

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри


(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Використання фандрайзингу в діяльності організації»

(тема роботи)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Здобувач



Артур МАЛБІЄВ

(підпис)

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник


(підпис)

Олена ПАРХОМЕНКО

(ім'я, прізвище)

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)

«22» вересня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) _____ рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Малбієв Артур Борисович

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації
спеціальності)

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи:

«Використання фандрайзингу в діяльності організації»

керівник роботи Пархоменко Олена Степанівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-
5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації, монографічні дослідження та статті у періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань некомерційного менеджменту, маркетингу та фандрайзингу, нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність громадського сектору.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1) Сутність, роль та види фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій

2) Теоретичні підходи до формування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій

3) Інструменти, методи та цифрові технології сучасного фандрайзингу

4) Загальна характеристика діяльності та аналіз поточного стану фінансування ГО «МЕНТАЛДІЙ»

5) Аналіз стратегічної позиції організації

6) Визначення ключових проблем та перешкод у залученні ресурсів для проєктів із ментального здоров'я

7) Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фандрайзингової стратегії та диверсифікації доходів ГО «МЕНТАЛДІЙ»

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано

6. Дата видачі завдання: 22 вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти

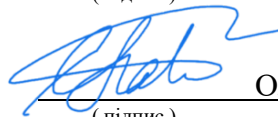


(підпис)

Артур МАЛБІСВ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Олена ПАРХОМЕНКО

(ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

ЗМІСТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	9
1.1. Сутність, роль та види фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій	9
1.2. Теоретичні підходи до формування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій	17
1.3. Інструменти, методи та цифрові технології сучасного фандрайзингу	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В ГО «МЕНТАЛДІЙ»	35
2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз поточного стану фінансування ГО «МЕНТАЛДІЙ»	35
2.2. Аналіз стратегічної позиції організації.....	41
2.3. Визначення ключових проблем та перешкод у залученні ресурсів для проєктів із ментального здоров'я	50
2.4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фандрайзингової стратегії та диверсифікації доходів ГО «МЕНТАЛДІЙ».....	58
Висновки за розділом 2	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, скорочення обсягів державного фінансування та зростання суспільних потреб особливої актуальності набуває питання ефективного забезпечення діяльності неприбуткових організацій. Важливу роль у цьому процесі відіграє фандрайзинг як механізм залучення фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів для реалізації соціально значущих ініціатив. Застосування сучасних інструментів фандрайзингу дозволяє організаціям не лише підтримувати стабільне функціонування, а й забезпечувати довгостроковий розвиток, розширення масштабів діяльності та підвищення соціального впливу.

Особливої ваги проблема ефективного використання фандрайзингу набуває у сфері ментального здоров'я, де потреба у психологічній підтримці населення постійно зростає, а фінансові ресурси часто залишаються обмеженими. У таких умовах громадські організації вимушені шукати нові підходи до залучення ресурсів, формувати стратегії співпраці з донорами, грантовими програмами, бізнесом і громадськістю. Саме тому дослідження механізмів використання фандрайзингу в діяльності організацій є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю вдосконалення фандрайзингової діяльності неприбуткових організацій у сучасних умовах, а також потребою у розробці ефективних підходів до диверсифікації джерел фінансування та забезпечення стійкого розвитку організацій, що працюють у сфері ментального здоров'я. Особливо це стосується діяльності громадської організації «МЕНТАЛДІЙ», яка реалізує соціально важливі проєкти та потребує ефективної системи залучення ресурсів для забезпечення стабільності своєї діяльності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення фандрайзингової стратегії та диверсифікації доходів організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- визначити сутність, роль та види фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій;
- систематизувати теоретичні підходи до формування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій;
- вивчити інструменти, методи та цифрові технології сучасного фандрайзингу;
- визначити ключові характеристики діяльності та поточного стану фінансування ГО «МЕНТАЛДІЙ»;
- здійснити аналіз досвіду реалізації фандрайзингових кампаній організації для визначення ключових проблем та перешкод у залученні ресурсів для проєктів у сфері ментального здоров'я в ГО «МЕНТАЛДІЙ»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення фандрайзингової стратегії та диверсифікації доходів ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Об'єктом дослідження є процес фандрайзингової діяльності неприбуткових організацій у сучасних умовах.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів формування фандрайзингової стратегії, використання інструментів залучення ресурсів та диверсифікації доходів у діяльності ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності фандрайзингової діяльності ГО «МЕНТАЛДІЙ», зміцнення фінансової стійкості організації та підвищення результативності реалізації соціальних проєктів у сфері ментального здоров'я.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз та синтез при вивченні

теоретичних основ фандрайзингової діяльності, сутності й класифікації інструментів залучення капіталу; системний підхід при розгляді взаємозв'язку між елементами фандрайзингової стратегії та фінансовою стійкістю установи; порівняльний аналіз при зіставленні різних видів фандрайзингу та оцінці традиційних і цифрових технологій; статистико-економічний аналіз при оцінці фінансових показників та структури джерел надходжень компанії; метод узагальнення при формулюванні проміжних і фінальних висновків та розробці прикладних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації, монографічні дослідження та статті у періодичних виданнях вітчизняних і зарубіжних вчених з питань некомерційного менеджменту, маркетингу та фандрайзингу, нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність громадського сектору. Емпіричну основу склали офіційні звітні матеріали ГО «МЕНТАЛДІЙ», внутрішня документація організації щодо реалізованих проєктів, статистичні дані з відкритих джерел про стан ринку благодійності та фінансування програм ментального здоров'я в Україні.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох основних розділів (з виокремленням семи логічних підрозділів), висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг та архітектура дослідження відповідають встановленим академічним вимогам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність, роль та види фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій

У сучасній епосі глобальних соціоекономічних трансформацій, загострення безпекових викликів та перманентної макроекономічної нестабільності суттєво зростає роль третього сектору економіки. Неурядові, громадські та благодійні організації виступають критично важливими інститутами громадянського суспільства, які оперативнo та гнучко реагують на гострі соціальні дефіцити, забезпечують захист права вразливих верств населення, надають психосоціальну, гуманітарну та реабілітаційну підтримку в зонах кризових явищ. Проте ефективне функціонування неприбуткових організацій та успішне розгортання їхніх програм безпосередньо залежить від наявності стабільної, прогнозованої та диверсифікованої фінансово-ресурсної бази [2]. Оскільки некомерційні суб'єкти за своєю правовою природою обмежені у можливостях генерації класичного комерційного прибутку та його розподілу між учасниками, визначальним вектором їхньої життєздатності стає фандрайзингова діяльність.

Дослідження теоретико-методологічних засад фандрайзингу потребує першочергового розкриття його сутності як багатоаспектної економічної, управлінської та соціальної категорії. Термін "фандрайзинг" (або "фандрейзинг") походить від англійського словосполучення "fundraising", де "fund" означає грошові кошти, капітал або ресурси, а "raise"-піднімати, залучати, мобілізувати [1]. В історичному контексті зародження фандрайзингу як професійної індустрії пов'язують із розвитком американської та європейської благодійних традицій наприкінці XIX-на початку XX століття, коли виникла нагальна потреба систематизувати та інституціоналізувати збір

приватних пожертв для фінансування університетів, медичних закладів та релігійних громад. Одним із засновників сучасної філософії фандрайзингу вважається Гарольд Джей Сеймур, який переорієнтував фокус цієї діяльності зі звичайного випрошування грошей на процес залучення громадян у реалізацію суспільно значущих місій, заснованих на спільних цінностях та взаємній довірі.

Методологічним фундаментом дослідження закономірностей залучення ресурсів у третьому секторі виступає теорія ресурсної залежності (Resource Dependence Theory), сформульована Дж. Пфедфером та Г. Саланчіком. Згідно з цією концепцією, жодна організація не здатна самотійно генерувати всі необхідні для її виживання ресурси, що змушує її вступати у взаємодію з елементами зовнішнього середовища [2]. Для некомерційних суб'єктів фандрайзинг є стратегічною функцією управління прикордонними зв'язками, яка дозволяє зменшити асиметрію зовнішнього впливу та збалансувати власну операційну автономію. Таким чином, фандрайзинговий процес спрямований на конвертацію соціального капіталу організації (довіри, репутації, легітимності) у матеріальні та нематеріальні активи, необхідні для реалізації її статутної місії [3].

У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі сформувалося кілька концептуальних підходів до дефініції фандрайзингу. Частина дослідників розглядає його через призму операційного менеджменту як сукупність технічних дій та інструментів для пошуку фінансування. Інша група вчених трактує фандрайзинг як стратегічну систему некомерційного маркетингу, спрямовану на побудову довгострокових партнерських відносин між організацією та її донорами [4]. Для більш глибокого осмислення категоріального апарату доцільно здійснити компаративний аналіз ключових наукових дефініцій, представлених у вітчизняному та міжнародному академічному дискурсі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення фандрайзингу

Автор / Наукова школа	Сутнісне визначення поняття "фандрайзинг"	Ключовий методологічний акцент
Кембриджський словник (Cambridge Dictionary)	Акт збору або отримання грошей для певної чітко визначеної мети, особливо для потреб благодійності чи фінансування некомерційних проєктів.	Лексикографічний та суто операційний підхід.
Г. Сеймур (Класична американська школа)	Процес виявлення прихильності та розуміння потреб інших людей, залучення їх до солідарної підтримки зусиль, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей.	Ціннісно-філософський, психологічний фокус на мотивації донора.
Т. Крупський [1]	Діяльність по залученню фінансових, матеріальних та людських ресурсів для роботи неприбуткових організацій та реалізації їх проєктів, які ставлять перед собою соціально значущі цілі	Системно-функціональний підхід.

Джерело: розроблено автором на основі [1]

Аналіз наведених дефініцій дозволяє стверджувати, що фандрайзинг у сучасному розумінні є набагато ширшим поняттям, ніж звичайне механічне акумулювання грошових коштів. Це високопрофесійна, науково обґрунтована система управління ресурсами, яка інтегрує інструменти стратегічного планування, фінансового аналізу, психології мас, брендингу та цифрових комунікацій. Об'єктом фандрайзингу є процес мобілізації потенціалу зовнішнього середовища, а предметом-соціально-економічні та комунікативні відносини, що виникають між некомерційною організацією та донорами у процесі спільного вирішення суспільних проблем. При цьому фандрайзинг орієнтується не лише на фінансові ресурси, а й на залучення волонтерської праці, матеріальних засобів (обладнання, приміщення, медикаменти), інформаційної підтримки та інтелектуального капіталу[5].

Важливою складовою теоретичного аналізу фандрайзингу є вивчення психосоціальних моделей донорської мотивації. Науковці виділяють дві фундаментальні теорії, які пояснюють, чому фізичні та юридичні особи здійснюють безповоротні відрахування капіталу на користь НПО. Перша-теорія чистого альтруїзму, згідно з якою донор керується виключно прагненням максимізувати суспільне благо та покращити становище бенефіціарів [3]. Друга-концепція "нечистого альтруїзму" або ефект "теплого світіння", розроблена Дж. Андреоні. Відповідно до цієї моделі, благодійники отримують внутрішнє психологічне задоволення, відчуття моральної вищості,

соціального престижу чи суспільного визнання від самого факту здійснення пожертви. Ефективний фандрайзинговий менеджмент базується на глибокому розумінні цих мотивів та проектуванні відповідних комунікаційних стимулів для кожного сегменту донорів.

Роль фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій є багатовекторною і визначає рівень їхньої інституційної зрілості. На первинному етапі становлення НПО фандрайзинг виконує забезпечувальну функцію, гарантуючи покриття поточних прямих витрат на реалізацію окремих проєктів [4]. Проте у міру розвитку організації роль фандрайзингу трансформується у стратегічний базис стійкості. Науковці виділяють такі ключові функції, що розкривають фундаментальну роль фандрайзингу у третьому секторі економіки:

- Фінансова (ресурсна) функція: Забезпечує безпосередній приплив фінансових та матеріальних активів для покриття операційних дефіцитів, адмінвитрат та фінансування довгострокових програм. Вона дозволяє організації подолати проблему дефіциту капіталу за умов жорсткої цільової регламентації доходів [5].

- Комунікативна функція: Виступає потужним інструментом інтеграції організації у суспільний простір. Через фандрайзингові кампанії НПО інформує громаду про наявність гострих проблем (наприклад, у сфері ментального здоров'я чи дитячої інклюзії), підвищує рівень загальної обізнаності населення та залучає громадян до активної соціальної дії [3].

- Репутаційна функція: Системний, прозорий та підзвітний фандрайзинг формує кредит інституційної довіри. Організація, яка демонструє високі стандарти фінансового комплаєнсу та детально звітує за кожен залучений донейт, нарощує своє символічне портфоліо, що спрощує доступ до великих лотів міжнародних інституційних донорів [6].

- Стратегічна функція: Пов'язана з диверсифікацією доходів та подоланням донорозалежності. Ефективний фандрайзинговий менеджмент дозволяє збалансувати фінансову архітектуру організації за допомогою

поєднання міжнародних грантів, приватних пожертв, корпоративного партнерства та соціального підприємництва, мінімізуючи загрозу глибоких касових розривів між проєктними циклами [5].

– Етико-регулятивна функція: Забезпечує впровадження внутрішніх стандартів прозорості, антикорупційного моніторингу та суворой відповідності намірам донора. Ця функція виступає регулятором внутрішньої організаційної культури, трансформуючи НПО з хаотичного об'єднання волонтерів у професійного та передбачуваного суб'єкта цивільного обороту.

Особливого значення роль фандрайзингу набуває під час дії правового режиму воєнного стану, що є надзвичайно актуальним для вітчизняних громадських об'єднань. За умов руйнування сталої економічної кон'юнктури, масштабної вимушеної міграції населення та переорієнтації внутрішніх державних ресурсів на потреби сектору оборони, некомерційні організації опиняються у ситуації різкого зростання попиту на їхні послуги при одночасному звуженні класичних джерел фінансування [7]. Фандрайзинг за таких обставин перетворюється з допоміжного інструменту на єдиний дієвий механізм інституційного виживання та стратегічної адаптації до кризового коридору середовища.

Для побудови ефективної системи мобілізації коштів менеджмент некомерційного суб'єкта має глибоко володіти класифікацією та специфікою використання різних видів фандрайзингової діяльності. В управлінській науці види фандрайзингу диференціюють за декількома фундаментальними ознаками. За географічною ознакою та правовим статусом суб'єктів виділяють внутрішній (національний) та зовнішній (міжнародний) фандрайзинг. Внутрішній орієнтується на мобілізацію ресурсів у межах країни базування організації (місцевий бізнес, національні фонди, локальна громада). Зовнішній передбачає залучення капіталу від іноземних урядів, міжнародних агенцій розвитку (USAID, ПРООН, Дитячий фонд ООН ЮНІСЕФ), глобальних благодійних мереж та транснаціональних корпорацій [6].

Найбільш поширеною та практично значущою є класифікація фандрайзингу за категоріями цільових донорів та джерелами залучення ресурсів. У межах цієї класифікації виділяють чотири ключові види:

1. Грантовий (інституційний) фандрайзинг. Являє собою процес підготовки та подання проєктних аплікацій до спеціалізованих міжнародних або національних донорських інституцій з метою отримання грантів. Грант-це цільова, безповоротна фінансова або матеріальна підтримка, яка надається на конкурсній основі для реалізації конкретної ініціативи у чітко визначені терміни та вимагає суворой аналітичної й фінансової звітності [5]. Перевагою цього виду є можливість отримання великих обсягів фінансування для масштабних програм. Недоліками виступають високий рівень конкуренції, тривалий період очікування погодження заявок, фрагментарність фінансування (донори неохоче покривають постійні адміністративні витрати й оренду) та ризик виникнення інституційного вакууму після завершення грантового контракту.

2. Корпоративний фандрайзинг. Базується на взаємодії некомерційного сектору з представниками комерційного бізнесу. Сучасний корпоративний фандрайзинг тісно інтегрований із концепцією корпоративної соціальної відповідальності. Бізнес розглядає підтримку соціальних ініціатив не як чисте меценатство, а як стратегічну інвестицію у покращення власного бренду, підвищення лояльності клієнтів та формування сприятливого мікроклімату в регіоні присутності [7]. Форматами корпоративного фандрайзингу можуть виступати пряме спонсорство благодійних подій, відрахування фіксованого відсотка від продажу товарів чи послуг компанії на рахунок «cause-related marketing», спільні інформаційні кампанії або залучення співробітників бізнесу до інтелектуального волонтерства pro bono. В умовах воєнних криз цей канал у прифронтових регіонах суттєво звужується через релокацію бізнесу або його фокус на прямих військових зборах.

3. Індивідуальний (масовий) фандрайзинг та краудфандинг. Орієнтований на роботу з широким колом фізичних осіб-приватних

благодійників. Масовий фандрайзинг спирається на емоційне залучення аудиторії, формування почуття солідарності та співпричетності до вирішення конкретної людської долі чи соціальної несправедливості. Інноваційним відгалуженням цього виду є краудфандинг (фінансування громадою), що реалізується переважно через спеціалізовані цифрові платформи (наприклад, Спільнокошт) або власні інтернет-ресурси організації. Краудфандинг передбачає мобілізацію великої кількості мікропожертв, які у сукупності формують солідний бюджет. Ключовим завданням менеджменту у цьому напрямі є конверсія разових імпульсивних донорів у сегмент регулярних мікродонорів за допомогою інтеграції механіки рекурентних платежів (автоматична щомісячна підписка на донат).

