

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 № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри _____
(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота
здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

«Використання фандрайзингу в діяльності організації»
(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

Виконавець _____
(підпис) Ірина РОФЕ-БЕКЕТОВА
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис) Анна КРАМАРЕНКО
(ім'я, прізвище)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо -професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, прізвище

«25» червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Рофе-Бекетова Ірина Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи »Використання фандрайзингу в діяльності організації»

Керівник роботи: Крамаренко Анна Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент

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

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Узагальнення теоретичних засад використання фандрайзингу в діяльності організації

2. Аналіз ефективності фандрайзингової діяльності організації

3. Розробка рекомендації щодо вдосконалення фандрайзингової діяльності організації

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію, та/або підготовка наукової публікації за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент



підпис

Ірина РОФЕ-БЕКЕТОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Анна КРАМАРЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	7
1.1 Сутність, мета та завдання фандрайзингу	7
1.2 Теоретичні підходи до класифікації фандрайзингових стратегій	15
1.3 Теоретичні підходи до класифікації фандрайзингових моделей.....	29
Висновки за Розділом 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БО «БФ «СТАНЦІЯ ХАРКІВ»	36
2.1 Сучасна діяльність БО «БФ «Станція Харків»	36
2.2 Аналіз фінансового забезпечення БО «БФ «Станція Харків»	42
2.3 Аналіз та оцінка ефективності фандрайзингової політики БО «БФ «Станція Харків».....	46
Висновки за Розділом 2	50
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БО «БФ «СТАНЦІЯ ХАРКІВ»	52
3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення фандрайзингової політики БО «БФ «Станція Харків».....	52
3.2 Розробка комплексу практичних рекомендацій та визначення ефектів від їх впровадження	59
3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій	63
Висновки за Розділом 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю фандрайзингу як стратегічного інструменту забезпечення фінансової стабільності, соціальної ефективності та стійкого розвитку некомерційних організацій в умовах сучасної економіки. В останнє десятиліття відбуваються суттєві трансформації у сфері фінансування благодійних, культурних, освітніх та соціальних ініціатив, що викликано як глобальними процесами цифровізації та соціальних змін, так і наслідками воєнних дій в Україні.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вдосконаленні системи фандрайзингу як ключового чинника фінансової стійкості і стратегічного розвитку благодійної організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

- визначити сутність, мету та завдання фандрайзингу;
- узагальнити теоретичні підходи до класифікації фандрайзингових стратегій та моделей;
- здійснити аналіз фінансового забезпечення організації БФ «Станція Харків»;
- оцінити ефективність фандрайзингової політики БФ «Станція Харків»;
- обґрунтувати стратегічні напрямки удосконалення фандрайзингової політики організації БФ «Станція Харків»;
- розробити комплекс практичних рекомендацій та визначити ефект від їх впровадження для БФ «Станція Харків»;
- навести економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій для БФ «Станція Харків».

Об'єктом дослідження виступає процес фандрайзингової діяльності в некомерційних організаціях, зокрема в благодійних фондах.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-економічні засади управління фандрайзинговими процесами на прикладі діяльності БО «БФ «Станція Харків».

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез - для виявлення закономірностей розвитку фандрайзингових процесів; порівняльний аналіз - для співставлення підходів до управління ресурсами; економіко-статистичні методи - для оцінки динаміки фінансових результатів і визначення ефективності фандрайзингових заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування благодійними фондами, громадськими організаціями, а також підприємствами соціальної відповідальності для підвищення ефективності власної фандрайзингової діяльності. Рекомендації, розроблені у межах дослідження, можуть бути використані для оптимізації внутрішньої структури управління, розробки стратегічних планів залучення ресурсів, створення бази даних донорів і партнерів, а також для вдосконалення системи звітності та прозорості діяльності організацій.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 78 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 6 таблиць, 11 рисунків. Список джерел нараховує 79 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена на основі публікації тез доповіді «Використання фандрайзингу в діяльності організації» на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 р.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність, мета та завдання фандрайзингу

Інтелектуальний потенціал становить основу стратегічного розвитку будь-якої держави та є її ключовим нематеріальним ресурсом. Україна, згідно з висновками численних досліджень, має значний науковий і освітній потенціал. Водночас наша країна належить до обмеженого кола держав, у яких спостерігається суттєвий розрив між наявним рівнем інтелектуального капіталу та можливостями його практичного застосування з метою створення конкурентоспроможного продукту. Подібна диспропорція обумовлена складною соціально-економічною ситуацією, що є наслідком затяжних структурних реформ і трансформацій, які тривали впродовж останніх десятиліть. Вони, зокрема, призвели до зниження державного фінансування наукових досліджень, освіти та інноваційного розвитку [18].

