ta-vyklyk-ukrajinskyh-nuo-v-umovah-vijny> (дата звернення: 25.10.2025).

8. Потреби та виклики українських НУО в умовах війни: Презентація дослідження. *Philanthropy in Ukraine*. 2024. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/prezentaciya-doslidzhennya-potreby-ta-vyklyky-ukrayinskih-nuo-v-umovah-vijni> (дата звернення: 25.10.2025).
9. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05 липня 2012 р. № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17> (дата звернення: 25.10.2025).
10. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19 квітня 2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17> (дата звернення: 25.10.2025).
11. Про громадські об'єднання: Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 25.10.2025).
12. Соколова А. М. Механізм управління фандрайзинговою діяльністю організацій громадянського суспільства в Україні. *CORE*. 2024. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300241402.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
13. Фонд підтримки від Віднови: гнучке фінансування для українських НГО. *Vidnova*. 2024. URL: <https://vidnova.org/uk/support-fund/> (дата звернення: 25.10.2025).
14. Adaptive Philanthropy: How Ukrainian civil society, international donors, and the Ukrainian state navigate the war's challenges. *European Union-Ukraine Association*. 2024. URL: <https://eu-ukraine.uia.no/blog/adaptive-philanthropy-how-ukrainian-civil-society-international-donors-and-the-ukrainian-state-navigate-the-wars-challenges/> (дата звернення: 25.10.2025).
15. Bekkers R., Wiepking P. A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2019. Vol. 40, No. 5. P. 924–973.

16. BusinessInitiative. How to Make a Non-Profit Sustainable: Long-Term Strategies for Financial Health. *Business Initiative*. 2024. URL: <https://www.businessinitiative.org/non-profit/sustainability/> (дата звернення: 25.10.2025).
17. Center for Disaster Philanthropy. Ukraine Humanitarian Crisis Recovery Fund Grantee Partners. *CDP*. 2025. URL: <https://disasterphilanthropy.org/ukraine-humanitarian-crisis-recovery-fund-grantee-partners/> (дата звернення: 25.10.2025).
18. Chatham House. Mobilizing 'Team Ukraine' for a successful recovery: How are CSOs and community groups currently working? *Chatham House*. 2025. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/07/mobilizing-team-ukraine-successful-recovery> (дата звернення: 25.10.2025).
19. Chervona D. Ukrainians Scale Up Crowdfunding to Help the War Effort. *The New York Times*. 2024. March 7. URL: <https://www.nytimes.com/2024/03/07/world/europe/ukraine-war-donations-crowdfunding.html> (дата звернення: 25.10.2025).
20. Council on Foundations. Strengthening Nonprofit Capacity: A Foundation's Guide to Getting Started. Washington: Council on Foundations, 2010. 45 р. URL: <https://www.cnig.org/sites/default/files/resources/Strengthening%20Nonprofit%20Capacity.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).
21. Donor Organizations Supporting Ukraine. *Ukraine Donor Tracker*. 2024. URL: <https://www.donor-tracker.org/ukraine> (дата звернення: 25.10.2025).
22. German Marshall Fund. Ukraine: Relief, Resilience, Recovery Program. *German Marshall Fund of the United States*. 2023. URL: <https://www.gmfus.org/democracy/ukraine-relief-resilience-recovery> (дата звернення: 25.10.2025).
23. Gneezy U., Keenan E., Gneezy A. Avoiding Overhead Aversion in Charity. *Science*. 2023. Vol. 346, Issue 6209. P. 632–635.