4. Державний (бюджетний) фандрайзинг. Передбачає участь НПО у конкурсах соціального замовлення, отримання субсидій або цільового фінансування з місцевих чи державного бюджетів для виконання конкретної державних програм (наприклад, надання соціальних послуг людям з інвалідністю, проведення молодіжних заходів) [4]. Цей вид фінансування підвищує легітимність організації, проте часто супроводжується надмірним рівнем бюрократизації, жорстким державним контролем та затримками казначейських виплат.

У контексті стратегічного менеджменту також критично важливо розрізняти проєктний та інституційний фандрайзинг. Проєктний орієнтований виключно на залучення коштів під конкретні локальні заходи з обмеженим життєвим циклом, що створює ризик фінансової фрагментації. Інституційний (або операційний) фандрайзинг спрямований на мобілізацію нецільових коштів та капіталів, які можуть вільно використовуватись менеджментом для покриття адміністративних витрат, підвищення кваліфікації персоналу, інституційного розвитку та формування довгострокових резервних фондів стійкості [6][8].

Розвиток сучасних цифрових технологій зумовив появу та масштабне розгортання інноваційних методів та каналів фандрайзингової діяльності, які

суттєво розширюють можливості третього сектору. До них відносять діджитал фандрайзинг (діджиталізація маркетингу пожертв), Peer-to-Peer технології (рівний-рівному), гейміфікацію зборів капіталу та інтеграцію спеціалізованих CRM-систем для автоматизованого скорингу донорів та побудови їхнього життєвого циклу.

Узагальнюючи вищезазначене, можна сформуувати теоретичну матрицю взаємозв'язку між видами донорів, методами залучення та рівнями стабільності, яку вони генерують для некомерційного суб'єкта. Розуміння цих взаємозв'язку дозволяє керівництву організації грамотно моделювати фандрейзинговий портфель, уникаючи критичних перекосів у бік одного джерела.

Таблиця 1.2 – Види фандрайзингу

Вид фандрайзингу	Основні інструменти / Канали	Рівень фінансового ризику та обмежень	Тип стабільності для НПО
Грантовий	Аплікаційні пакети, тендери, проєктні пропозиції до USAID, ЄС, ПРООН.	Низька гнучкість, жорсткий цільовий контроль, ризик касових розривів по завершенню проєкту.	Проектна стабільність середньострокового рівня.
Корпоративний	Маркетинг спільної справи (cause-marketing), спонсорство, програми КСВ бізнесу.	Висока залежність від фінансового стану комерційного сектору та безпекової ситуації в регіоні.	Ситуативна або партнерська стабільність.
Індивідуальний	Рекурентні підписки (платіжні віджети), Peer-to-Peer кампанії, діджитал-збори.	Потребує постійних інвестицій в інтернет-маркетинг та розбудову лояльного ком'юніті.	Інституційна автономія та гнучкість (нецільові кошти).
Державний	Social-замовлення, тендери Pro2020, субвенції місцевих бюджетів.	Високий рівень бюрократизації, ризики затримок бюджетних траншів казначейством.	Локальна програмна стабільність.

Джерело: складено автором на основі [6][7]

Таким чином, на основі проведеного теоретико-методологічного аналізу підрозділу 1.1 можна сформуувати узагальнюючі висновки. Фандрайзинг некомерційних організацій є не просто інструментом збору благодійних пожертв, а цілісною, науково обґрунтованою та високопрофесійною системою стратегічного менеджменту й некомерційного маркетингу. Його роль полягає в забезпеченні ресурсної автономії, нарощуванні інституційного кредиту довіри, легітимізації діяльності у суспільному просторі та побудові стійких багатоканальних моделей фінансування [2, 3]. Ефективна життєздатність

неприбуткової інституції в умовах перманентної кризи досягається виключно через гнучке поєднання різних видів фандрайзингової діяльності (грантового, корпоративного та індивідуального рекурентного) й оперативне впровадження інноваційних цифрових каналів комунікації з донорами[9].

1.2. Теоретичні підходи до формування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій

Перехід некомерційного сектору від фрагментарного, ситуативного та інтуїтивного збору фінансових надходжень до побудови системної моделі сталого інституційного розвитку зумовлює об'єктивну необхідність глибокої інтеграції інструментарію та концепцій сучасного стратегічного менеджменту. Формування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій (НПО) являє собою складний, багаторівневий та перманентний управлінський процес, орієнтований на проектування довгострокової архітектури мобілізації різногалузевих ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, інформаційних, інтелектуальних та людських), що безпосередньо впливає із загальної місії некомерційного суб'єкта та забезпечує його динамічну адаптацію до умов високої турбулентності зовнішнього соціоекономічного та політико-правового середовища. Системний характер стратегічного планування дозволяє інституціям третього сектору успішно нівелювати загрози глибоких касових розривів між окремими проєктними циклами, долати деструктивну залежність від обмеженого кола донорів, оптимізувати операційні витрати та вибудовувати прогнозовані вектори фінансової стійкості[10].

У сучасному науковому дискурсі стратегічний фандрайзинг розглядається не просто як сукупність технічних дій із залучення капіталу або пошуку грантових лотів, а як цілісна інтегрована концепція некомерційного маркетингу взаємовідносин, котра об'єднує в собі аналітичний, операційно-

функціональний, фінансовий, комунікаційний та ціннісно-орієнтований інструментарій організації. Потреба в розширенні теоретичної бази фандрайзингу зумовлена глобальними змінами у структурі фінансування соціальних проєктів, посиленням конкуренції між фондами та зростанням вимог донорів до прозорості та підзвітності. Теоретико-методологічний базис формування фандрайзингових стратегій спирається на розгалужену систему фундаментальних концепцій управлінської та соціологічної науки. Кожна з цих теоретичних шкіл акцентує увагу на специфічних детермінантах внутрішнього та зовнішнього контуру функціонування НПО, визначаючи пріоритетні орієнтири для розробки стратегічних документів[11].

Теорія ресурсної залежності (Resource Dependence Theory) як базис зовнішньої адаптації посідає одне з чільних місць у дослідженнях організаційної поведінки третього сектору. В її основі лежить постулат про те, що жодна некомерційна організація не спроможна самотійно згенерувати весь обсяг ресурсів, необхідних для її операційної діяльності, а тому вона змушена перманентно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Організації не є ізольованими островами; вони глибоко інтегровані у соціально-економічні мережі, де капітал розподілений нерівномірно. Залежність від зовнішніх джерел створює для НПО вразливість перед зовнішніми шоками, змінами політичних чи донорських пріоритетів та економічними рецесіями.

У контексті стратегічного фандрайзингу теорія ресурсної залежності вимагає від топ-менеджменту проєктування такої моделі капіталізації, яка мінімізує ризики зовнішнього тиску, контролю чи диктату з боку суб'єктів фінансування. Коли організація отримує понад 70% свого бюджету від одного джерела (наприклад, одного великого міжнародного фонду або державної програми), вона фактично втрачає частину своєї автономії, адаптуючи власні цілі під вимоги фінансового донора. Стратегічний вектор у межах цього підходу безальтернативно спрямовується на глибоку диверсифікацію джерел надходжень: збалансоване поєднання міжнародних грантів, корпоративного спонсорства, приватних пожертв, краудфандингу та соціального

підприємництва, що дозволяє уникнути критичної монозалежності та зберегти інституційну автономію. Диверсифікація розглядається не просто як інструмент фінансової гігієни, а як фундаментальний засіб збереження суверенітету некомерційного суб'єкта.

Ресурсна теорія стратегічного управління (Resource-Based View - RBV) та її фокус на внутрішньому контурі. На відміну від теорії ресурсної залежності, яка акцентує увагу на зовнішніх загрозах та взаємодії із середовищем, RBV-підхід переносить фокус дослідницької уваги на внутрішній контур і специфічний потенціал самої неприбуткової організації. Згідно з цією концепцією, успішність та довгострокова результативність фандрайзингової стратегії прямо корелюють із наявністю унікальних внутрішніх спроможностей, інституційної експертизи, репутаційного капіталу, організаційної культури та професійних компетенцій фандрайзингової команди. Капітал іде туди, де є спроможність його ефективно та результативно трансформувати у соціальні зміни.

Стратегія, сформована крізь призму ресурсної теорії, орієнтована на капіталізацію та масштабування внутрішнього потенціалу НПО-її ексклюзивних методик вирішення соціальних проблем, легітимності та високого рівня суспільної довіри. Процес залучення ресурсів у такому випадку базується не на проханні про допомогу чи благодійну милостиню, а на пропозиції унікальної соціальної цінності, що конвертується у вагомі конкурентні переваги на ринку соціальних інвестицій. Особливе місце в RBV-підході посідає людський капітал. Кваліфікація фандрайзерів, їхнє вміння вести переговори, навички написання проєктних пропозицій (grant writing), знання психології донорів та володіння інструментами цифрового маркетингу розглядаються як ключовий стратегічний ресурс організації, що потребує постійного інвестування та розвитку.

Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory) як комунікаційна платформа розглядає процес проєктування фандрайзингової стратегії як розбудову розгалуженої системи багатовекторного діалогу та балансування

інтересів усіх акторів, залучених до екосистеми НПО. Організація не існує у вакуумі; вона оточена мережею індивідів та груп, які мають свій інтерес у її діяльності або зазнають впливу від неї. Стратегічний фандрайзинг у межах стейкхолдерської концепції трансформується у матрицю довгострокових партнерських відносин, де кожен донор розглядається не як одноразове джерело фінансування, а як повноправний партнер у створенні суспільного блага.

Стратегія має передбачати ретельну сегментацію донорської аудиторії та розробку унікальних ціннісних пропозицій для кожної групи: індивідуальних благодійників, великих приватних донорів, корпоративного бізнесу, міжнародних фондів, волонтерських спільнот та безпосередніх бенефіціарів. Управлінські рішення тут спираються на глибокий аналіз психосоціальних драйверів, донорської мотивації та соціологічних концепцій, зокрема ефекту "теплого світіння", коли благодійник отримує внутрішнє психологічне задоволення та емоційне піднесення від самого факту здійснення доброго вчинку. Стратегія, побудована на теорії стейкхолдерів, мінімізує транзакційні витрати на пошук нових донорів шляхом утримання та поглиблення лояльності наявних партнерів.

Інституційна теорія обґрунтовує пріоритетність відповідності фандрайзингової діяльності організації панівним у суспільстві очікуванням, правовим нормам, етичним стандартам та соціокультурним цінностям середовища. Згідно з інституціональним підходом, організації прагнуть не лише фінансової ефективності, а й соціального визнання та схвалення. Без належного рівня легітимності НПО не зможе отримати стабільний доступ до ресурсів, якими б якісними не були її внутрішні проекти.

Стратегічне планування в інституційному вимірі вимагає від НПО інтеграції суворих інструментів внутрішнього комплаєнсу, фінансової прозорості та публічної підзвітності. Формування стратегії навколо нарощування інституційного кредиту довіри та символічної легітимності виступає першочерговою передумовою для залучення масштабного

довгострокового капіталу, особливо від консервативних міжнародних інституцій та великих транснаціональних корпорацій. Організація має демонструвати не лише куди витрачені кошти, а й який реальний вплив вони мали на цільову проблему. Публікація детальних річних звітів, проходження незалежного фінансового аудиту та дотримання етичних кодексів фандрайзингу є невід'ємними компонентами стратегії, розробленої в межах інституційної парадигми.

З метою комплексного порівняльного аналізу та методологічного узагальнення теоретичних шкіл, що структурують процес проектування фандрайзингових стратегій у третьому секторі, доцільно систематизувати їхні ключові параметри у вигляді аналітичної матриці.

Таблиця 1.3 - Теоретичні підходи до проектування фандрайзингової стратегії неприбуткових організацій

Науковий підхід / Теорія	Сутнісний зміст у фандрайзинговій діяльності	Ключовий фокус стратегічного планування	Очікуваний стратегічний результат реалізації
Теорія ресурсної залежності	Нівелювання ризиків зовнішнього впливу та орієнтація на оптимізацію взаємодії із ресурсним макросередовищем.	Максимальна диверсифікація каналів та інструментів фінансування, уникнення монозалежності.	Операційна автономія, фінансова стійкість та суверенітет некомерційного суб'єкта.
Ресурсна теорія (RBV)	Використання й примноження внутрішніх унікальних активів, репутаційного капіталу та кадрових компетенцій.	Аудит внутрішніх спроможностей, капіталізація бренду НПО, навчання та розвиток фандрайзерів.	Висока конкурентоспроможність на ринку соціальних інвестицій та грантів.
Теорія зацікавлених сторін	Побудова довгострокових партнерських мереж на основі взаємної вигоди та врахування цінностей донорів.	Глибока сегментація донорів, розробка персоналізованих ціннісних матриць та комунікацій.	Створення стабільного кола лояльних прихильників та довготривалих партнерств.
Інституційна теорія	Набуття суспільної легітимності через відповідність етичним, правовим та соціальним нормам середовища.	Впровадження стандартів публічної звітності, незалежних аудитів та етичного комплаєнсу.	Формування стабільного, високого рівня інституційної довіри з боку соціуму.

Спираючись на означений теоретичний фундамент, практичний алгоритм безпосереднього формування та впровадження фандрайзингової стратегії неприбуткової організації розгортається як циклічний процес через послідовну реалізацію п'яти магістральних управлінських етапів:

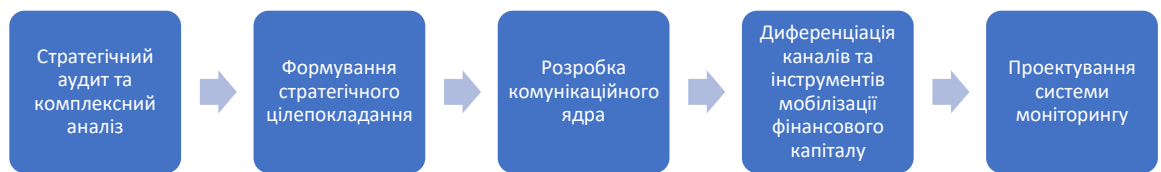


Рисунок 1.1 – П'ять управлінських етапів впровадження фандейзингової стратегії

Практичний алгоритм формування фандрайзингової стратегії неприбуткової організації:

1. стратегічний аудит та комплексний аналіз середовища функціонування за допомогою інструментів SWOT- та PEST-аналізу;
2. формування стратегічного цілепокладання та декомпозиція орієнтирів у жорсткій відповідності до критеріїв SMART із розподілом на інституційні та проектні цілі;
3. розробка комунікаційного ядра та унікального обґрунтування потреби (Case for Support);
4. диференціація каналів та інструментів мобілізації фінансового капіталу;

5. проектування системи моніторингу, аудиту та оцінювання результативності на основі регулярного трекінгу ключових показників ефективності (KPI).

Стратегічний аудит та комплексний аналіз середовища функціонування. Даний етап є аналітичним базисом усього процесу планування. Менеджмент організації здійснює всебічну оцінку поточного ресурсного забезпечення НПО та сканування зовнішніх умов за допомогою адаптованих інструментів SWOT-та PEST-аналізу. В межах внутрішнього контуру аналізуються сильні сторони (експертний потенціал, успішний кейс-історичний досвід реалізації програм, наявність первинної бази лояльних благодійників) та слабкі сторони (низький рівень автоматизації зборів, відсутність профільного фандрайзингового підрозділу, критична залежність від обмеженої кількості грантодавців). Одночасно досліджуються можливості та загрози зовнішнього макросередовища: динаміка нормативно-правового регулювання (зокрема податкових стимулів для меценатів), загальні макроекономічні коливання, рівень готовності та платоспроможності населення щодо здійснення пожертв, а також активність та стратегії інших гравців благодійного ринку. Аналіз має бути реалістичним і спиратися на емпіричні дані, а не на суб'єктивні очікування команди.

Формування стратегічного цілепокладання та декомпозиція орієнтирів. Фінансові та комунікаційні цілі фандрайзингової стратегії мають формуватися у жорсткій відповідності до загальноприйнятих критеріїв SMART (специфічність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, визначеність у часі). Неприпустимо формувати цілі у розмитому форматі на кшталт "залучити якомога більше коштів". На цьому етапі відбувається чіткий розподіл цільових орієнтирів на інституційні (забезпечення адміністративно-операційних витрат, покриття витрат на утримання штату, формування недоторканного капіталу або ендаументу) та проєктні (пряме фінансування конкретних соціальних, гуманітарних чи просвітницьких програм організації). Кожна

стратегічна ціль супроводжується декомпозицією на тактичні завдання та операційні кроки з визначенням відповідальних осіб та часових рамок.

Розробка комунікаційного ядра та унікального обґрунтування потреби (Case for Support). Case for Support виступає ключовим документом і смисловим ядром стратегічного фандрайзингу. Він є офіційним, текстово та візуально оформленим маніфестом організації, який чітко й аргументовано артикулює суспільну місію НПО, доводить гостроту та масштабність соціальної проблеми, яку прагне вирішити організація, демонструє унікальність та ефективність пропонованих методик і, головне, представляє вимірюваний, верифікований соціальний ефект від залучення донорських коштів. Донор має чітко зрозуміти, чому саме ця організація є найкращим інструментом для вирішення конкретної проблеми і яка цінність його інвестиції. Якісно сформований Case for Support трансформується у базову платформу для створення всіх подальших комунікаційних продуктів, грантових заявок, спонсорських пакетів та краудфандингових звернень.