Забезпечення стабільного функціонування наукової сфери та реалізація креативного потенціалу дослідників потребує підтримки з боку різноманітних інституцій - як вітчизняних, так і міжнародних. Ідеться про благодійні фонди, грантові програми, наукові установи тощо. У цьому контексті особливого значення набуває вміння знаходити джерела ресурсного забезпечення, ефективно презентувати проєкт, грамотно оформлювати грантові заявки та будувати стратегії залучення зовнішнього фінансування.

Впровадження фандрайзингових підходів у діяльність некомерційних організацій дає змогу суттєво посилити їхню спроможність реалізовувати суспільно важливі ініціативи та науково-дослідницькі програми.

Сам термін «фандрайзинг» походить від англійського слова *fundraising*, яке складається зі слів *fund* (фінансові ресурси) та *raise* (збирати, залучати). В українській літературі зустрічаються дві форми передачі цього терміна: «фандрайзинг» та «фандрейзинг».

Наукові джерела подають різні тлумачення поняття «фандрайзинг» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Визначення терміна «фандрайзинг» у наукових джерелах

Автор	Підхід до визначення	Формулювання
Фундація «Україна - США» [41, с. 6]	Фандрайзинг як залучення коштів від благодійних організацій та фізичних осіб.	«Мистецтво залучення коштів приватних осіб чи благодійних фондів для реалізації соціально значущих програм».
І. Халий, О. Аксенова, Л. Лунева [43, с. 1]	Фандрайзинг як механізм підтримки громадських ініціатив.	«Процес залучення засобів, що використовуються для підтримки громадських організацій і реалізації соціальних проєктів».
Т. Крупський [25, с. 2]	Фандрайзинг як ресурсне забезпечення НПО.	«Діяльність із залучення фінансових, матеріальних і людських ресурсів для реалізації соціально важливих завдань неприбутковими структурами».
О.І. Шнирков, О. Мінгазутдінов [44, с. 2]	Системний підхід до фандрайзингу.	«Комплекс заходів із пошуку та залучення ресурсів для реалізації некомерційних проєктів».
Центр філантропії [26, с. 3]	Фандрайзинг як мистецтво залучення ресурсів.	«Процес залучення ресурсів для реалізації проєктів із чітко окресленою метою в межах визначеної території та часу».

Джерело: узагальнено автором на основі даних [25, 26, 41, 43, 44]

Узагальнюючи підходи різних авторів, доцільно запропонувати наступне визначення: фандрайзинг - це професійна діяльність, спрямована на залучення фінансових, матеріальних та інших ресурсів із зовнішніх джерел задля реалізації некомерційних, соціально значущих або науково-дослідницьких проєктів, що вимагає від фахівців відповідної кваліфікації та комунікативних навичок.

Основними суб'єктами фандрайзингової діяльності виступають некомерційні організації (НКО), які займаються пошуком та залученням фінансування для реалізації своїх ініціатив [17].

Згідно із чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств» [31, ст. 7, пп. 7.11], до кола неприбуткових організацій відносяться:

- громадські об'єднання;
- освітні установи (школи, коледжі, вищі навчальні заклади), які часто стають платформою для профорієнтації, соціального партнерства та залучення молодих фахівців;
- медичні заклади (лікарні, клініки, госпіталі), що привертають увагу донорів актуальністю і гуманістичним спрямуванням проєктів;
- культурні інституції (театри, бібліотеки, музеї, галереї), що дають змогу покращити репутацію донорів і розширити їхню присутність у суспільстві;
- науково-дослідні центри, лабораторії, які відкривають доступ до інновацій та сучасних розробок;
- релігійні організації;
- благодійні фонди та інші структури.

У фандрайзинговій діяльності основними джерелами ресурсної підтримки (донорами) виступають різні групи суб'єктів, серед яких центральне місце посідають приватні особи, комерційні компанії, бізнес-структури та благодійні фонди. Для глибшого розуміння сутності фандрайзингу доцільно проаналізувати ключові терміни, які активно застосовуються у цій сфері [3, с. 90; 20, с. 26; 41, с. 10]:

1. Бенефіціар - це фізична або юридична особа (неприбуткова організація, громада), яка отримує допомогу (фінансову, матеріальну тощо) з метою реалізації цілей конкретного проєкту.