24. Hamp A., Devlin J., Sasson S. Emerging Trends in Nonprofit Fundraising: Digital Transformation and Donor Engagement. *Journal of Philanthropy Studies*. 2024. Vol. 15, No. 3. P. 112–145.
25. Handy F., Kassam M., Feeney S., Ranade B. Factors Influencing Women Entrepreneurs of NGOs in India. *Nonprofit Management and Leadership*. 2022. Vol. 17, No. 2. P. 163–180.
26. Hensen M., Lau J., Smith T. Community-Centric Fundraising: A New Paradigm for Equity. *Stanford Social Innovation Review*. 2019. Vol. 17, No. 4. P. 45–52.
27. IOM. IOM Global Appeal 2024. *International Organization for Migration*. 2024. URL: <https://www.iom.int/global-appeal-2024> (дата звернення: 25.10.2025).
28. IOM Ukraine. Strategic Approach 2020–2024. *International Organization for Migration*. 2024. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/iom_ukraine_strategic_approach.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
29. IOM Ukraine. Ukraine Community Recovery Fund (UCRF). *IOM Ukraine*. 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/ucrf> (дата звернення: 25.10.2025).
30. IOM Ukraine. Viability+ Program: Supporting Agricultural Recovery in Ukraine. *IOM Ukraine Grant Programs*. 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/viability-plus> (дата звернення: 25.10.2025).
31. Kiel Institute for the World Economy. Ukraine Support Tracker: A Database of Military, Financial and Humanitarian Aid to Ukraine. *Kiel Institute*. 2024. URL: <https://www.ifw-kiel.de/topics/war-against-ukraine/ukraine-support-tracker/> (дата звернення: 25.10.2025).
32. Lightful. Strengthening Ukrainian NGOs: The Power of Philanthropy in Building Organisational and Digital Resilience. *Lightful*. 2024. URL: <https://lightful.com/blog/strengthening-ukrainian-ngos> (дата звернення: 25.10.2025).

33. Mariupol City Council. Social Housing Program for IDPs. *Mariupol Municipality*. 2024. URL: <https://marsovet.org.ua/social-housing> (дата звернення: 25.10.2025).
34. Marudas N., Jacobs F. Determinants of Charitable Giving to Large U.S. Higher Education, Hospital, and Scientific Research NPOs. *VOLUNTAS*. 2023. Vol. 18, No. 2. P. 157–175.
35. Mollick E. The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*. 2022. Vol. 29, No. 1. P. 1–16.
36. National Democratic Institute. Organizational Development for NGOs: A Toolkit. Washington: NDI, 2020. 78 p. URL: https://www.ndi.org/sites/default/files/1839_gongtoolkit_5.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
37. NCheng. Nonprofit Sustainability: 6 Keys to Strategic Growth. *NCheng*. 2025. URL: <https://www.ncheng.com/industry-updates/nonprofit-sustainability-6-keys-to-strategic-growth/> (дата звернення: 25.10.2025).
38. OCHA. Financial Tracking Service (FTS): Ukraine Crisis. *UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*. 2024. URL: <https://fts.unocha.org/appeals/1151/summary> (дата звернення: 25.10.2025).
39. OCHA. Humanitarian Response Plan for Ukraine 2024. *UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs*. 2024. URL: <https://www.unocha.org/ukraine> (дата звернення: 25.10.2025).
40. Peace Corps. Module 3: NGO Organizational Development. *Peace Corps ICE Toolkit*. 2024. URL: https://files.peacecorps.gov/multimedia/pdf/library/M0070_mod3.pdf (дата звернення: 25.10.2025).
41. Philanthropy in Ukraine. 10 insights from the Ukrainian Fundraising Conference: How to adapt to new realities. *Philanthropy in Ukraine*. 2025. URL: <https://philanthropyinukraine.org/en/knowledge-hub/publication/10->

[insaitiv-z-ukrainskoi-konferencii-z-fandreizingu-iak-adaptuvatysia-do-novykh-realij](#) (дата звернення: 25.10.2025).

42. Proximate Change. 11. Adapting to Local and International NGO Needs. *Proximate Change Toolkit*. 2024.

URL: <https://toolkit.proximatechange.com/ngo-fundamentals/iii-startup-and-strategy/11-adapting-to-local-and-international-ngo-needs/> (дата звернення: 25.10.2025).

43. Reed P., Selbee L. K., Nowland E. M. Not-for-Profit Sector Research Initiative. Ottawa: Statistics Canada, 2020. 156 p.

44. Refugees International. Annual Ukraine Localization Survey 2024: Measuring Progress on Humanitarian Localization. *Refugees International*. 2024.
URL: <https://www.refugeesinternational.org/reports-briefs/annual-ukraine-localization-survey-2024/> (дата звернення: 25.10.2025).

45. Refugees International. Less Than 1% of Humanitarian Funding for Ukraine Goes Directly to Local Organizations. *Refugees International*. 2024.
URL: <https://www.refugeesinternational.org/statements-and-news/less-than-1-of-humanitarian-funding-for-ukraine-goes-directly-to-local-organizations/> (дата звернення: 25.10.2025).