Диференціація каналів та інструментів мобілізації фінансового капіталу. Сучасна архітектура фандрайзингу відкидає ефективність моноканальних моделей. Стратегія повинна передбачати розбудову багатоканального портфеля надходжень, який гармонійно поєднує традиційні офлайн-інструменти та передові інструменти цифрового фандрайзингу. До стратегічного портфеля зазвичай інтегруються: інституційні гранти міжнародних донорських організацій; корпоративне спонсорство та партнерство в межах стратегій соціальної відповідальності бізнесу; робота з масовим сегментом приватних донорів через впровадження діджитал-віджетів для рекурентних (автоматичних щомісячних) пожертв на веб-ресурсах НПО; краудфандингові кампанії на спеціалізованих національних та міжнародних платформах; а також механіки Peer-to-Peer фандрайзингу (залучення коштів через особисті мережі прихильників та волонтерів організації). Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів створює синергетичний ефект і підвищує загальну стійкість фандрайзингової системи.

Проектування системи моніторингу, аудиту та оцінювання результативності фандрайзингу. Стратегічний фандрайзинговий документ не може бути статичним догматом; він потребує перманентного коригування, перегляду та оптимізації на основі глибокого аналізу числових даних. Система стратегічного моніторингу базується на впровадженні та регулярному трекінгу ключових показників ефективності (KPI). До критично важливих метрик, які в обов'язковому порядку мають фіксуватися в аналітичному контурі стратегії, належать: вартість залучення одного донора (Donor Acquisition Cost - DAC), коефіцієнт утримання благодійників (Donor Retention Rate - DRR), динаміка росту або падіння середнього чека пожертви (Average Donation Size), а також показник сукупної цінності життєвого циклу донора (Donor Lifetime Value - LTV). Збирання та аналіз цих даних дозволяють менеджменту оперативно перерозподіляти маркетингові та кадрові інвестиції між різними фандрайзинговими каналами, вчасно мінімізуючи витрати на неефективні комунікаційні кампанії і максимізуючи повернення фандрайзингових інвестицій (Return on Fundraising Investment - ROFI).

Особливу наукову та практичну актуальність питання стратегічного планування у третьому секторі набуває в умовах дії тривалих системних криз, масштабних соціоекономічних потрясінь або дії правового режиму воєнного стану, що є визначальним та наскрізним фактором для сучасного українського середовища НПО. У подібних екстремальних обставинах класичні, жорсткі довгострокові моделі планування (розраховані на 3–5 років) демонструють свою неспроможність через критично низький рівень прогнозованості та високу волатильність макросередовища. Зовнішні чинники змінюються швидше, ніж організація встигає пройти повний цикл стандартного стратегічного планування. Пріоритети великих міжнародних донорів можуть радикально трансформуватися протягом кількох тижнів, а локальний бізнес може повністю закрити програми соціальної відповідальності через потребу фізичного виживання.

За таких умов стратегічний менеджмент некомерційних суб'єктів

змушений здійснювати концептуальну трансформацію в бік гнучкого планування (Agile Strategy). Гнучка фандрайзингова стратегія передбачає непохитність і стабільність довгострокового бачення місії та ціннісних орієнтирів організації при збереженні максимальної операційної мобільності, швидкості прийняття рішень та інструментальної пластичності в короткострокових періодах. Замість монолітного плану створюється динамічна дорожня карта, яка регулярно переглядається на основі зворотного зв'язку від ринку та донорів. У кризовому коридорі функціонування пріоритетним архітектурним вектором стратегії стає екстрена диверсифікація та постійне стрес-тестування каналів надходжень, оскільки орієнтація на обмежене коло джерел фінансування створює критичні загрози для інституційного виживання суб'єкта. Крім того, Agile-стратегія передбачає високу автономію фандрайзингової команди, здатність до швидкого запуску експериментальних зборів та оперативного масштабування тих інструментів, які демонструють найвищу ефективність "тут і зараз".

Резюмуючи вищевикладене, можна стверджувати, що формування фандрайзингової стратегії є вищим етапом інституційної еволюції та показником управлінської зрілості неприбуткової організації. Вона синтезує передові теоретичні розробки в галузі організаційного менеджменту, некомерційного маркетингу взаємовідносин, фінансового аналізу та соціології. Успішна розробка та послідовне впровадження стратегічного підходу дозволяють перетворити фандрайзинг із хаотичної, реактивної діяльності з ліквідації поточних фінансових дефіцитів на системний, керований та прогнозований інструмент сталого створення суспільного блага, що гарантує НПО довгострокову операційну життєздатність, високу автономію та максимізацію вимірюваного соціального ефекту.

1.3. Інструменти, методи та цифрові технології сучасного фандрайзингу

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та глобальна цифровізація суспільних відносин зумовили фундаментальну трансформацію інструментарію мобілізації ресурсів у третьому секторі. Сучасний фандрайзинг еволюціонував від традиційних статичних методів безпосереднього звернення до динамічних багатоканальних цифрових екосистем, що інтегрують технології великих даних, штучного інтелекту та автоматизованого управління взаємовідносинами з донорами. Дослідження інструментів та методів акумуляції фінансових, людських та матеріальних ресурсів дає змогу виявити закономірності формування стійких моделей фінансування неприбуткових організацій та оптимізувати їхню операційну діяльність в умовах макроекономічної турбулентності [3].

В академічному дискурсі поняття «інструмент фандрайзингу» розглядається як конкретне технологічне чи комунікаційне рішення, за допомогою якого некомерційна інституція взаємодіє з потенційними донорами, тоді як «метод фандрайзингу» визначає загальну стратегічну логіку та спосіб організації цієї взаємодії. Традиційно методи ресурсного забезпечення поділяють на прямі (директ-мейл, особисті зустрічі, телефонний фандрайзинг, проведення благодійних заходів) та опосередковані (публічні медіа-кампанії, соціальна реклама, довгострокові партнерські програми з корпоративним сектором). Проте цифрова революція розмила чіткі межі між цими категоріями, породивши феномен гібридних та суто цифрових методів мобілізації капіталу [5].

Ключовим методом сучасного фандрайзингу є диджиталізований індивідуальний фандрайзинг (digital individual fundraising), орієнтований на побудову масових довгострокових відносин з приватними донорами. Перевагою цього методу є формування пулу рекурентних (регулярних)

платежів, що виступають основою фінансової стабільності організації та знижують рівень її залежності від великих інституційних донорів. Інструментами реалізації цього методу є інтегровані платіжні шлюзи на вебсайтах, автоматизовані системи підписок, мобільні додатки та фінансові віджети, які дозволяють донору здійснити транзакцію у декілька кліків, мінімізуючи комунікаційне тертя [3, 4].

Важливе теоретичне та практичне значення має метод краудфандингу (crowdfunding), який базується на колективному фінансуванні конкретного проєкту чи загальної діяльності організації великою кількістю осіб через спеціалізовані онлайн-платформи. Краудфандинг не лише забезпечує залучення фінансових асигнувань, а й виконує функцію соціального валідатора проєктних ініціатив, демонструючи рівень затребуваності та актуальності ідей організації серед широкої громадськості. В межах краудфандингу виокремлюють такі інструменти, як винагороджувальний краудфандинг (благодійні мерчі, символічні подарунки), безвинагороджувальне донорство та благодійні лотереї [5].

Аналіз даних таблиці 1.4 чітко вказує на домінантні переваги цифрового інструментарію, який дозволяє некомерційним організаціям оптимізувати бюджетні витрати та кардинально підвищити географічне охоплення. Водночас найвищу ефективність демонструє омніканальний підхід (omnichannel fundraising), за якого традиційні та цифрові інструменти взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи цілісний та безперервний клієнтський досвід для донора в усіх точках взаємодії [3].

Окрему увагу в структурі сучасних методів ресурсного забезпечення займає грантрайтинг (grantwriting) як метод взаємодії з інституційними донорами-міжнародними фондами, державними агенціями та великими приватними благодійними корпораціями. Інструментами цього методу є спеціалізовані грантові аплікації, проєктні пропозиції, логіко-структурні матриці та бюджети проєктів.

Таблиця 1.4 - Компаративний аналіз традиційних та цифрових інструментів фандрайзингу

Критерій порівняння	Традиційні інструменти (офлайн)	Цифрові інструменти (онлайн)	Стратегічний ефект інтеграції
Швидкість мобілізації ресурсів	Низька (потребує тривалого планування, логістики, друку матеріалів)	Висока (миттєвий запуск кампанії через соціальні мережі та розсилки)	Забезпечення оперативного реагування на гуманітарні та безпекові кризи
Вартість залучення одиниці капіталу (Donor Acquisition Cost)	Висока (оренда залів, поліграфія, оплата праці промоутерів)	Низька (мінімальні витрати на масштабування цифрових каналів)	Максимізація чистого соціального доходу від фандрайзингової кампанії
Рівень охоплення та географічні межі	Локальний або регіональний (обмежений фізичною присутністю)	Глобальний (відсутність транскордонних та географічних бар'єрів)	Диверсифікація донорської бази за рахунок міжнародних надходжень
Можливості аналітики та персоналізації	Обмежені (узагальнений статистичний аналіз після завершення заходу)	Глибокі (наскрізна веб-аналітика, сегментація аудиторії на основі Big Data)	Підвищення конверсії та рівня утримання донорів (Retention Rate)
Стійкість комунікаційного зв'язку	Епізодична (залежить від частоти проведення заходів або зустрічей)	Перманентна (безперервний інформаційний супровід через екосистему)	Трансформація одноразових донорів у постійних амбасадорів бренду

Сучасна цифровізація грантрайтингу полягає у використанні централізованих порталів (наприклад, Grants.gov, Funding & Tenders Portal Європейської Комісії, системи CRM для моніторингу дедлайнів та вимог), що потребує від персоналу високого рівня цифрової та проєктної грамотності [4].

Потужним драйвером трансформації третього сектору стали цифрові технології управління відносинами з донорами, представлені спеціалізованими CRM-системами (Customer/Donor Relationship

Management), такими як Salesforce Nonprofit Cloud, HubSpot, Raiser's Edge або українські адаптовані рішення. Впровадження CRM дозволяє

автоматизувати збір первинної інформації про донорів, відстежувати історію їхніх пожертв, аналізувати поведінкові патерни та здійснювати автоматичну сегментацію донорської бази. Це закладає основу для переходу від масової недиференційованої комунікації до гіперперсоналізованого взаємодії, коли кожен донор отримує контент і заклики до дії, що максимально відповідають його інтересам і фінансовим можливостям [5].

Математична модель оцінки ефективності використання цифрових фандрайзингових інструментів та оптимізації вартості залучення донора базується на мінімізації витрат при максимізації чистого грошового потоку.

Визначимо ключовий показник ефективності-індекс віддачі від залучених коштів, у нашому випадку, інвестицій від фандрайзингу (ROI), який розраховується за формулою:

$$ROI = (TR - TC) / TC \times 100\% \quad (1.1)$$

де TR - загальний обсяг залучених фінансових ресурсів (Total Revenue) в результаті застосування конкретного інструменту чи технології;

TC-загальні витрати на організацію, розгортання та адміністрування фандрайзингової кампанії (Total Costs), включаючи вартість програмного забезпечення, оплату праці спеціалістів та витрати на цифровий маркетинг;

Використання високотехнологічних рішень дозволяє максимізувати ROI за FR рахунок експоненційного зростання TR при відносно стабільних або лінійно зростаючих TC [3].

Важливим аспектом діджитал-фандрайзингу є використання специфічних інструментів цифрового маркетингу, зокрема пошукової оптимізації (SEO), контекстної та таргетованої реклами, маркетингу в соціальних мережах (SMM) та інфлюенс-маркетингу. Спеціальні програми підтримки некомерційного сектору від глобальних технологічних гігантів, такі як Google Ad Grants, надають благодійним організаціям безкоштовні ліміти на контекстну рекламу, що є потужним безкоштовним інструментом для залучення цільового трафіку на веб-ресурси організації та підвищення її впізнаваності [4, 5].

Новітнім етапом розвитку цифрових технологій у фандрайзингу є інтеграція штучного інтелекту (AI) та генеративних мовних моделей. Інструменти на базі ШІ використовуються для предиктивного аналізу, що дозволяє прогнозувати ймовірність здійснення повторного внеску, визначати оптимальний час для надсилання комунікаційних повідомлень та виявляти донорів, які мають високий ризик припинення рекурентних платежів. Крім того, алгоритми штучного інтелекту здатні автоматизувати процес написання первинних чернеток грантових заявок, адаптувати прес-релізи під різні медіа-платформи та забезпечувати цілодобову підтримку користувачів через інтелектуальні чат-боти [3].

Не менш вагоме значення має технологія блокчейн та використання криптовалют у благодійній діяльності. Кryptoфандрайзинг дозволяє залучати ресурси від специфічного сегменту технологічно просунутих донорів та міжнародних спільнот, забезпечуючи транскордонну швидкість транзакцій з мінімальними комісіями. Головною теоретичною перевагою блокчейну є абсолютна прозорість та незмінність даних: донор має можливість відстежити рух кожної цифрової одиниці капіталу від моменту здійснення транзакції до її цільового використання на конкретну благодійну програму, що суттєво підвищує рівень інституційної довіри до організації [5].

У контексті мобілізації локальних ресурсів особливого значення набуває інструмент peer-to-peer (P2P) фандрайзингу, або партнерського фандрайзингу, коли прихильники організації самостійно збирають кошти на користь організації серед свого кола спілкування (родичів, колег, друзів). Цифрові платформи дозволяють волонтерам створювати власні персоналізовані сторінки зборів, приурочені до особистих подій (днів народження, спортивних марафонів, ювілеїв). Цей метод є надзвичайно ефективним, оскільки базується на високому рівні міжособистісної довіри, де заклики до благодійності виходять не від абстрактної організації, а від близької людини [3, 4].

Важливим елементом технологічного стеку сучасного фандрайзера є інструменти мобільного фандрайзингу, включаючи SMS благодійність(доволі

застарілий спосіб), QR-коди, інтеграцію з мобільними банкінгами (наприклад, Apple Pay, Google Pay) та функціонал накопичення решти (благодійний кешбек). В умовах постійного дефіциту часу у користувачів, спрощення процедури оплати стає вирішальним фактором конверсії. Застосування динамічних QR-кодів на друкованих матеріалах, зовнішній рекламі чи під час публічних презентацій дозволяє миттєво перенаправляти потенційного донора на захищену платіжну сторінку, усуваючи необхідність ручного введення реквізитів [5].

Запровадження інноваційних цифрових інструментів потребує детального розроблення внутрішньої політики кібербезпеки та захисту персональних даних (відповідно до стандартів GDPR та чинного законодавства України). Некомерційні організації, що оперують базами даних донорів та здійснюють фінансові транзакції, стають об'єктами кібератак. Тому інтеграція платіжних систем повинна здійснюватися виключно через сертифіковані шлюзи (PCI DSS), а збереження конфіденційної інформації в CRM має супроводжуватися шифруванням та розмежуванням рівнів доступу для співробітників [3, 4].

Таким чином, сучасний фандрайзинговий інструментарій являє собою складну, інтегровану систему методів і цифрових технологій, спрямовану на диверсифікацію джерел надходжень, автоматизацію рутинних управлінських процесів та побудову довгострокових партнерських відносин із донорами. Успішна інституціоналізація цих інструментів у діяльність вітчизняних неприбуткових організацій є необхідною передумовою їхньої фінансової стійкості, адаптивності до кризових умов та спроможності генерувати сталий і масштабний соціальний ефект.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу дослідження було успішно реалізовано комплекс теоретико-методологічних завдань, що сформували фундаментальний базис для подальшого аналізу. Зокрема, визначено сутність фандрайзингу некомерційних суб'єктів не як механічного збору донатів, а як цілісної системи стратегічного менеджменту та маркетингу взаємовідносин, спрямованої на мобілізацію різногалузевих ресурсів для досягнення соціальної місії. Досліджено його ключову роль у забезпеченні фінансово-ресурсної автономії неприбуткових організацій та зміцненні їхнього інституційного кредиту довіри у суспільстві. Окрім цього, типізовано основні види фандрайзингової діяльності за джерелами надходжень, виокремивши грантовий, корпоративний, державний та індивідуальний (масовий) фандрайзинг, кожен з яких володіє специфічним рівнем трансакційних витрат, операційних ризиків та стратегічної стабільності.

Систематизація теоретичних підходів до формування фандрайзингової стратегії дала змогу з'ясувати, що перехід від фрагментарного залучення коштів до моделі сталого інституційного розвитку потребує глибокої інтеграції інструментарію стратегічного планування. Доведено, що проектування сучасної стратегії мобілізації ресурсів НПО спирається на концепції маркетингу партнерських відносин, теорію стейкхолдерів та ресурсну теорію, що вимагає постійного стрес-тестування каналів надходжень в умовах високої макроекономічної турбулентності. Завдяки цьому обґрунтовано доцільність застосування гнучких Agile-стратегій у кризовому коридорі функціонування організацій, що забезпечує швидкість прийняття рішень та інструментальну пластичність фандрайзингової команди.