2. Благодійна діяльність - це добровільна підтримка, що надається без будь-яких умов компенсації чи винагороди від імені одержувача.
3. Благодійний грант - кошти або інші ресурси, що надаються благодійником із визначенням чіткого терміну використання бенефіціаром.
4. Благодійник - особа (фізична чи юридична), яка за власним бажанням здійснює підтримку у формі благодійної допомоги.
5. Благодійна пожертва - безоплатна передача майна, коштів, прав або інших цінностей на користь бенефіціара для реалізації благодійних цілей, визначених донором.
6. Волонтер - особа, яка добровільно бере участь у соціальній або благодійній діяльності без оплати.
7. Грант - це безповоротне фінансування, яке надається організацією або окремою особою для реалізації певного завдання або проєкту. Також може охоплювати цільові субсидії, які надаються на конкурсній основі.
8. Донори - фізичні або юридичні особи, в тому числі міжнародні організації, урядові інституції, громадські та релігійні структури, які передають ресурси для реалізації неприбуткових ініціатив на благо суспільства.
9. Заявка (*application, Bewerbung*) - це офіційне письмове звернення до грантодавця з проханням про надання фінансування на реалізацію запропонованого проєкту (аналог бізнес-плану у комерційних структурах).
10. Заявник (*аплікант*) - особа чи організація, яка подає проєкт на розгляд донора з метою отримання фінансової чи іншої підтримки.
11. Контрибутор - донор або учасник, який здійснює внесок у формі пожертви (грошової або матеріальної).
12. Контрибуція - добровільний благодійний внесок, що може бути як цільовим, так і без зазначення конкретного напрямку використання.

13. Культиваци́я - системна діяльність, спрямована на формування довгострокових відносин із потенційними донорами з метою залучення їх до підтримки організації.

14. Меценатська діяльність - форма благодійності, пов'язана з фінансуванням або іншим сприянням збереженню культурної, історичної чи суспільно важливої спадщини з обов'язковим забезпеченням публічного доступу до таких об'єктів.

15. Неприбуткова організація (НПО) - установа чи об'єднання, діяльність якого не орієнтована на отримання прибутку та не передбачає його розподіл серед учасників.

16. Неприбутковий проєкт - комплекс дій, реалізація якого має на меті створення соціального ефекту, а не отримання доходу.

17. Програма - конкурс, оголошений фондом або іншим донором, метою якого є надання фінансової допомоги на реалізацію соціально важливих ініціатив.

18. Проєкт - складова програми, що являє собою чітко структурований набір заходів із визначеними цілями, ресурсами та термінами реалізації.

19. Спонсор - особа або організація, яка надає підтримку некомерційним ініціативам, зазвичай з метою публічного просування свого бренду, імені або товару.

20. Філантроп - людина, яка здійснює добродійну діяльність із власних переконань, надаючи ресурси на користь суспільства [22].

З огляду на активне поширення професійної діяльності фандрайзерів на глобальному рівні та зростаючу важливість фандрайзингу в роботі некомерційного сектору, виникає необхідність у чіткому нормативному врегулюванні цієї сфери та формуванні етичних стандартів. З метою впорядкування професійної поведінки фахівців у цій галузі, у 2001 році членами Національної гільдії фандрайзерів було розроблено Етичний кодекс

фандрайзера, а у жовтні 2006 року - прийнято Декларацію етичних принципів фандрайзингу [15].

Головною метою цих документів є формування відповідального міжнародного професійного середовища, що ґрунтується на принципах прозорості, ефективності та підзвітності перед суспільством.

Основні положення Етичного кодексу фандрайзерів охоплюють такі норми:

- повагу до загальнолюдських цінностей;
- захист прав і свобод людини; дотримання принципу презумпції невинуватості;
- гарантію права кожної особи бути учасником доброчинності;
- забезпечення релігійної рівності: кожна людина, незалежно від віросповідання, має право долучитися до благодійної діяльності;
- сприяння усвідомленій та добровільній участі у благодійності; визнання добровільності внесків (за винятком обов'язкових дій у межах офіційних адміністративних рішень);
- орієнтація на інтереси клієнтів; дотримання клієнтських пріоритетів; врахування думки громадськості;
- збереження позитивного іміджу - як власного, так і організації, яку представляє фандрайзер;
- підтримка рівня довіри до фахівців цієї професії;
- турбота про професійну репутацію;
- відкритість у поданні інформації;
- орієнтація на соціальну корисність діяльності;
- гроші розглядаються як інструмент, а не самоціль;
- визнання права на справедливую оплату праці фандрайзера;
- забезпечення прозорості усіх фінансових процесів;

- виконання вимог чинного законодавства при проведенні фінансових операцій;
- пріоритет справи над особистими амбіціями;
- недопущення створення нових проблем під час вирішення наявних;
- формування позитивного світогляду серед цільових груп;
- етичне ставлення до інших: не чинити того, що сам вважаєш неприпустимим для себе;
- чітке визначення правил взаємодії з партнерами;
- незалежність між тими, хто залучає ресурси, і тими, хто їх отримує;
- гарантована незалежність донора від впливу з боку клієнта [23].