46. Refugees International. Passing the Buck: The Economics of Localizing Aid in Ukraine. *Refugees International*. 2024.
URL: <https://www.refugeesinternational.org/reports-briefs/passing-the-buck-the-economics-of-localizing-aid-in-ukraine/> (дата звернення: 25.10.2025).

47. Rossi M., Capasso A., Napolitano M. The Role of Corporate Social Responsibility in Fundraising: An Empirical Analysis. *Corporate Governance Review*. 2023. Vol. 12, No. 4. P. 89–110.

48. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2023. 544 p.

49. TrustBridge Global. For Nonprofits and NGOs: How to Unlock The Power of International Fundraising. *TrustBridge Global*. 2025.
URL: <https://www.trustbridgeglobal.com/blog/for-nonprofits-and-ngos-how->

[to-unlock-the-power-of-international-fundraising](#) (дата звернення: 25.10.2025).

50. UNDP Ukraine. Strengthening capacity of civil society organizations to participate in decision-making and absorb development and humanitarian assistance. *UNDP*. 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/strengthening-capacity-civil-society-organizations-participate-decision-making-absorb-development-and-humanitarian-assistance> (дата звернення: 25.10.2025).

51. UNDP Ukraine. Strengthening the capacity of communities to restore and develop their economic potential. *UNDP*. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/strengthening-capacity-communities-restore-and-develop-their-economic-potential> (дата звернення: 25.10.2025).

52. Wymer W. Nonprofit Organization's Relational Orientation in a Competitive Market. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2021. Vol. 25, No. 4.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МАТРИЦЯ ОЦІНКИ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Інструкція: Оцініть кожен критерій від 1 до 5 балів, де 1 = найнижча спроможність, 5 = найвища. Сумуйте бали для отримання загальної оцінки.

№	Критерій оцінки	Бал (1-5)	Коментар
1	Наявність формальної стратегії фандрайзингу	☐	
2	Виділена посада/відповідальна особа за фандрайзинг	☐	
3	Розмаїтість джерел фінансування (мін. 3)	☐	
4	Якість розроблених грантових заявок	☐	
5	Активна комунікація з донорами (регулярна)	☐	
6	Компетентність команди у фандрайзингу	☐	
7	Наявність інформаційної бази про донорів	☐	
8	Система моніторингу результатів фандрайзингу	☐	
9	Розвиток локальних партнерств та коаліцій	☐	
10	Використання цифрових інструментів (CRM, платформи)	☐	

№	Критерій оцінки	Бал (1-5)	Коментар
РАЗОМ		___/50	

Інтерпретація результатів:

- 10-20 балів: Низька спроможність – потребує базової розбудови
- 21-35 балів: Середня спроможність – можлива подальша розвиток
- 36-50 балів: Висока спроможність – готова до масштабування

ДОДАТОК Б**КОНТРОЛЬНИЙ СПИСОК ПЕРЕД ПОДАЧЕЮ ГРАНТОВОЇ ЗАЯВКИ****РОЗДІЛ I: ЗМІСТ І ЛОГІКА**

- ☐ Чітко визначена проблема (що, де, коли, масштаб)
- ☐ Логіка проекту зрозуміла (проблема → рішення → результати)
- ☐ Цілі сформульовані у SMART-форматі
- ☐ Результати вимірювані та досяжні
- ☐ Роль партнерів чітко визначена
- ☐ Часовий план реалістичний

РОЗДІЛ II: ДОКУМЕНТАЦІЯ І ФОРМАТ

- ☐ Текст прочитаний мінімум 3 рази розробником
- ☐ Граматика та пунктуація перевірені (бажано, професійним редактором)
- ☐ Обсяг відповідає вимогам (не менше, не більше)
- ☐ Формат файлу відповідає (PDF або Word, як вказано)
- ☐ Розмір файлу в межах ліміту донора
- ☐ Номери сторінок присутні

РОЗДІЛ III: ЦИФРИ ТА ДАНІ

- ☐ Всі цифри та дати верифіковані (мінімум 2 джерела)
- ☐ Бюджет перераховується та логічний
- ☐ Кошторис окремих статей отримано від постачальників
- ☐ Валюта чітко визначена (USD, EUR тощо)
- ☐ Коефіцієнти витрат розумні