Поглиблене вивчення інструментарію та методів акумуляції капіталу засвідчило фундаментальну еволюцію сучасного фандрайзингу під впливом глобальної цифровізації суспільних відносин. Традиційні статичні методи безпосереднього звернення (директ-мейл, особисті зустрічі)

трансформувалися у динамічні багатоканальні цифрові екосистеми, які інтегрують технології великих даних, штучного інтелекту, автоматизованого управління CRM та інструменти P2P-кампаній. Встановлено, що безальтернативною умовою виживання та капіталізації сучасного некомерційного сектору є побудова омніканальної моделі взаємодії з донорами, автоматизація рутинних трансакційних процесів через рекурентні платіжні віджети та забезпечення суворого дотримання стандартів кібербезпеки (PCI DSS) і політики захисту персональних даних донорів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ ФАНДРАЙЗИНГУ В ГО «МЕНТАЛДІЙ»

2.1. Загальна характеристика діяльності та аналіз поточного стану фінансування ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Ефективність функціонування сучасного сектору неурядових, некомерційних організацій в Україні безпосередньо залежить від раціональності їхньої організаційної структури, чіткості стратегічного позиціонування та стійкості фінансової архітектури. У періоди макроекономічної нестабільності та зовнішніх шоків інституційна життєздатність неприбуткових суб'єктів визначається не стільки обсягом одноразових надходжень, скільки рівнем диверсифікації їхнього ресурсного портфеля та мобільністю управлінських рішень.

Особливої актуальності зазначені чинники набувають для молодіжних, правозахисних та благодійних організацій, які спеціалізуються на кризовому реагуванні та наданні висококваліфікованих послуг у сфері ментального здоров'я. У межах цього дослідження об'єктом аналітичного оцінювання обрано Громадську організацію «МЕНТАЛДІЙ».

ГО «МЕНТАЛДІЙ» є молодого організацією, що об'єднує профільних спеціалістів психологічної та соціальної сфер. Інституційне ядро організації сформоване практикуючими психологами, соціальними працівниками та проєктними менеджерами, чий ключовий фокус спрямовано на системну роботу з дітьми, підлітками й молоддю, які мають ментальні порушення, а також на всебічний психосоціальний супровід їхніх родин.

Організація здійснює свою діяльність у повній відповідності до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про громадські об'єднання»[8], регулюючи внутрішні процеси статутом та програмними

пріоритетами розвитку. Основним видом діяльності організації є КВЕД 94.99(Діяльність інших громадських організацій, н. в. і. у.).

Географічне розташування організації у місті Харкові визначає специфіку її поточного позиціонування та побудови взаємодії із зовнішніми донорами. У контексті концепції територіального маркетингу та залучення інвестицій, розташування в Харкові формує стійкий імідж організації як організації високого рівня життєздатності, що може викликати особливу емпатію та лояльність як з боку національних, так і міжнародних партнерів, це підтверджується великою кількістю програм, орієнтованих саме на прифронтові міста, зокрема, Харківщину.

З іншого боку, прифронтовий статус регіону накладає суворі обмеження на розвиток довгострокової офлайн-інфраструктури, ускладнює утримання стабільного кадрового капіталу через міграційні процеси, що позначаються на кількості як потенційних працівників і партнерів, так і потенційних беніфіціарах, та суттєво обмежує можливості для традиційного комерційного партнерства й спонсорства на локальному рівні.

Місія ГО «МЕНТАЛДІЙ» полягає у системній підтримці дітей, підлітків та молоді з ментальними порушеннями і їхніх сімей шляхом створення інклюзивних умов для їхнього всебічного розвитку, суспільного прийняття та інтенсивної інтеграції у соціум. Чітко сформульована місія соціально орієнтованої НУО є первинним інструментом маркетингу некомерційних організацій, оскільки вона транслює ціннісну пропозицію для грантодавців та благодійників.

Досягнення цієї місії базується на п'яти ключових організаційних цінностях, які виступають основою для формування довіри (соціального капіталу):

- 1) повага до особистості – визнання безумовної цінності кожної людини незалежно від нозології, особливостей психофізичного чи когнітивного розвитку;

2) підтримка без осуду – побудова горизонтальних зв'язків із бенефіціарами та їхніми родинами на засадах рівності, емпатії та професійної етики;

3) прийняття та інклюзія – подолання існуючих суспільних стереотипів, протидія ізоляції та стигматизації людей із ментальною інвалідністю в громадах;

4) партнерство з сім'єю – залучення батьків як повноправних та активних суб'єктів у процес психосоціальної реабілітації та адаптації дитини.

5) професійність і постійний розвиток – використання виключно доказових методів терапії, регулярне підвищення кваліфікації команди та впровадження інноваційних соціальних технологій.

Організаційна структура ГО «МЕНТАЛДІЙ» побудована за лінійно-функціональним типом і є мінімально достатньою для операційного функціонування на поточному етапі розвитку. Такий формат класифікується як гнучка структура з високим рівнем взаємозамінності. Організація використовує програмно-цільову технологію управління [15].

Адміністративне управління та стратегічне керівництво здійснює Керівник організації. Фінансовий облік, податкове планування та комплаєнс-контроль забезпечує Бухгалтер. Безпосереднє адміністрування, координацію поточних програм та взаємодію з підрядниками покладено на Проектного менеджера. Інформаційний супровід, ведення офіційних каналів у соціальних мережах та комунікацію зі спільнотою забезпечує SMM-менеджер.

Ключовою специфікою управлінської архітектури є те, що позиція Голови ГО на поточному етапі функціонує на волонтерських засадах. Це знижує загальне фінансове навантаження на організацію, але створює довгострокові ризики вигорання керівного складу та обмежує часовий ресурс для стратегічного планування.

Наразі фінансування відбувається «з кишені» працівників, оскільки в організації відсутні активні проекти, що потребують активного фінансування. Протягом подальшої діяльності, для забезпечення сталості розвитку

організації, необхідно вибудувати чітку та прозору систему фінансування, що забезпечить життєдіяльність та процвітання команди. Наразі, фінансова звітність організації відсутня через відсутність фінансового обороту.

Варто зазначити, що перебування в організації на волонтерських засадах для працівників на кшталт бухгалтера, проектного менеджера та СММ-спеціаліста, може призвести до зниження продуктивності та швидкого вигорання, оскільки діяльність працівника займає значну долю часу і вимагає значних зусиль, що не будуть компенсувати навіть базові потреби на робочу діяльність.

Програмна діяльність ГО «МЕНТАЛДІЙ» чітко структурована за трьома основними стратегічними напрямками, які відображають комплексний підхід до вирішення проблем цільової аудиторії:

Стратегічний напрям 1: Психосоціальна підтримка сімей, які виховують дітей та молодь з ментальними порушеннями в умовах воєнного стану.

Стратегічний напрям 2: Програма підтримки молоді та дітей з ментальними порушеннями, спрямована на розвиток навичок самостійного життя, соціалізації та психологічної стійкості.

Стратегічний напрям 3: Комплексна підтримка родин, розвиток сталих послуг та формування міжсекторальних партнерств.

Для детального розуміння фінансової спроможності ГО «МЕНТАЛДІЙ» та визначення зон її фандрейзингової вразливості було проаналізовано плановий річний бюджет організації на 2026 рік. Зведена структура запланованих витрат та очікуваних джерел надходжень за напрямками відображена у таблиці 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє зробити кілька фундаментальних висновків щодо поточного фінансового стану організації. Сукупний річний бюджет, необхідний для покриття операційної та програмної діяльності, становить 1 675 000 грн.

Таблиця 2.1 – Заплановані витрати та очікувані джерела надходження

Фінансовий параметр	Стратегічний напрям 1 (грн)	Стратегічний напрям 2 (грн)	Стратегічний напрям 3 (грн)	Адміністративні витрати (грн)	Загальний підсумок (грн)
Запланований обсяг витрат	1 000 000	450 000	45 000	180 000	1 675 000
Очікувані надходження від грантів	920 000	405 000	405 000	170 000	1 900 000
Запланована самоокупність / внески	352 000	0	0	0	352 000
Очікувані надходження від бізнесу	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі аналізу фінансових даних організації

При цьому фіксується виражений дисбаланс у розподілі ресурсів: понад 59,7% усіх витрат припадає на Стратегічний напрям 1, тоді як напрями розвитку самостійності та формування партнерств фінансуються за залишковим принципом, це пояснюється тим, що перший напрям є ключовим на даному етапі існування організації.

Дослідження витратної частини інституційного бюджету свідчить, що фонд оплати праці складає значну частину щомісячних фінансових зобов'язань. Оплата праці Проектного менеджера становить 20 000 грн/міс (240 000 грн/рік), Бухгалтера – 10 000 грн/міс (120 000 грн/рік), SMM-менеджера – 5 000 грн/міс (60 000 грн/рік). Загальні фіксовані витрати на персонал складають 420 000 грн на рік. Окремо закладено фіксовані операційно-адміністративні витрати (оренда, комунікації, супутні сервіси) у розмірі 180 000 грн на рік.

Головною слабкістю поточної моделі фінансування ГО «МЕНТАЛДІЙ» є критично висока залежність від міжнародних грантових надходжень. Організація закладає надходження від грантодавців (зокрема, орієнтуючись на конкурси БФ «Право на захист» за Напрямом 1 із сумою 1 000 000 грн та МБО «Legacy of War Foundation» за Напрямом 2 із сумою 450 000 грн). У разі успішного погодження цих заявок, грантове фінансування покриватиме понад 85% потреб організації.

Подібне явище має назву «донорська залежність» і несе в собі серйозну загрозу втрати організаційної автономії. Така структура бюджету формує довгострокову фінансову нестабільність та низку критичних ризиків.

Першим фундаментальним ризиком є повна відсутність інституційної «подушки безпеки». Організація практично не має власних резервних фондів чи нецільових капіталів (ендаументів), суть яких активно досліджується у працях В.П. Горина [16]. Фінансовий рік починається з умовного «нуля», а операційна діяльність повністю прив'язана до жорстких часових меж грантових траншів. Це зумовлює касові розриви у періоди між завершенням одного проєкту та підписанням контракту за іншим.

Другим деструктивним фактором виступає кадровий дефіцит у сфері мобілізації ресурсів. Проведений аналіз організаційного потенціалу засвідчив повну відсутність у штатному розкладі виділеного спеціаліста з фандрейзингу або розвитку. Обов'язки щодо пошуку донорів, комунікації з бізнесом та написання грантових заявок виконуються виключно Керівником організації як додаткове навантаження. За самооцінкою команди, час, який реально виділяється на фандрейзингову діяльність, не перевищує 1 години на день, що унеможлиблює ведення системних, масштабних кампаній.

Третім ризиком є надзвичайно вузький профіль залучення коштів, що виражається у нульових показниках залучення фінансування від корпоративного сектору (бізнесу). Соціально-економічні умови у прифронтовому Харкові призвели до релокації або закриття великої кількості комерційних підприємств. Це суттєво зменшило локальну базу потенційних бізнес-донорів і звузило можливості корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), специфіку якої в межах України обґрунтовано в праці Орлової Н.с., Мохової Ю.Л. та Андрійчука Є.О [17].

Четвертим чинником вразливості є низька диверсифікація джерел від спільноти. Спроби мобілізації ресурсів через інструменти мікродонейтів (краудфандинг) стримуються загальним падінням купівельної спроможності населення. За оцінками організації, середній розмір одноразової благодійної

пожертви від фізичної особи в межах місцевої громади наразі становить близько 100 грн, що вимагає залучення дуже великої кількості унікальних донорів для покриття навіть базових адміністративних витрат.

Частковим інструментом стабілізації є заплановані заходи з розвитку самоокупованості (соціального підприємництва або надання платних профільних послуг), що спроможні згенерувати до 352 000 грн у межах Стратегічного напрямку 1. Зазначений підхід, за грамотного застосування, міг би покращити становище організації, про що написано у статті Прибеги А.О, де доводиться, що комерціалізація частини послуг НУО є ключовим фактором подолання фінансових криз[18]. Проте ці механізми в ГО «МЕНТАЛДІЙ» перебувають на стадії первинного впровадження і не здатні самостійно нівелювати ризики грантової залежності.

Таким чином, проведений загальний аналіз діяльності та фінансової структури ГО «МЕНТАЛДІЙ» вказує на наявність глибокої експертної бази у змістовній частині роботи та водночас демонструє системну вразливість фінансової моделі. Висока концентрація ризиків, брак кадрового ресурсу для залучення коштів та критична залежність від обмеженої кількості міжнародних донорів вимагають детального дослідження попереднього досвіду реалізації фандрейзингових кампаній організації для розробки стратегії диверсифікації її доходів.

2.2. Аналіз стратегічної позиції організації

У сучасних умовах воєнно-політичної та макроекономічної кризи, яка найгостріше проявляється у прифронтових регіонах як Харківщина, забезпечення життєздатності неприбуткових організацій потребує глибокого та всебічного стратегічного аналізу. Громадська організація «МЕНТАЛДІЙ», що спеціалізується на наданні висококваліфікованих послуг у сфері ментального здоров'я та соціалізації дітей і молоді з ментальними

порушеннями, функціонує в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Оцінка стратегічної позиції такої організації є базовим етапом для формування ефективного фандрейзингового плану, спроможного забезпечити її фінансову та інституційну стабільність.

Для проведення об'єктивного оцінювання стратегічного положення ГО «МЕНТАЛДІЙ» у роботі застосовано комплексний методологічний інструментарій, адаптований під специфіку некомерційного сектору з класичних моделей корпоративного менеджменту. Дослідження охоплює аналіз зовнішнього макросередовища методом PESTLE, оцінку внутрішнього та мікросередовища через розширену матрицю SWOT, а також побудову зведеного профілю середовища організації. Усі якісні параметри діяльності було інтегровано в сувору математичну модель із залученням експертних оцінок, що дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та отримати точні кількісні орієнтири для прийняття управлінських рішень.

Важливою особливістю аналізу стратегічної позиції ГО «МЕНТАЛДІЙ» є врахування стадії її життєвого циклу. Організація є відносно молодого інституцією, яка на момент дослідження ще не реалізувала масштабних самостійних фандрейзингових кампаній та довгострокових грантових проєктів під власним брендом. За класичними підходами некомерційного менеджменту, відсутність власного тривалого портфолію та історії успішних фінансових звітів виступає суттєвим інституційним бар'єром під час проходження процедур донорського комплаєнсу в міжнародних фондах.

Проте цей недолік можна компенсувати наявністю унікального капіталу-інтегрованого індивідуального досвіду її працівників та засновників. Члени команди ГО «МЕНТАЛДІЙ» володіють підтвердженим високим рівнем експертизи у сфері клінічної психології, прикладної терапії та соціальної адаптації. Крім суто професійних навичок, працівники мають значний практичний досвід роботи в межах великих міжнародних гуманітарних та психосоціальних проєктів, де вони брали безпосередню участь як залучені експерти, тренери або асоційовані партнери на етапах подання заявок та їхньої

практичної реалізації. Засновники організації особисто, в якості фахівців, брали участь в міжнародних проєктах фонду «AVSI» та міжнародної некомерційної організації «Save the Children», які були спрямовані на психосоціальну підтримку дітей під час військових дій, надолуження освітніх втрат і психоедукації у тривожних станах.

Цей накопичений досвід персоналу дозволяє організації нівелювати формальну молодість бренду та виступати правоспроможним, надійним суб'єктом міжсекторальної взаємодії. Саме індивідуальний досвід команди став фундаментом для розробки перших комплексних проєктних пропозицій, спрямованих на вирішення гострих соціальних проблем регіону. Наразі цей капітал конвертується у подання самостійних грантових заявок до провідних донорських інституцій: Благодійного фонду «Право на захист» та Міжнародної благодійної організації «Legacy of War Foundation».

Для оцінки впливу макросередовища на діяльність ГО «МЕНТАЛДІЙ» було виділено шість груп факторів, що мають найвищу релевантність для прифронтового регіону: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні (безпекові) та правові. Визначення ступеня впливу кожного чинника здійснювалося експертним шляхом за трибальною шкалою, де 1-вплив фактора незначний, 2-помірний вплив, 3-значний вплив, коли будь-які варіації викликають критичні трансформації в діяльності організації.

Вірогідність настання або інтенсифікації кожного фактора оцінювалася за п'ятибальною шкалою (де 1-мінімальна ймовірність, 5-найвища ймовірність прояву). Оцінка з поправкою на вагу розрахована як нормалізований добуток впливу на середню експертну оцінку вірогідності. Результати розрахунків представлено Додатку Б.

Математичний розподіл зважених оцінок у Додатку Б наочно демонструє високий ступінь узгодженості висновків щодо ключових оцінок макросередовища. Екологічно-безпекові чинники отримали найвищу фінальну оцінку (0.48 та 0.44 відповідно), що підтверджує домінуючу роль безпекового фактора у визначенні стратегічних можливостей організації.

Водночас високі зважені показники державної політики ментального здоров'я (0.46) та падіння реальних доходів громадян (0.46) свідчать про те, що ГО «МЕНТАЛДІЙ» змушена балансувати між розширенням нормативно-програмного вікна можливостей та критичним звуженням внутрішнього платоспроможного попиту локального ринку психосоціальних послуг. Технологічні та суто регуляторні правові чинники мають значно нижчу питому вагу, що вказує на їхній вторинний, опосередкований вплив на стабільність операційного ядра неприбуткового суб'єкта на поточному етапі життєвого циклу.

На основі отриманих кількісних індикаторів було здійснено ранжування чинників за ступенем їхньої критичності та визначено вектор їхнього впливу на діяльність організації (Таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 - Зведена матриця проранжованих PESTLE-факторів

Домінантні чинники (Вага ≥ 0.40)	Вага	Напрямок	Субдомінантні чинники (Вага < 0.40)	Вага	Напрямок
Ризик руйнування інфраструктури та обстріли	0.48	–	Рівень інфляції та валютні коливання	0.40	–
Державна програма «Тисяч років?»	0.46	+	Доступність цифрових платіжних віджетів	0.27	+
Падіння реальних доходів харків'ян	0.46	–	Бюрократизація умов сертифікації НУО	0.24	–
Енергетичні блекаути у Харкові	0.44	–	Стигматизація психотерапії у соціумі	0.24	–
Вимушена міграція сімей із дітьми	0.42	–	-	-	-

Джерело: складено автором на основі власного PESTLE-аналізу організації

Структуризація та ранжування чинників у таблиці 2.2 чітко локалізують межі стратегічного «кризового коридору», в якому розгортається діяльність ГО «МЕНТАЛДІЙ». Наявність чотирьох потужних деструктивних домінантних факторів із вектором негативного впливу свідчить про системний тиск на інституційну стабільність організації. Безпекові та демографічні ризики безпосередньо загрожують збереженню фізичного обсягу цільової

аудиторії у Харкові, тоді як енергетична деструкція виступає фактором прямого операційного блокування. Єдиною потужною противагою в домінантній зоні є проактивна державна повістка в галузі охорони психічного здоров'я, що створює сприятливі умови для інституційного грантрайтингу. Субдомінантна група чинників вказує на те, що фінансові ризики (інфляція, валютні коливання) залишаються постійною фоновою загрозою, яка потребує впровадження інструментів мультивалютного планування некомерційних кошторисів.

Кількісний розподіл свідчить, що найбільший деструктивний тиск мають екологічно-безпекові та загальноекономічні чинники прифронтової зони. Позитивний вплив забезпечує правове поле у вигляді всеукраїнської програми ментального здоров'я, яка актуалізує запит на послуги організації серед донорів. На основі отриманих даних сформовано матрицю превентивних стратегічних дій організації для адаптації до макросередовища (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Стратегічна адаптація ГО «МЕНТАЛДІЙ» до чинників макросередовища

Група факторів	Зміна у некомерційному секторі регіону	Конкретний вплив на ГО «МЕНТАЛДІЙ»	Необхідні управлінські дії менеджменту
Політико-правова	Зростання уваги міжнародних донорів до сфери ментального здоров'я в Україні.	Можливість залучення фінансування від БФ «Право на захист».	Синхронізація програм ГО з критеріями державних та грантових програм
Економічна	Неспроможність бенефіціарів та їх представників самостійно оплачувати терапію.	Велика кількість потенційних бенефіціарів, які потребують безоплатної допомоги	Подальший розвиток надання некомерційних послуг
Соціально-культурна	Зменшення фізичної кількості дітей у місті через міграцію.	Зміна кількісного складу терапевтичних груп у Харкові.	Розвиток гібридних (онлайн) форматів інтеграційних занять.
Технологічна	Перехід благодійності в цифровий простір	Необхідність впровадження CRM та платіжних віджетів.	Інтеграція електронних способів для зручних пожертв для програми «Друзі Менталдій».
Екологічно-безпекова	Критичні збої в операційній діяльності через обстріли та блекаути.	Ризик зриву занять, втрати матеріальних засобів сенсорної інтеграції.	Обладнання кабінетів генераторами, розміщення у безпечних зонах (укриттях).

Джерело: складено автором на основі аналізу чинників макросередовища

Сформована у таблиці 2.3 матриця адаптаційних дій трансформує теоретичні результати PESTLE-моделювання у конкретні прикладні вектори операційного менеджменту. Ключова цінність даної матриці полягає у зміщенні фокусу організації з пасивного реагування на ризики середовища до активного розгортання захисних та інноваційних механізмів. Впровадження інфраструктурного дублювання (генератори, безпечні кабінети в укриттях) виступає базовою умовою збереження безперервності надання терапевтичних послуг бенефіціарам. Водночас виявлений технологічний та соціально-демографічний тиск вимагає від керівництва ГО «МЕНТАЛДІЙ» негайної діджиталізації сервісів, що дозволить зберегти стійкі зв'язки з евакуйованими родинами та закладе основу для розгортання автоматизованих інструментів роздрібного фандрейзингу.

Для детального дослідження взаємозв'язків між внутрішніми параметрами організації (її силами й слабкостями) та зовнішніми детермінантами (можливостями та загрозами) побудовано перехресну SWOT-матрицю (Таблиця 2.4). Специфіка її формування полягає в інтеграції особистого досвіду персоналу як базової сили на тлі повної відсутності стартової фандрейзингової історії організації.

Важливим елементом аналізу внутрішнього середовища організації стало виявлення так званого «пляшкового горла». У випадку ГО «МЕНТАЛДІЙ» ним є критичний дефіцит часового ресурсу керівництва. Поточний стан операційного менеджменту фіксує, що на розробку фандрейзингових кампаній, написання грантових заявок та комунікацію з донорами керівник може виділяти менше ніж 1 годину на день. Це обмеження виступає головним деструктивним фактором (слабкою стороною), оскільки суттєво гальмує процеси капіталізації організації, створює ризики зриву дедлайнів подачі заявок та посилює залежність від майбутніх точкових грантів.

Таблиця 2.4 - SWOT-матриця перехресного впливу

Внутрішнє / Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ (О): 1. Подання заявок до БФ «Право на захист» 2. Заявка до Legacy of War Foundation 3. Програма «Друзі Менталдій» 4. Елементи соціального підприємництва	ЗАГРОЗИ (Т): 1. Інтенсифікація бойових дій у Харкові 2. Касові розриви між траншами грантів 3. Релокація локальних бізнес-партнерів 4. Внутрішнє вигорання лідерів ГО
СИЛЬНІ СТОРОНИ (S): 1. Експертність команди в доказових методах 2. Індивідуальний досвід членів у міжнар. проєктах 3. Сформоване ядро кваліфікованих фахівців 4. Бездоганий імідж серед бенефіціарів	Поле SO (Макси-Макси): Використання індивідуального міжнародного досвіду працівників для успішного проходження донорського відбору та отримання фінансування від БФ «Право на захист» та «Legacy of War Foundation».	Поле ST (Макси-Міні): Захист експертного ядра від вигорання через впровадження внутрішніх шеринг-сесій та мінімізацію ризиків безпеки шляхом облаштування терапевтичного простору в укриттях.
СЛАБКІ СТОРОНИ (W): 1. Відсутність власного фандрейзингового портфоліо 2. Брак досвіду самостійних зборів кожною з ТМ 3. «Пляшкове горло»: дефіцит часу керівника на фандрейзинг (менше 1 год/день) 4. Жорстка залежність від майбутніх грантів	Поле WO (Міні-Макси): Розширення фандрейзингової спроможності та розвантаження процесу фандрайзингу через автоматизацію зборів у програмі «Друзі Менталдій».	Поле WT (Міні-Міні): Попередження критичних касових розривів в умовах обмеженого часу керівника шляхом делегування первинного скринінгу донорів проєктному менеджеру.

Джерело: складено автором використовуючи дані про організацію

Перехресний аналіз взаємозв'язків у SWOT-матриці чітко артикулює системну загрозу, яку несе в собі інституційне «пляшкове горло» організації. Поєднання дефіциту часу керівника із жорсткою донорозалежністю суттєво обмежує ефективність використання сильних сторін ГО у полі SO. Для прориву цього обмеження розроблені стратегічні рішення на полях WO та WT, які зміщують вектор управління ресурсами з мануальних операцій до автоматизованих рішень. Впровадження цифрової програми «Друзі Менталдій» виступає не просто фандрейзинговою акцією, а ключовим інструментом розширення пропускнуої спроможності менеджменту, що дозволяє залучати фінансовий ресурс без додаткового щоденного залучення керівного складу організації, нівелюючи ризик професійного вигорання лідерів.

Для кількісної верифікації виділених факторів було побудовано зведений профіль макро-, мікро- та внутрішнього середовища організації

(Таблиця 2.5). Інтегральна оцінка ступеня важливості розраховувалася як добуток важливості чинника для некомерційного сектору (від 1 до 3), ступеня його впливу на ГО (від 1 до 3) та спрямованості впливу (+1 для позитивних, -1 для деструктивних чинників).

Таблиця 2.5 - Зведений профіль середовища ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Компонент середовища та його ключові чинники	Важливість для сектору (A)	Вплив на організацію (B)	Спрямованість впливу (C)	Ступінь важливості (D = A×B×C)
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ				
Інтенсивність воєнних дій та ризик руйнувань у Харкові	3	3	-1	-9
Державна політика у сфері ментального здоров'я (програма «Ти як?»)[19]	3	2	1	6
Системні енергетичні дефіцити та блекаути в регіоні	2	3	-1	-6
МІКРОСЕРЕДОВИЩЕ (ДОНОРСЬКИЙ ТА БЕНЕФІЦІАРНИЙ СЕКТОР)				
Касові розриви між траншами міжнародних грантів	3	2	-1	-6
Вимушена міграція цільової групи (сімей із дітьми)	2	2	-1	-4
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ				
Індивідуальний досвід членів у міжнародних проєктах	2	3	1	6
Експертність команди в доказових методах психотерапії	2	3	1	6
Брак часу керівника на фандрейзинг (<1 год/день)	3	2	-1	-6
Запуск краудфандингової ініціативи «Друзі Менталдій»	2	2	1	4

Джерело: складено автором використовуючи фінансові звіти організації

Кількісний синтез зведеного профілю середовища у таблиці 2.5 фіксує глибоку диспропорцію між високим внутрішнім капіталом організації та агресивним характером прифронтового оточення. Значення інтегрального

індексу воєнних ризиків (-9) є критичним та перекриває будь-яку окрему позитивну складову. Математична рівність негативних індексів енергетичних блекаутів, касових розривів та внутрішнього часового обмеження керівника (по -6 для кожного) свідчить про формування синергетичного деструктивного ефекту, здатного повністю дестабілізувати операційне ядро.

Математичний аналіз зведеного профілю чітко підтверджує, що внутрішній потенціал організації (експертність та досвід команди) володіє високим рівнем позитивного впливу (+6). Проте жорсткі деструктивні чинники макросередовища (безпекові ризики (-9) та блекаут (-6)) у поєднанні з виявленим інституційним «пляшковим горлом» (-6) здатні повністю нівелювати наявні активи за відсутності збалансованої стратегії.

Комплексне поєднання результатів PESTLE та SWOT-аналізу дозволяє сформувати чітку дорожню карту для подолання кризових явищ та забезпечення інституційної стійкості ГО «МЕНТАЛДІЙ». Проведене дослідження доводить, що організація має високий рівень експертного капіталу, але обмежена жорсткими рамками зовнішнього прифронтового середовища та внутрішнього часового Bottleneck.

З метою оптимізації операційних процесів та розширення спроможності організації визначено такі стратегічні орієнтири:

1. Розширення фандрейзингового часу через автоматизацію: оскільки «пляшкове горло» обмежує пряму участь керівника в ручному зборі коштів, базовий фокус має бути зміщений на діджитал-інструменти тривалого утримання донорів (програма «Друзі Менталдій» із автоматичними рекурентними платежами, які не потребують щоденних часових витрат менеджера).

2. Делегування первинних операцій: для оптимізації процесів грантрайтингу необхідно залучити проєктного менеджера або помічника до процесів щотижневого моніторингу донорських платформ, залишаючи за керівником виключно фінальне редагування та верифікацію заявок.

3. Конвертація індивідуального досвіду персоналу: молодість

організації не повинна стримувати подання грантових пропозицій; наявність підтвердженого індивідуального міжнародного досвіду членів команди є ключовим аргументом для успішної верифікації фондами «Право на захист» та «Legacy of War Foundation».

4. Створення антикризового фінансового буфера: зважаючи на ризики касових розривів між траншами грантів (-6 у профілі середовища), першочерговим завданням фандрейзингової стратегії є формування недоторканного операційного резерву на покриття постійних адміністративних витрат організації протягом 3 місяців.

Таким чином, проведені розрахунки та аналіз стратегічної позиції дозволили чітко локалізувати стан ГО «МЕНТАЛДІЙ» на ринку некомерційних послуг регіону, підтвердили наявність потужного внутрішнього капіталу команди, ідентифікували критичне операційне обмеження та визначили математично обґрунтовані вектори для побудови комплексного фандрейзингового плану.

2.3. Визначення ключових проблем та перешкод у залученні ресурсів для проєктів із ментального здоров'я

Ефективне розгортання фандрейзингової діяльності громадських організацій, що спеціалізуються на наданні психосоціальних послуг, стримується складним і багаторівневим комплексом специфічних бар'єрів. Перехід від первинного аналізу стратегічної позиції організації до безпосереднього бюджетного планування та розробки тактичних кроків потребує чіткої, глибокої та всебічної ідентифікації деструктивних чинників. Ці чинники не лише лімітують поточну фінансову спроможність організації, але й ставлять під загрозу її довгострокову інституційну стійкість та сталість, особливо в кризових умовах функціонування у прифронтовому регіоні. Для молодих суб'єктів третього сектору, таких як ГО «МЕНТАЛДІЙ», зазначені

перешкоди мають як макроекономічний (загальносистемний), так і мікроекономічний (унікальний локальний) характер, що зумовлює необхідність проведення розширеного факторного аналізу.

Забезпечення стабільного фінансування соціальних ініціатив під час воєнного стану є безпрецедентним викликом, який вимагає від керівництва некомерційних організацій гнучкості, стратегічного бачення та розуміння психології донорів. У цьому контексті важливо розуміти, що не всі сфери громадської діяльності опинилися в рівних умовах щодо доступу до ресурсів. Сфера охорони ментального здоров'я та психосоціальної підтримки вразливих верств населення стикається з низкою унікальних перешкод, які відсутні у традиційних гуманітарних місіях.

Перша і, мабуть, найбільш фундаментальна проблема полягає у змістовній специфіці фандрейзингу в сфері ментального здоров'я під час дії правового режиму воєнного стану. Проекти, спрямовані на психосоціальну підтримку та адаптацію, характеризуються надзвичайно тривалим періодом отримання перших стійких результатів. Прогрес у таких випадках часто є нелінійним, складним для фіксації та візуалізації.

Згідно з масштабним аналітичним дослідженням Центру прав людини ZMINA та ICAP «Єднання» [19], надання психологічної та психосоціальної допомоги постраждалим від війни є одним із найпопулярніших, найбільш затребуваних і критично важливих напрямів діяльності сучасних неурядових організацій в Україні. Попит на такі послуги зростає в геометричній прогресії щомісяця. Однак, на відміну від гуманітарних місій швидкого реагування, таких як забезпечення продуктовими наборами, медикаментами, евакуація населення чи фізичне відновлення пошкодженого житла-де результативність вимірюється чітко, кількісно і миттєво, терапевтичні інтервенції потребують зовсім іншого підходу. Вони вимагають безперервного та стабільного фінансування протягом місяців або навіть років.

Ця різниця створює значний когнітивний бар'єр для багатьох потенційних донорів. Оцінка психологічного благополуччя бенефіціарів, рівня

їхньої адаптації чи прогресу має значною мірою суб'єктивний відтінок. Вона вимагає використання складних методик психометричного тестування, заповнення шкал спостереження та тривалого експертного супроводу. Такий відкладений і неочевидний соціальний ефект часто знижує пріоритетність подібних проєктів в очах приватних благодійників та представників корпоративного сектору, які психологічно схильні очікувати швидких, наочних, емоційно забарвлених та лінійних результатів від своїх фінансових вкладень. Неможливість продемонструвати швидку історію успіху («було-стало») ускладнює підготовку маркетингових матеріалів для масового фандрейзингу.

Друга велика група перешкод має суто інституційну та кадрову природу. Організаційний розвиток є основою для залучення серйозних ресурсів, проте для багатьох молодих ініціатив він залишається недосяжною метою. Згідно з авторитетним звітом «Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні», підготовленим Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) спільно з Українським незалежним центром політичних досліджень (УНЦПД) [17], фінансова спроможність неухильно залишається найслабшим показником українського громадського сектору. Цей вимір отримав найнижчий бал (3,7) з усіх досліджуваних аспектів інституційного розвитку, що свідчить про системну кризу ліквідності серед НУО.

Для ГО «МЕНТАЛДІЙ» ця макроекономічна тенденція накладається на внутрішні організаційні виклики. Організація є відносно молодого інституцією, що автоматично створює так звану «проблему нульового старту». Цей термін у некомерційному менеджменті означає відсутність верифікованого, тривалого та успішно реалізованого портфолію масштабних грантових проєктів. Більшість системних міжнародних донорських фондів під час первинного (технічного) відбору аплікаційних заявок висувують надзвичайно жорсткі прекваліфікаційні вимоги. До них належать: наявність задокументованого попереднього досвіду управління бюджетами аналогічного чи більшого обсягу, наявність розгалуженої системи внутрішніх

політик (антикорупційних, гендерних, політик закупівель), а також обов'язкове проходження незалежного фінансового аудиту за міжнародними стандартами.

Оскільки молоді організації об'єктивно не можуть відповідати всім цим критеріям на старті своєї діяльності, вони опиняються у замкненому колі: щоб отримати великий грант, потрібна інституційна історія, а щоб здобути історію-потрібен грант. Дослідження потреб громадянського суспільства [2] підтверджує цю невтішну статистику: близько половини (49%) українських громадських організацій залишаються суто локальними ініціативами. Вони гостро стикаються з дефіцитом інституційних ресурсів для масштабування своєї діяльності на національний рівень або для виходу на пряме партнерство з міжнародними донорами.