РОЗДІЛ IV: ПАРТНЕРСТВА І ДОКУМЕНТИ

- ☐ Письмові підтвердження від партнерів отримані
- ☐ Регулятивні дозволи чи ліцензії отримані

- ☐ Правовий статус організації перевірено
- ☐ Банківські реквізити актуальні і перевірені

РОЗДІЛ V: ВНУТРІШНЯ ЕКСПЕРТИЗА

- ☐ Внутрішня читка проведена мінімум 1 раз
- ☐ Коментарі від керівника враховані
- ☐ Зовнішня експертиза проведена (за можливості)
- ☐ Контакт з донором встановлено (за можливості)

РОЗДІЛ VI: ОСТАТОЧНА ПЕРЕВІРКА

- ☐ Усі додатки прикріплені та перелічені
- ☐ Підпис та печатка присутні (якщо потрібні)
- ☐ Затвердження від керівника організації отримано
- ☐ Дата дедлайну перевірена
- ☐ Заявка подана за 24 години до дедлайну (не в останній момент!)

ОСТАТОЧНА ОЦІНКА

- Відмічено ☒ ВСІ пункти: Заявка готова до подачі
- Відмічено ☒ 90-95% пунктів: Заявка майже готова, необхідні дрібні коригування
- Відмічено ☒ < 90% пунктів: Заявка потребує істотної переробки, НЕ ПОДАВАТИ

ДОДАТОК В**ЧЕК-ЛИСТ ЗАПУСКУ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ПРОГРАМИ В
ОРГАНІЗАЦІЇ****ЕТАП 1: АНАЛІЗ І ПЛАНУВАННЯ (Місяці 1-2)**

Тиждень 1-2:

- ☐ Сформувати робочу групу з 3-5 осіб
- ☐ Провести внутрішній аналіз поточних джерел фінансування
- ☐ Оцінити поточну фундаментальну базу фандрайзингу (нова тема для організації?)
- ☐ Визначити цільових донорів (мін. 10-15 потенційних партнерів)
- ☐ Аналізувати конкурентів (які організації подібні, як вони фінансуються)

Тиждень 3-4:

- ☐ Розробити 3-річну стратегію фандрайзингу
- ☐ Визначити цільові суми фінансування на кожен рік
- ☐ Виділити бюджет на реалізацію фандрайзингу (мін. 5-10% від цільового)
- ☐ Узгодити стратегію з керівництвом
- ☐ Презентувати план раді організації

ЕТАП 2: ОРГАНІЗАЦІЙНА ПІДГОТОВКА (Місяці 2-3)

- ☐ Назначити посадову особу/координатора фандрайзингу
- ☐ Організувати навчання команди (мін. 2-3 сеанси)
- ☐ Розробити шаблони грантових заявок (на 3-4 типи грантів)
- ☐ Встановити систему обліку донорів (CRM-система або Excel-таблиця)
- ☐ Розробити критерії оцінки результатів (KPIs)
- ☐ Підготувати матеріали про організацію (брошура, відео, сайт)

ЕТАП 3: АКТИВНА РЕАЛІЗАЦІЯ (Місяці 3-6)

Місяць 3:

- ☐ Запустити комунікацію з першими потенційними донорами
- ☐ Подати перші 3-5 грантових заявок до різних донорів
- ☐ Активізувати присутність в соціальних медіа
- ☐ Налаштувати систему регулярного звітування

Місяці 4-6:

- ☐ Проаналізувати результати перших заявок (успішні? причини відхилення?)
- ☐ Коригувати стратегію за потребою
- ☐ Розширити кількість цільових донорів
- ☐ Диверсифікувати джерела фінансування (приватні + корпоративні + державні)
- ☐ Провести регулярне навчання команди

ЕТАП 4: ОЦІНКА І МАСШТАБУВАННЯ (Місяці 6+)

- ☐ Провести комплексну оцінку результатів першого періоду
- ☐ Розрахувати основні показники (скільки коштів залучено, за якою вартістю, від скількох донорів)
- ☐ Визначити найбільш ефективні стратегії
- ☐ Запланувати наступний період з покращеннями
- ☐ Масштабувати успішні підходи
- ☐ Розпочати спілкування із стратегічними партнерами для довгострокових програм