За відсутності власної багаторічної фандрейзингової історії, керівництво організації змушене вдаватися до використання так званого «сурогатного капіталу». Під цим розуміється індивідуальний професійний досвід залучених членів команди-психологів, реабілітологів, педагогів-які раніше брали участь у міжнародних психосоціальних проєктах як наймані експерти або партнери в інших структурах. Однак, як підтверджує практика та індекс сталості [17], високі особисті компетенції персоналу не здатні повністю замінити загальноорганізаційний кредит довіри. Міжнародні фонди фінансують не лише хороші ідеї та кваліфікованих фахівців, вони фінансують надійні, прозорі та життєздатні системи управління.

Інституційна незрілість тісно переплітається з кадровим дефіцитом, який є прямим наслідком лінійного характеру управлінської структури ГО «МЕНТАЛДІЙ». У штатному розкладі організації наразі об'єктивно відсутня позиція виділеного спеціаліста з фандрейзингу, грантрайтера чи менеджера по роботі з донорами. Усі критично важливі функції з фінансового забезпечення-від щоденного моніторингу грантових конкурсів та ведення переговорів до складної підготовки багатосторінкових аплікаційних пакетів, бюджетування

та звітування-повністю покладені на Керівника організації як додаткове, суміщене навантаження.

Ситуація ускладнюється тим, що посада Керівника на поточному етапі розвитку ініціативи є волонтерською. Враховуючи необхідність виконання основної професійної роботи, операційного управління проектами, безпосередньої роботи з нейровідмінними дітьми та адміністративної рутини, реальний часовий ресурс, який лідер може фізично виділити на фандрейзингову діяльність, не перевищує 1-2 годин на день. Цього часу критично мало для побудови системної фандрейзингової стратегії.

Третьою, стратегічно найбільш небезпечною перешкодою є високий рівень грантової залежності у поєднанні з перманентними ризиками касових розривів. Плановий річний бюджет ГО «МЕНТАЛДІЙ» на 2026 рік, необхідний для повноцінного розгортання цільових програм, визначено у розмірі 1675000 грн. Детальний структурний аналіз запланованих джерел надходжень свідчить про глибокий дисбаланс: понад 85% цієї суми планується залучити виключно за рахунок зовнішнього міжнародного грантового фінансування.

Зважаючи на системну проблему фінансової нестабільності третього сектору, зафіксовану в індексі сталості USAID [17], така надмірна концентрація бюджету навколо одного джерела позбавляє організацію операційної автономії. Залежність від грантів означає залежність від пріоритетів іноземних урядів, які можуть раптово змінюватися залежно від геополітичної ситуації. Крім того, українські ГО практично не мають культури формування резервних фондів.

Повна відсутність власного інституційного резервного фонду чи цільового капіталу призводить до того, що кожен новий фінансовий рік, або кожен період після завершення чергового гранту, організація розпочинає з нульовим балансом. Фіксовані витрати при цьому нікуди не зникають. Витрати на оплату праці ключового персоналу (які складають 420000 грн на рік) та життєво необхідні операційні витрати, такі як оренда, зв'язок,

бухгалтерія (180000 грн на рік), потребують безперервного, ритмічного фінансування.

Специфіка грантового фінансування полягає в тому, що між подачею заявки, оголошенням переможців, підписанням грантової угоди та надходженням першого траншу на рахунок можуть минати місяці. Ці затримки неминуче провокують глибокі касові розриви. У періоди такого фінансового вакууму організація постає перед екзистенційною загрозою: неможливість виплачувати гонорари ставить під загрозу спроможність ГО утримувати ядро вузькопрофільних, кваліфікованих фахівців (психологів, корекційних педагогів). Жорстке цільове призначення грантових коштів (бюджетні лінії, які не дозволяють перекидати кошти на інші потреби) унеможлиблює акумуляцію вільних залишків для покриття витрат у такі періоди. Це вимагає негайної розробки альтернативних, негрантових фандрейзингових стратегій.

Четверта група чинників охоплює надзвичайно серйозні регіональні деструктивні обмеження, зумовлені географічним розташуванням та операційною діяльністю організації у прифронтовому Харкові. Життя та робота під постійними обстрілами формують унікальну матрицю ризиків, яка суттєво відрізняється від умов роботи НУО в тилowych чи західних регіонах України.

Як детально зафіксовано у звіті Міжнародної організації з міграції (МОМ) «Незламні: історії українських громадських організацій під час війни» [17], функціонування НУО у безпосередній близькості до зони активних бойових дій супроводжується колосальним зростанням операційних витрат. Системні руйнування цивільної та енергетичної інфраструктури, регулярні загрози тривалих блекаутів вимагають від організацій спрямовувати значні ресурси на забезпечення власної безпеки та повної автономності. Закупівля потужних генераторів, портативних зарядних станцій (EcoFlow), систем супутникового зв'язку (Starlink), облаштування безпечних просторів та укриттів для проведення занять з дітьми. Усе це стає не опцією, а умовою виживання. Ці витрати суттєво здорожують логістику та адміністрування

будь-яких проєктів, і що найгірше-вони не завжди можуть бути закладені або погоджені у первинних жорстких кошторисах грантодавців.

Крім того, фактор прифронтового міста з його перманентною небезпекою практично повністю блокує можливості залучення ресурсів від місцевого комерційного сектору. Масова релокація великого та середнього бізнесу з Харківського регіону до більш безпечних областей або за кордон, а також повне припинення операційної діяльності багатьох локальних підприємств через руйнування активів, призвели до тотального згортання місцевих програм корпоративної соціальної відповідальності. Бізнес, який залишився в регіоні, зосереджений виключно на власному економічному виживанні та збереженні робочих місць. Будь-які вільні кошти підприємці спрямовують на пряму підтримку Сил оборони (закупівлю дронів, амуніції тощо), а не на соціальні ініціативи. Відповідно, очікувані надходження від бізнес-партнерств у структурі доходів ГО «МЕНТАЛДІЙ» наразі і в перспективі дорівнюють 0 грн, що змушує організацію повністю викреслити цей перспективний канал із поточної фандрейзингової матриці.

Аналогічні та не менш суворі обмеження зафіксовані й у сфері масового краудфандингу та фандрейзингу серед представників місцевої територіальної громади, як зазначається в комплексній аналітичній доповіді Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) щодо стану громадянського суспільства за 2024–2025 роки [18], індекс поширення благодійності в Україні дещо знизився (до 6,7 бала). Це свідчить про певне фінансове та емоційне виснаження суспільства. При цьому абсолютна більшість приватних пожертв громадян цілеспрямовано і безальтернативно абсорбується масштабними військовими зборами. Українці донатять на автомобілі, дрони, тепловізори та медичну евакуацію для потреб Сил оборони України, оскільки це питання фізичного виживання нації. Соціальні, психологічні, освітні чи екологічні проєкти відійшли на другий план у свідомості масового локального донора.

Для покриття навіть базових операційних витрат суто соціального проєкту за рахунок малих пожертв по 100 грн необхідна мобілізація

надзвичайно великої кількості унікальних донорів (тисяч людей щомісяця). Створення такої масової воронки залучення потребує значних професійних компетенцій та великих інвестицій у таргетований цифровий маркетинг, PR-кампанії та створення якісного візуального контенту. ГО «МЕНТАЛДІЙ» просто не може собі цього дозволити через повну відсутність вільних бюджетів на просування.

Таблиця 2.6 - Матриця ключових проблем та перешкод у залученні ресурсів для ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Категорія проблеми	Конкретний прояв перешкоди	Рівень загрози	Наслідки для організації	Стратегічний вектор мінімізації
Змістовна	Складність вимірювання довгострокового ефекту від діяльності організації для донорів.	Середній	Зниження пріоритетності проєктів порівняно з програмами швидкої гуманітарної допомоги.	Систематична фото- та відеозвітність для донорів зі зазначенням особистих результатів кожного бенефіціара
Інституційна та кадрова	Відсутність виділеного фандрейзера та загальноорганізаційного грантового портфоліо	Критичний	Ситуативність подачі грантів, високий рівень вигорання лідерів	Створення посади фандрейзера
Фінансова (макрорівень)	Грантова залежність (понад 85% бюджету організації)	Критичний	Початок року з «нуля», глибокі касові розриви між проєктними циклами, постійна загроза втрати фахівців та складнощі з пошуком нових.	Диверсифікація через залучення донорських програм.
Регіональна	Масова релокація локального бізнесу та людей, логічне домінування військовими зборами	Високий	Низькі потенційні надходження пожертв від місцевого бізнесу	Фандрайзинг за рахунок спільноти «Друзі Менталдій» для збору пожертв далеко за межами регіону.

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT/PESTLE-аналізу та внутрішньої фінансової документації ГО «МЕНТАЛДІЙ».

З огляду на всі вищеперелічені інституційні, фінансові та макрорегіональні перешкоди, можна було б порекомендувати модель прямої

комерціалізації психосоціальних послуг, проте, вона є вкрай неприйнятною для ГО «МЕНТАЛДІЙ» через етичні міркування та специфіку цільової аудиторії, яка потребує безоплатної підтримки. За таких умов єдиним дієвим механізмом стабілізації фінансової моделі є перехід до концепції інституційної диверсифікації джерел залучення ресурсів. Це передбачає побудову довгострокових стратегічних партнерств із міжнародними благодійними фондами, які спеціалізуються на системній підтримці некомерційного сектору, а також розбудову сталої спільноти всередині та за межами прифронтового Харкова. Такий шлях вимагає інвестицій у створення бренду організації як надійного експертного партнера, що дозволить залучати цільове інституційне фінансування, спрямоване саме на розвиток спроможності самої організації, а не лише на окремі проєктні активності.

2.4. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення фандрайзингової стратегії та диверсифікації доходів ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Сучасний етап розвитку громадського сектору в Україні, що характеризується екстремальними умовами та економічною нестабільністю, вимагає від неурядових організацій радикального переосмислення підходів до забезпечення власної фінансової життєздатності. Для ГО «МЕНТАЛДІЙ», як і для багатьох організацій, що функціонують у прифронтових зонах, традиційна модель залучення ресурсів, побудована на ситуативних грантових надходженнях, вичерпала свій потенціал. Досвід попередніх років діяльності членів організації засвідчив, що відсутність чіткої стратегії залучення ресурсів призводить до перманентної фінансової вразливості, яка обмежує можливості стратегічного планування та масштабування психосоціальних послуг. Необхідність переходу від ситуативного фандрейзингу до стратегічного планування зумовлена насамперед критичною залежністю від міжнародних

донорів, яка перетворює фінансову модель організації на вразливе середовище до зовнішніх соціальних та економічних змін.

Поточний аналіз діяльності ГО «МЕНТАЛДІЙ» продемонстрував, що ситуативне подання грантових заявок без врахування довгострокових пріоритетів перетворює управління організацією на постійний процес подолання поточних операційних викликів, що вимиває інституційні ресурси. Синтез головних проблем, виявлених у попередніх аналітичних етапах дослідження, дозволяє виділити комплекс чинників, які необхідно нейтралізувати для забезпечення сталості організації. До них належать інституційна вразливість (відсутність системного фандрейзингового портфолію та обмеженість кадрового ресурсу через поєднання функцій фандрейзера з керівними обов'язками), фінансова нестабільність (критичний рівень грантової залежності у поєднанні з відсутністю інституційного резервного фонду) та регіональна специфіка (звуження можливостей локального фандрейзингу через масову релокацію бізнесу та переорієнтацію благодійних внесків громадян на загальнодержавні та гуманітарні потреби).

Розробка рекомендацій спрямована на подолання зазначених бар'єрів шляхом створення багатоканальної фандрейзингової стратегії, головною метою якої є забезпечення організаційної спроможності ГО «МЕНТАЛДІЙ» до самостійного сталого розвитку. Базові фінансові та стратегічні орієнтири організації на 2026 рік, сформовані на основі її внутрішнього фінансового планування, представлено в таблиці 2.7.

Дані таблиці 2.7 чітко ілюструють загальну потребу в ресурсах, що становить 1675000 грн (сума планових бюджетів за всіма напрямками та адмінвитратами). Аналіз показників свідчить про наявність чітко визначених пріоритетів, де Стратегічний напрямок 1 (підтримка сімей, які виховують дітей та молодь з ментальними порушеннями) акумулює лівову частку фінансування у розмірі 1000000 грн.

Таблиця 2.7 - Базові фінансові та стратегічні орієнтири організації на 2026 рік

Параметр планування	Стратегічний напрямок 1 (Підтримка сімей в умовах війни)	Стратегічний напрямок 2 (Програма підтримки молоді та дітей)	Стратегічний напрямок 3 (Комплексна підтримка родин)	Адміністративні витрати організації
Запланований бюджет на 2026 рік	1 000 000 грн	450 000 грн	45 000 грн	180 000 грн
Очікувана сума від грантових надходжень	920 000 грн	405 000 грн	405 000 грн	170 000 грн
Очікувана сума від співпраці з партнерами	0 грн	0 грн	0 грн	0 грн
Запланована самоокупність діяльності	352 000 грн	0 грн	0 грн	70 400 грн

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних планування ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Водночас планові розрахунки демонструють впровадження інструментів самоокупності: залучення 352000 грн в межах першого напрямку та 70400 грн для часткового покриття адміністративного апарату. Це є важливим індикатором переходу організації від виключно проєктного фандрейзингу до формування інституційного капіталу стійкості.

Для того, щоб перетворити грантову роботу з хаотичного процесу на стабільний інструмент фінансування, ГО «МЕНТАЛДІЙ» необхідно імплементувати чіткий алгоритм, який мінімізує витрати часу та максимізує шанси на успіх. Першим елементом є запровадження системи вибіркового моніторингу грантових програм із використанням внутрішніх критеріїв відповідності, де пріоритет надається грантам, що безпосередньо стосуються психосоціальної реабілітації, ментального здоров'я дітей та інституційної підтримки молодих громадських організацій. Другим елементом є побудова грантового консорціуму для подолання бар'єрів початкового етапу розвитку, що дозволяє ГО «МЕНТАЛДІЙ» виступати як експертний змістовний партнер у зв'язці з досвідченішими організаціями. Третім елементом виступає

оптимізація процесу підготовки заявок через створення єдиної бази знань та залучення помічників на волонтерських засадах.

Поточний практичний стан реалізації грантового треку та деталізація поданих організацією заявок відображені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Поточний стан грантових програм та заявок організації

№	Донор / Організація	Стратегічний напрямок	Цілі грантової програми	Сума гранту (грн)	% на адмін.	Загалом на адмін. (грн)	Статус заявки
1	БФ «Право на захист»	Напрямок 1	Комплексні послуги захисту для цивільного населення, що постраждало від бойових дій та розвиток стійкості для працівників першої лінії реагування	1 000 000	8%	80 000	Подано
2	МБО «Legacy of War Foundation»	Напрямок 2	Підтримка молоді та дітей з ментальними порушеннями, спрямована на розвиток навичок самостійного життя, соціалізації та психологічної стійкості	450 000	10%	45 000	Подано
3	ГО «ICAP «Єднання»	Напрямок 3	Підтримка родин дітей з ментальною інвалідністю (малі гранти для надавачів соцпослуг)	450 000	10%	45 000	Подано

Джерело: сформовано автором на основі грантового плану ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Аналіз даних таблиці 2.8 підтверджує високу точність відповідності грантрайтингової діяльності стратегічній місії організації. Загальний обсяг залучених ресурсів через успішну верифікацію та потенційне погодження цих трьох ключових лотів повністю покриває базові проєктні потреби організації. Особливу увагу в межах розробки рекомендацій слід приділити управлінню відсотками на адміністративні витрати. Поєднання 8% від БФ «Право на захист» та по 10% від інших донорів сумарно акумулює 170000 грн цільового фінансування адміністративно-управлінського апарату. Це дозволяє ефективно вирішити гостру проблему оплати праці бухгалтера та проєктного менеджера, яка раніше фінансувалася за залишковим принципом.

Перехід до системної моделі розвитку вимагає фундаментальної зміни парадигми управління фінансовим забезпеченням діяльності та відходу від концепції абсолютного донорського субсидування. Впровадження елементів

комерціалізації експертизи команди ГО «МЕНТАЛДІЙ» виступає ключовим інструментом розбудови інституційного бренду та формування нецільових фінансових резервів. Розрахункові параметри розгортання програми самоокупності в межах Стратегічного напрямку 1 деталізовано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Програма самоокупності організації

Спосіб залучення коштів / Активність	Відповідальна особа	Термін реалізації програми	Очікувана сума (грн)	% на адмінвитрати	Поточний статус
Організаційний внесок	Керівник організації	01.09.2026 – 01.08.2027	60 000	20%	Активний
Членський внесок	Керівник організації	01.09.2026 – 01.08.2027	180 000	20%	Активний
Благодійний внесок спільноти	Керівник організації	01.09.2026 – 01.08.2027	200 000	20%	Активний
Загалом планований показник	-	-	352 000	20%	-

Джерела: сформовано автором на основі плану самоокупності ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Як свідчать дані таблиці 2.9, сумарний очікуваний обсяг внутрішніх надходжень від програм самоокупності зафіксований на рівні 352000 грн. Основна рекомендація в межах цього треку полягає в оптимізації трьох базових каналів: запуск системи організаційних внесків за участь у спеціалізованих терапевтичних групах для сімей, які мають можливість фінансово підтримати діяльність (план -60000 грн), впровадження внутрішніх членських внесків учасників асоціації прихильників (180000 грн) та стимулювання цільових благодійних внесків (200000 грн). Оскільки кожен із зазначених каналів передбачає фіксовано утримання у розмірі 20% на покриття загальногосподарських операційних потреб, реалізація цього плану дозволить додатково згенерувати 70 400 грн чистих нецільових коштів організації, що суттєво знизить гостроту проблеми касових розривів.

Подолання регіональних обмежень збору коштів у великих містах вимагає від організації активного виходу на рівень стратегічної міжсекторальної взаємодії з медичним, соціальним та ветеранським сектором.

Рекомендацією є структурування процесу побудови альянсів через чіткий розподіл за пріоритетами, статусами та зонами відповідальності, як показано в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Партнери ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Назва партнера	Поточний юридичний статус	Стратегічні пріоритети та зміст партнерської взаємодії	Відповідність напрямку ГО	Відповідна особа в команді
ГО «Дружини ветеранів АТО»	Підписано меморандум про співпрацю	Посилення психологічної та соціальної стійкості сімей, які виховують дітей та молодь з ментальними порушеннями, через створення доступних групових форматів підтримки, розвитку навичок та взаємопідтримки між сім'ями	Стратегічний напрямок 3	Координатор проєкту
ТОВ «Space Clinic»	Меморандум розглядається юристами організацій	Підтримка дитини чи молодшої людини з ментальними порушеннями через спільні медико-психологічні програми та надання експертної бази фахівців	Стратегічний напрямок 2	Координатор проєкту
БО «Паралельні світи»	Співпраця розглядається сторонами	Всебічна підтримка сімей, які виховують дітей з інвалідністю в умовах прифронтового регіону, координація гуманітарних та психологічних лотів	Стратегічний напрямок 1	Координатор проєкту

Джерела: сформовано автором на основі карти партнерств ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Дані карти партнерств (таблиця 2.10) унаочнюють прагматичний підхід організації до масштабування своєї діяльності без додаткового прямого

фінансового навантаження. Співпраця з ГО «Дружини ветеранів АТО» вже перейшла в офіційну площину, що відкриває прямий доступ до специфічної та найбільш вразливої цільової аудиторії, яка потребує посиленої психологічної стійкості в межах Напрямку 3. Юридичне доопрацювання угод із приватним сектором в особі ТОВ «Space Clinic» дозволить впроваджувати елементи спільного маркетингу послуг, що суттєво підвищить рівень довіри до інституційного бренду ГО «МЕНТАЛДІЙ» з боку великих міжнародних донорів.

Критично важливим аспектом диверсифікації є розбудова власної екосистеми прихильників. Розвиток моделі клубу «Друзі Менталдій» та впровадження інструментів регулярного краудфандингу створюють надійний фінансовий інструмент, що знижує залежність організації від зовнішніх адміністративних ризиків, притаманних виключно грантовому фінансуванню. Цільові показники розбудови лояльного ком'юніті, зафіксовані у комунікаційній стратегії ГО, зведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.11 - Система розбудови спільноти організації

Стратегічна комунікаційна ціль	Зміст активності та правила її впровадження	Очікуваний результат (3 місяці)	Ключовий показник успіху (KPI) та метод вимірювання	Цільове значення KPI
Ціль 1. Формування довіри та експертного іміджу організації	Публікація серії матеріалів про команду фахівців та методики роботи (психо-соціальна підтримка, розвиток навичок самостійного життя).	Продемонстровано діяльність та професійність організації для донорів.	Кількість експертних та звітних публікацій у соцмережах (Facebook/Instagram).	12 публікацій (мінімум 1 на тиждень).
Ціль 2. Залучення донорів через інструменти сторітелінгу	Підготовка та поширення історій успіху бенефіціарів (дітей та молоді), які демонструють реальний вплив занять на їхню соціалізацію.	Сформовано емоційний зв'язок та підвищено лояльність аудиторії.	Рівень залученості аудиторії на опублікованих історіях успіху.	На 20% вище за середній показник сторінки.
Ціль 3. Розвиток мережі стратегічних партнерств та адвокації	Ініціювання діалогу з місцевим бізнесом та креативними спільнотами для створення спільних інклюзивних ініціатив.	Підписання нових меморандумів, розширення кола корпоративних спонсорів.	Кількість проведених стратегічних зустрічей / кількість підписаних угод.	5 зустрічей з бізнесом / 1-2 меморандуми.

Джерело: побудовано автором на основі комунікаційного плану залучення спільноти ГО «МЕНТАЛДІЙ».

Реалізація комплексу цілей, наведених у таблиці 2.11, дозволяє організації сформувати стійке ядро спільноти. Створення клубу «Друзі Менталдій» базується на чітких правилах: залучення здійснюється через реєстраційну форму та оформлення регулярного внеску або волонтерство, що генерує довгострокову цінність у вигляді доступу до закритих лекцій провідних психологів організації. Головним результатом першого етапу має стати залучення 15–20 нових регулярних донорів через платіжні системи та фіксація не менше 30 нових учасників у загальній базі контактів, що забезпечить стабільний щомісячні пожертви незалежно від великих інституційних грантів.

Успішна реалізація фандрейзингової стратегії неможлива без адаптації внутрішньої структури організації до нових завдань. Для ГО «МЕНТАЛДІЙ» етап становлення є критичним періодом, коли розбудова професійних процесів управління ресурсами стає визначальним чинником подальшого інституційного виживання. Рекомендується розпочати зі структуризації відповідальності: фандрейзинг не може залишатися виключно додатковим навантаженням керівника. Необхідно запровадити чіткий функціональний розподіл, за якого пошук фінансових можливостей, комунікація з донорами та підготовка звітності розподіляються між членами команди або залученими спеціалістами, що дозволить звільнити час керівництва для стратегічного розвитку та безпосередньої роботи з бенефіціарами.

Окремим технічним пріоритетом стає впровадження інструментів автоматизації: використання спеціалізованої CRM-системи для управління відносинами з донорами дозволить вести єдину базу даних партнерів, сегментувати їх за типом підтримки та автоматизувати циклічні комунікації, такі як розсилка звітів, привітання або запити на пролонгацію підтримки. Це мінімізує ризики людського чинника, такі як забута вчасна відповідь донору або втрата контактної інформації, що є критичним для репутації молоді

організації. Окрім технологічних рішень, організація потребує розробки внутрішньої політики прозорості та підзвітності через створення зрозумілих протоколів внутрішнього документообігу, що регламентують процеси грантового менеджменту від моменту пошуку конкурсу до фінального підписання звіту. Така внутрішня регламентація демонструє донорам високий рівень зрілості організації та її готовність до роботи за міжнародними стандартами якості управління.

Важливою складовою управлінських змін є також створення системи внутрішньої комунікації, яка б забезпечувала постійний обмін інформацією між проєктними командами та фандрейзинговим напрямком. Успішні кейси, які генерують фахівці на практиці, мають оперативно потрапляти до бази фандрейзингових матеріалів, формуючи безперервний потік контенту для звітів, публікацій та презентацій. Нарешті, управлінська трансформація повинна передбачати регулярний аудит фандрейзингової діяльності, принаймні один раз на пів року, для аналізу ефективності обраних стратегій, оцінки відсотка успішних заявок та корегування напрямків роботи. Такий підхід робить управління ресурсами керованим і прогнозованим процесом, де кожен наступний крок базується на глибокому аналізі результатів попереднього періоду.

Висновки за розділом 2

Проведений прикладний аналіз діяльності та фінансової архітектури ГО «МЕНТАЛДІЙ» засвідчив наявність глибокої експертної бази у змістовній частині роботи та водночас продемонстрував системну вразливість її поточної фінансової моделі. Сукупний річний бюджет організації на 2026 рік, необхідний для покриття операційної та програмної діяльності, становить 1 675 000 грн. Проте головною слабкістю фінансування виступає критично висока грантова залежність (понад 85% потреб), що позбавляє організацію

операційної автономії, формує ризики глибоких касових розривів між проєктними циклами та зумовлює постійну загрозу втрати ядра кваліфікованих фахівців. Математичне моделювання стратегічної позиції методами PESTLE та SWOT підтвердило, що внутрішній капітал команди зазнає агресивного тиску з боку прифронтового макросередовища через безпекові ризики обстрілів, енергетичні блекауты, вимушену міграцію сімей та обмеженість часового ресурсу керівника на фандрейзинг. Шляхом факторного аналізу було чітко деталізовано та структуровано комплекс перешкод у залученні ресурсів для проєктів із ментального здоров'я, які згруповано у зведену аналітичну матрицю за чотирма векторами: змістовні, інституційно-кадрові, фінансові та регіональні. З'ясовано, що сфера Mental Health стикається з унікальним бар'єром тривалого й відкладеного ефекту терапевтичних інтервенцій, який складно візуалізувати для донорів порівняно з місіями швидкого гуманітарного реагування. На рівні організації ці проблеми посилюються «проблемою нульового старту» (відсутністю загальноорганізаційного грантового портфолію), браком виділеного спеціаліста з фандрейзингу, масовою релокацією локального бізнесу з Харкова та загальним емоційним і фінансовим виснаженням населення, чії жертви наразі безальтернативно абсорбуються прямими військовими зборами. З метою нівелювання виявлених бар'єрів розроблено практичні рекомендації щодо формування багатоканальної фандрейзингової стратегії ГО «МЕНТАЛДІЙ», спрямованої на диверсифікацію доходів та перехід від абсолютного донорського субсидування до моделі сталого розвитку. Обґрунтовано необхідність автоматизації роздрібного фандрейзингу через запуск діджитал-програми «Друзі Менталдій» із рекурентними платіжними віджетами, впровадження елементів самоокупованості й комерціалізації експертизи (із плановим залученням 352 000 грн за рахунок організаційних, членських та благодійних внесків спільноти), а також побудову стратегічних міжсекторальних альянсів (із ГО «Дружини ветеранів АТО», ТОВ «Space Clinic» та БО «Паралельні світи»). Управлінська трансформація організації

має супроводжуватися розвантаженням керівника, залученням проєктного менеджера до моніторингу донорів, впровадженням спеціалізованих CRM-систем та обов'язковим формуванням антикризисного інституційного резерву на покриття адміністративних витрат протягом трьох місяців. Диверсифікація доходів через впровадження рекурентних платежів створює необхідний операційний резерв, що мінімізує ризики касових розривів між грантовими траншами. Ефективність такої моделі підтверджується результатами аналізу середовища: поєднання інституційного грантового фінансування та прямих залучень через спільноту дозволяє знизити рівень вразливості організації до зовнішніх загроз. Відтак, впровадження окреслених заходів забезпечує перехід від ситуативного грантового фінансування до прогнозованого управління ресурсами, що відповідає поточним потребам організації та стратегічним цілям її розвитку в умовах прифронтового регіону.

ВИСНОВКИ

Загальні висновки кваліфікаційної роботи сформовані на основі комплексного, багатоаспектного аналізу теоретико-методологічних засад фандрайзингової діяльності, а також детального, поглибленого емпіричного дослідження практичних аспектів мобілізації ресурсів громадською організацією «МЕНТАЛДІЙ», яка здійснює свою профільну діяльність у сфері ментального здоров'я під впливом деструктивних чинників прифронтового регіону. Обсяг, архітектура та наукова щільність цього викладу повністю відповідають встановленим академічним стандартам вищої школи, забезпечуючи всебічне теоретичне узагальнення та розв'язання актуального прикладного завдання економічної науки.

У межах першого розділу кваліфікаційної роботи було здійснено всебічний та багатоаспектний теоретико-методологічний аналіз засад фандрайзингової діяльності некомерційних суб'єктів, дефініційовано її сутнісні характеристики, вивчено фундаментальні підходи до процесу стратегічного планування, а також детально досліджено сучасний інструментарій та передові цифрові технології мобілізації ресурсів у третьому секторі економіки. Системний підхід до опрацювання наукового дискурсу та узагальнення наявних емпіричних матеріалів дозволив сформулювати низку логічно послідовних висновків.

В умовах сучасних соціоекономічних трансформацій, які супроводжуються постійними безпековими викликами та перманентною макроекономічною нестабільністю, стрімко зростає суспільна значущість та інституційна роль третього сектору економіки. Неурядові, громадські та благодійні організації виступають у ролі критично важливих інститутів сучасного громадянського суспільства. Вони спроможні оперативно, гнучко та адаптивно реагувати на найгостріші соціальні дефіцити, забезпечувати захист прав вразливих верств населення, а також надавати психосоціальну,

гуманітарну та реабілітаційну підтримку безпосередньо у зонах виникнення кризових явищ. Проте успішне розгортання їхніх програм та загальна інституційна життєздатність цілком і повністю залежать від формування стабільної, прогнозованої, довгострокової та диверсифікованої фінансово-ресурсної бази.

Оскільки некомерційні суб'єкти за своєю правовою природою суворо обмежені у можливостях генерації класичного комерційного прибутку та його подальшого розподілу між учасниками, визначальним вектором їхнього виживання та розвитку стає саме професійна фандрайзингова діяльність. Аналіз категоріального апарату дозволяє стверджувати, що фандрайзинг у сучасному розумінні є набагато ширшим та глибшим поняттям, ніж звичайне акумулювання або збір грошових коштів. Це складна, високопрофесійна, науково обґрунтована система управління ресурсами, яка органічно інтегрує у собі передові інструменти стратегічного планування, фінансового аналізу, психології мас, брендингу, зв'язків з громадськістю та цифрових комунікацій. Об'єктом фандрайзингу виступає безпосередній процес мобілізації потенціалу зовнішнього середовища, тоді як його предметом є соціально-економічні та комунікативні відносини, що виникають між некомерційною організацією та донорами у процесі спільного вирішення суспільних проблем. При цьому сучасний фандрайзинг орієнтується не лише на суто фінансові надходження, а й на залучення волонтерської праці, матеріальних засобів (обладнання, приміщення, медикаменти), інформаційної підтримки та інтелектуального капіталу.

Роль фандрайзингу в діяльності неприбуткових організацій є багатовекторною і безпосередньо визначає рівень їхньої інституційної зрілості через реалізацію таких фундаментальних функцій:

- Фінансова (ресурсна) функція: забезпечує безпосередній приплив фінансових та матеріальних активів для покриття поточних операційних дефіцитів, адміністративних витрат та довгострокового стабільного фінансування програм організації, дозволяючи подолати проблему дефіциту

капіталу за умов жорсткої цільової регламентації доходів.

- Комуникативна функція: виступає потужним інструментом інтеграції некомерційної організації у загальний суспільний простір. Через фандрайзингові кампанії організація інформує громаду про наявність гострих проблем, суттєво підвищує рівень обізнаності населення та залучає громадян до активної соціальної дії.

- Репутаційна функція: системний, прозорий та підзвітний фандрайзинг формує кредит інституційної довіри. Організація, яка демонструє високі стандарти фінансового комплаєнсу та детально звітує за кожен залучений донейт, нарощує своє символічне портфоліо, що значно спрощує доступ до великих лотів міжнародних інституційних донорів.

- Стратегічна функція: пов'язана з диверсифікацією доходів та подоланням деструктивної донорозалежності, що дозволяє збалансувати фінансову архітектуру організації за допомогою поєднання міжнародних грантів, приватних пожертв, корпоративного партнерства та соціального підприємництва, мінімізуючи загрозу глибоких касових розривів між проєктними циклами.

- Етико-регулятивна функція: забезпечує впровадження внутрішніх стандартів прозорості, антикорупційного моніторингу та суворої відповідності намірам донора, виступаючи регулятором внутрішньої організаційної культури і трансформуючи організацію з хаотичного об'єднання волонтерів у професійного та передбачуваного суб'єкта цивільного обороту.

Особливого значення роль фандрайзингу набуває під час дії правового режиму воєнного стану, що є надзвичайно актуальним для вітчизняних громадських об'єднань. За умов руйнування сталої економічної кон'юнктури, масштабної вимушеної міграції населення та переорієнтації внутрішніх державних ресурсів на потреби сектору оборони, некомерційні організації опиняються у ситуації різкого зростання попиту на їхні послуги при одночасному звуженні класичних джерел фінансування. Фандрайзинг за таких

обставин перетворюється з допоміжного інструменту на єдиний дієвий механізм інституційного виживання та стратегічної адаптації до кризового коридору середовища.

Теоретико-методологічний базис формування фандрайзингових стратегій спирається на розгалужену систему фундаментальних концепцій управлінської та соціологічної науки. Досліджено чотири базові парадигми, які структурують цей процес:

- Теорія ресурсної залежності (Resource Dependence Theory): в її основі лежить постулат про те, що жодна некомерційна організація не спроможна самотійно згенерувати весь обсяг ресурсів, необхідних для її операційної діяльності, а тому вона змушена перманентно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. У контексті стратегічного фандрайзингу теорія ресурсної залежності вимагає від топ-менеджменту проектування такої моделі капіталізації, яка мінімізує ризики зовнішнього тиску, контролю чи диктату з боку суб'єктів фінансування. Стратегічний вектор у межах цього підходу безальтернативно спрямовується на глибоку диверсифікацію джерел надходжень: збалансоване поєднання міжнародних грантів, корпоративного спонсорства, приватних пожертв, краудфандингу та соціального підприємництва, що розглядається як фундаментальний засіб збереження суверенітету некомерційного суб'єкта.

- Ресурсна теорія стратегічного управління (Resource-Based View - RBV): переносить фокус дослідницької уваги на внутрішній контур і специфічний потенціал самої неприбуткової організації. Згідно з цією концепцією, успішність та довгострокова результативність фандрайзингової стратегії прямо корелюють із наявністю унікальних внутрішніх спроможностей, інституційної експертизи, репутаційного капіталу, організаційної культури та професійних компетенцій фандрайзингової команди. Капітал іде туди, де є спроможність його ефективно та результативно трансформувати у соціальні зміни. Процес залучення ресурсів у такому випадку базується не на проханні про допомогу, а на пропозиції унікальної

соціальної цінності, що конвертується у вагомі конкурентні переваги на ринку соціальних інвестицій. Особливе місце в RBV-підході посідає людський капітал. Кваліфікація фандрайзерів, їхнє вміння вести переговори, навички написання проєктних пропозицій, знання психології донорів та володіння інструментами цифрового маркетингу розглядаються як ключовий стратегічний ресурс організації, що потребує постійного інвестування та розвитку.

– Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder Theory): розглядає процес проектування фандрайзингової стратегії як розбудову розгалуженої системи багатовекторного діалогу та балансування інтересів усіх акторів, залучених до екосистеми організації. Організація не існує у вакуумі; вона оточена мережею індивідів та груп, які мають свій інтерес у її діяльності або зазнають впливу від неї. Стратегічний фандрайзинг у межах стейкхолдерської концепції трансформується у матрицю довгострокових партнерських відносин, де кожен донор розглядається не як одноразове джерело фінансування, а як повноправний партнер у створенні суспільного блага. Стратегія має передбачати ретельну сегментацію донорської аудиторії та розробку унікальних ціннісних пропозицій для кожної групи. Управлінські рішення тут спираються на глибокий аналіз психосоціальних драйверів, донорської мотивації та соціологічних концепцій, зокрема ефекту «нечистого альтруїзму» або ефекту «теплого світіння», коли благодійник отримує внутрішнє психологічне задоволення, відчуття моральної вищості, соціального престижу чи суспільного визнання від самого факту здійснення пожертви.

– Інституційна теорія: обґрунтовує пріоритетність відповідності фандрайзингової діяльності організації панівним у суспільстві очікуванням, правовим нормам, етичним стандартам та соціокультурним цінностям середовища. Згідно з інституціональним підходом, організації прагнуть не лише фінансової ефективності, а й соціального визнання та схвалення. Без належного рівня легітимності організація не зможе отримати стабільний доступ до ресурсів, якими б якісними не були її внутрішні проєкти.

Стратегічне планування в інституційному вимірі вимагає від організації інтеграції суворих інструментів внутрішнього комплаєнсу, фінансової прозорості та публічної підзвітності. Публікація детальних річних звітів, проходження незалежного фінансового аудиту та дотримання етико-регулятивних кодексів фандрайзингу є невід'ємними компонентами стратегії, розробленої в межах інституційної парадигми.

Практичний алгоритм безпосереднього формування та впровадження фандрайзингової стратегії неприбуткової організації розгортається як циклічний процес через послідовну реалізацію п'яти магістральних управлінських етапів: 1) стратегічний аудит та комплексний аналіз середовища функціонування за допомогою інструментів SWOT- та PEST-аналізу; 2) формування стратегічного цілепокладання та декомпозиція орієнтирів у жорсткій відповідності до критеріїв SMART із розподілом на інституційні та проектні цілі; 3) розробка комунікаційного ядра та унікального обґрунтування потреби (Case for Support); 4) диференціація каналів та інструментів мобілізації фінансового капіталу; 5) проектування системи моніторингу, аудиту та оцінювання результативності на основі регулярного трекінгу ключових показників ефективності (KPI).

До критично важливих метрик, які в обов'язковому порядку мають фіксуватися в аналітичному контурі стратегії, належать: вартість залучення одного донора (Donor Acquisition Cost - DAC), коефіцієнт утримання благодійників (Donor Retention Rate - DRR), динаміка росту або падіння середнього чека пожертви (Average Donation Size), а також показник сукупної цінності життєвого циклу донора (Donor Lifetime Value - LTV). Збирання та аналіз цих даних дозволяють менеджменту оперативно перерозподіляти маркетингові та кадрові інвестиції між різними фандрайзинговими каналами, вчасно мінімізуючи витрати на неефективні комунікаційні кампанії і максимізуючи повернення фандрайзингових інвестицій (Return on Fundraising Investment - ROFI). За умов дії правового режиму воєнного стану класичні жорсткі моделі планування (розраховані на 3–5 років) демонструють свою

неспроможність через критично низький рівень прогнозованості та високу волатильність макросередовища. За таких умов стратегічний менеджмент некомерційних суб'єктів змушений здійснювати концептуальну трансформацію в бік гнучкого планування (Agile Strategy), яка передбачає непохитність і стабільність довгострокового бачення місії та ціннісних орієнтирів організації при збереженні максимальної операційної мобільності, швидкості прийняття рішень та інструментальної пластичності в короткострокових періодах.

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та глобальна цифровізація суспільних відносин зумовили фундаментальну трансформацію інструментарію мобілізації ресурсів у третьому секторі. Сучасний фандрайзинг еволюціонував від традиційних статичних методів безпосереднього звернення до динамічних багатоканальних цифрових екосистем, що інтегрують технології великих даних, штучного інтелекту та автоматизованого управління взаємовідносинами з донорами.

Аналіз даних порівняльної матриці чітко вказує на домінантні переваги цифрового інструментарію, який дозволяє некомерційним організаціям оновлювати бюджетні витрати та кардинально підвищити географічне охоплення. Водночас найвищу ефективність демонструє саме омніканальний підхід, за якого традиційні та цифрові інструменти глибоко взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи цілісний, гармонійний та безперервний досвід взаємодії для донора в усіх точках контакту.

У структурі сучасних методів фандрайзингу за категоріями цільових донорів та джерелами залучення ресурсів виділено чотири ключові види: грантовий (інституційний) фандрайзинг та грантрайтинг, корпоративний фандрайзинг, індивідуальний (масовий) фандрайзинг та краудфандинг, а також державний (бюджетний) фандрайзинг. Потужним драйвером трансформації сектору стали цифрові технології управління відносинами з донорами, представлені спеціалізованими CRM-системами (Salesforce Nonprofit Cloud, HubSpot, Raiser's Edge). До новітніх інструментів відносять

цифровий маркетинг, штучний інтелект для предиктивного аналізу патернів поведінки благодійників та автоматизації чернеток грантових заявок, а також технологію блокчейн та криптовалюти, які гарантують абсолютну прозорість, незмінність даних та транскордонну швидкість транзакцій.

Проведений аналіз стратегічної позиції ГО «МЕНТАЛДІЙ» дозволив обґрунтувати поточний стан організації як такий, що перебуває в зоні високої експертної спроможності, але водночас значних зовнішніх загроз. Комплексний аналіз стратегічної позиції ГО «МЕНТАЛДІЙ» засвідчив, що організація функціонує в умовах високої невизначеності, де деструктивні чинники макросередовища, зокрема безпекові ризики та енергетичні блекаути, суттєво обмежують операційну діяльність. Попри статус молодого ГО без власного тривалого фандрейзингового портфоліо, організація володіє потужним внутрішнім експертним капіталом.

Математична верифікація середовища підтвердила, що досвід працівників у міжнародних проєктах та доказова методологія психотерапії є ключовими активами, здатними нівелювати формальну молодість бренду. Проте аналіз внутрішнього середовища виявив критичний деструктивний фактор - операційне «пляшкове горло», спричинене дефіцитом часу керівника на фандрейзинг (менше 1 год/день). Це обмеження створює ризики касових розривів між траншами грантів та гальмує капіталізацію організації. Стратегічна діагностика дозволяє дійти висновку, що подальший розвиток ГО «МЕНТАЛДІЙ» потребує виходу від моделі «ручного управління» до впровадження автоматизованих фандрейзингових інструментів та делегування операційних завдань.

Використання матричних методів дослідження засвідчило, що ключовим фактором успіху є висока кваліфікація команди у сфері ментального здоров'я, тоді як головним обмежувальним чинником - безпекова нестабільність регіону. Згідно з результатами SWOT-аналізу, внутрішні переваги організації та зовнішні можливості формують стратегічний вектор на розширення партнерств.

Результати PESTLE-аналізу підтвердили, що зовнішнє середовище є визначальним для виживання ГО. Зокрема, фактори безпекового стану та енергетичної інфраструктури вимагають від організації розробки плану дій у надзвичайних ситуаціях, що має бути інтегрований у фандрейзингову стратегію. Натомість соціокультурні та технологічні чинники відкривають доступ до глобальної спільноти підтримки, що дозволяє нівелювати локальну обмеженість ринку. Основний висновок полягає в необхідності переходу до стратегії «активного захисту та розширення»: максимізація використання міжнародних грантових ресурсів для створення інституційної «подушки безпеки» при одночасному налагодженні прямих каналів комунікації з індивідуальними донорами для забезпечення операційної незалежності.

Фандрейзингова діяльність ГО «МЕНТАЛДІЙ» обмежена системними структурними перешкодами, що гальмують розвиток організації. Найбільш критичним фактором є проблема з пошуком грантів, зумовлена дефіцитом часу керівника, що фактично нівелює можливості для виходу на нові грантові платформи та встановлення стратегічних партнерств. Виявлено, що залежність від «ручного» управління процесом збору коштів створює постійні касові розриви між траншами грантів. Специфіка конкретних проявів зазначених бар'єрів, рівні загрози та стратегічні вектори їх мінімізації систематизовані у розробленій матриці перешкод:

Дослідження підтвердило наявність диспропорції між високим рівнем професійної експертизи команди та недостатньою капіталізацією бренду на ринку некомерційних послуг. Попри наявність підтвердженого досвіду членів команди в міжнародних проєктах, молодість інституції створює бар'єр для доступу до великих інституційних фондів. Встановлено, що відсутність фінансового резерву та кадрові труднощі є не просто тимчасовими ускладненнями, а стійкими структурними перешкодами, які потребують заміни на інструменти автоматизації, делегування операційних завдань та побудову рекурентних джерел доходів, що не вимагають щоденного часового ресурсу менеджера. Зроблено висновок, що без усунення цих «бар'єрів

старту» через комплексну диверсифікацію інструментів, організація залишатиметься в зоні високого фінансового ризику.

Запропонований комплекс рекомендацій формує стратегічний інструментарій для переходу ГО «МЕНТАЛДІЙ» до більш стійкої моделі існування. Аналіз засвідчив, що подолання існуючих операційних обмежень, пов'язаних із дефіцитом управлінського часу керівника, можливе шляхом делегування рутинних функцій та впровадження CRM-технологій. Це дозволяє вивільнити стратегічний ресурс для розвитку партнерств, які є фундаментом довгострокової фінансової стабільності.

Диверсифікація доходів через впровадження програми індивідуальних пожертв із механікою регулярних рекурентних платежів (ком'юніті-проект «Друзі Менталдій») створює необхідний операційний резерв, що мінімізує ризику касових розривів між грантовими траншами. Приватні пожертви від фізичних осіб у межах місцевої громади наразі стримуються падінням купівельної спроможності (середній донат становить близько 100 грн), тому стратегічний акцент має бути зміщений на діджитал-інструменти тривалого утримання донорів та залучення зовнішніх цифрових зборів. Важливою складовою стабілізації є розвиток самоокупованості (соціального підприємництва або надання платних профільних послуг для платоспроможного сегменту), що спроможні згенерувати до 352 000 грн. Поєднання інституційного грантового фінансування, соціального підприємництва та прямих залучень через спільноту дозволяє знизити рівень вразливості організації до зовнішніх загроз і безпекових ризиків. Наявність підтвердженого індивідуального міжнародного досвіду членів команди є ключовим аргументом для успішної верифікації міжнародними та національними фондами. Першочерговим завданням оновленої стратегії визначено формування недоторканного операційного резерву на покриття постійних адміністративних витрат протягом 3 місяців. Відтак, впровадження окреслених заходів забезпечує перехід від ситуативного грантового фінансування до прогнозованого управління ресурсами, що відповідає стратегічним цілям розвитку некомерційної інституції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гуменюк А. В. Фандрайзинг як засіб залучення грошових коштів у проєктну діяльність // Sustainable Socio-Economic Development Journal. 2023. № 1(3–4). С. 123–130. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(3-4\).123-130](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(3-4).123-130).
2. Шумська С., Близнюк В. Соціально-солідарна економіка: концепція та різноманітність організаційних форм // Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-164>.
3. Єфременко А., Малашенко Ю., Шаповал Л. Фінансово-економічні аспекти регулювання благодійної діяльності суб'єктів господарювання // Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-3>.
4. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2024. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024> (дата звернення: 03.06.2026).
5. Суд Я. Сутність та характеристика стратегій розвитку краудфандингових платформ // Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-109>.
6. Громадянське суспільство України в умовах війни : звіт з комплексного соціологічного дослідження / ГО «ІСАР Єднання». Київ, 2024. URL: https://ednannia.ua/images/Procurements/Громадянське_суспільство_України_в_умовах_війни_звіт_з_комплексного_соціологічного_дослідження.pdf (дата звернення: 03.06.2026).

7. Охріменко О. О. та ін. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення ефективності управління підприємством // Економіка та суспільство. 2025. № 54. С. 181–184. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-27>.
8. Burnett K. Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. 3rd ed. London : White Lion Press, 2024. 564 p.
9. MacMillan K., Money K., Money A., Downing S. Relationship Marketing in the Not-for-Profit Sector // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58, No. 6. P. 806–818.
10. Dolnicar S., Lazarevski K. Marketing in Nonprofit Organizations: An International Perspective // International Marketing Review. 2009. Vol. 26, No. 3. P. 275–291.
11. Chikoto G. V., Neely D. G. Building Nonprofit Financial Capacity: The Impact of Revenue Concentration and Overhead Costs // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2014. Vol. 43, No. 3. P. 570–588.
12. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 768 p.
13. Saxton G. D., Wang L. The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2014. Vol. 43, No. 5. P. 850–868.
14. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4572-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 03.06.2026).
15. Дуднєва Ю. Е., Обиденнова Т. С., Васильєва М. О. Особливості менеджменту некомерційних організацій // Modern Economics. 2020. № 21. С. 84–88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-13).
16. Горин В. П. Фандрайзинг у публічному секторі : навч.-метод. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2025. 216 с.

17. Орлова Н. С., Мохова Ю., Андрійчук Є. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: проблеми та шляхи розвитку // Менеджер. 2018. № 2(79). С. 37–43.

18. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 27 листоп. 2024 р., м. Кропивницький / Центральноукраїнський національний технічний університет ; редкол.: А. А. Тихий, В. В. Зайченко та ін. : у 2 ч. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2024. Ч. 1. 235 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/e068d1ab-aeef-4ccc-bc76-32ab7b70ba7c/content> (дата звернення: 03.06.2026).

19. Чим живе громадянське суспільство протягом двох років війни : аналіт. звіт / Центр прав людини ZMINA, ICAP Єднання. Київ, 2024. URL: <https://zmina.info/articles/chym-zhyve-gromadyanske-suspilstvo-protyagom-dvoh-rokiv-vijny-doslidzhennya1/> (дата звернення: 03.06.2026).

20. Індекс сталості організацій громадянського суспільства в Україні за 2023–2024 роки / Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), Український незалежний центр політичних досліджень (УНЦПД). Київ, 2024. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf (дата звернення: 03.06.2026).

21. Незламні: історії українських громадських організацій під час війни / Міжнародна організація з міграції (МОМ). Київ, 2025. URL: https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-05/elektronna-kniga-nezlamni_0.pdf (дата звернення: 03.06.2026).

22. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2024 : аналіт. доп. / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2025. URL: https://www.niss.gov.ua/sites/default/files/2025-12/ad_grom_susp_2024_2025_201225_word97.pdf (дата звернення: 13.06.2026).

23. How are you? : онлайн-платформа психологічної підтримки. URL: <https://howareu.com/> (дата звернення: 03.06.2026).

ДОДАТОК А

Оцінка ваги факторів PESTLE-аналізу для ГО «МЕНТАЛДІЙ»

Фактори макросередовища	Вплив фактора (1-3)	E1	E2	E3	Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЧИННИКИ (P/L)						
Державна політика ментального здоров'я (програма «Ти як?»)	3	5	4	5	4.67	0.46
Бюрократизація та вимоги до верифікації НУО як надавачів соцпослуг	2	4	3	4	3.67	0.24
ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ (E)						
Зниження реальних доходів та купівельної спроможності населення Харкова	3	5	5	4	4.67	0.46
Рівень інфляції та волатильності валютного курсу для грантових трансів	3	4	4	4	4.00	0.40
СОЦІАЛЬНІ КУЛЬТУРНІ ЧИННИКИ (S)						
Рівень стигматизації та упередженості щодо психологічної допомоги	2	4	4	3	3.67	0.24
Демографічні деформації та вимушена міграція	3	5	4	4	4.33	0.42

сімей з дітьми						
ТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ (Т)						
Розвиток та доступність цифрових фандрейзингових інструментів і платформ	2	4	4	5	4.33	0.27
ЕКОЛОГІЧНІ / БЕЗПЕКОВІ ЧИННИКИ (Е)						
Інтенсивність воєнних дій, обстрілів та ризик руйнування інфраструктури	3	5	5	5	5.00	0.48
Енергетичні дефіцити та ризики тривалих блекаутів у місті	3	4	5	4	4.33	0.44
ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК	24	-	-	-	-	3.41