Згідно з Декларацією етичних принципів, фандрайзер зобов'язаний дотримуватися таких ключових засад:

1. Сумлінність - представники професії мають діяти відкрито, правдиво та чесно, не вводячи в оману ані донорів, ані клієнтів. Це є основою довіри, на якій тримається вся діяльність у сфері залучення ресурсів.
2. Цілісність - фандрайзери повинні діяти відкрито, усвідомлюючи свою відповідальність перед суспільством. Вони зобов'язані розкривати можливі або існуючі конфлікти інтересів і уникати будь-якої негідної поведінки як у професійному, так і в особистому вимірах.
3. Емпатія - фахівці з фандрайзингу повинні діяти так, аби не лише досягати своїх цілей, а й надихати інших дотримуватися високих професійних стандартів. Вони повинні поважати право на приватність, свободу вибору та культурне різноманіття.
4. Прозорість - фандрайзери сприяють відкритості у звітуванні про виконані роботи, у способах управління пожертвами, їх розподілі та використанні. Вони беруть на себе зобов'язання вести облік доходів і витрат охайно, чітко й зрозуміло [15, 27].

Декларація підкреслює, що робота фандрайзерів відбувається в різних правових системах відповідно до законодавства країни діяльності. Водночас вказано, що ті, хто визнає принципи Декларації, зобов'язані дотримуватись чинного законодавства (і етичних кодексів організацій), незалежно від юрисдикції, в якій виконують свою роботу.

Етичні стандарти фандрайзингової діяльності також передбачають:

- добровільну, повноцінну й однакову участь дітей та представників соціально вразливих верств населення;
- заборону залучення осіб з психічними розладами, прийняття коштів від організацій окультного чи руйнівного спрямування, або від підприємств із сумнівною репутацією та порушеннями екологічних чи безпекових норм;
- оплату праці фандрайзера відносити до адміністративних витрат і не перевищувати 20 % від загальної суми залучених коштів або розглядати як благодійний внесок, якщо організація - замовник погоджує це;
- можливість здійснювати перерозподіл ресурсів у межах бюджету проєкту лише після погодження з донором;
- обов'язок фандрайзера поводитися з інформацією про клієнта максимально відкрито, крім конфіденційних чи персональних даних, яких не можна поширювати без дозволу;
- донор повинен бути поінформований про витрати на організацію фандрайзингових заходів, але може залишати анонімність;
- цілі збору коштів та деталі їх використання мають бути публічними, і клієнтів слід попереджати про таку публічність;
- заборона на використання методів маніпуляції, нав'язування, гіпнозу або створення образу жертви для донора;
- якщо використовується благословення з боку релігійної установи, це має базуватися на загальнолюдських цінностях, а не на релігійній

пропаганді чи створенні враження, що проєкт служить виключно релігійним цілям;

- коли встановлюються партнерські стосунки з органами державної або місцевої влади, має бути укладена письмова угода з чітким окресленням внеску та умов оплати. При отриманні ресурсів від адміністративних органів необхідно фіксувати економічну вигоду і забороняти прямий тиск на потенційних донорів.

Виходячи з природи, принципів і засад фандрайзингу, основними завданнями такої діяльності вважаються [41; 43]:

- залучення ресурсів для втілення соціально значущих, цільових або наукових проєктів;
- оцінка загальної ефективності діяльності організації;
- моніторинг і аналіз ефективності реалізації конкретних проєктів;

генерація нових ідей для майбутніх ініціатив;

- підтримка цільових груп і сприяння особистій самореалізації осіб;
- підвищення репутації організації та зміцнення довіри суспільства;
- інформування й просвітництво громадськості стосовно проблем, які вирішує організація.

Реалізація цих завдань здійснюється через такі канали ресурсного забезпечення [41, с. 4]:

- гранти від міжнародних благодійних фондів;
- надходження з місцевих бюджетів;
- кошти з інших фондів; участь у державних або регіональних цільових програмах;
- звернення з проханням до комерційних компаній, банків;
- збір благодійних пожертв.

1.2 Теоретичні підходи до класифікації фандрайзингових стратегій

Фандрайзинг - це не просто збір коштів чи пошук фінансування, а цілісна система стратегічних дій, які забезпечують організаціям довгострокову стійкість та розвиток. Відтак, наукове осмислення фандрайзингу передбачає класифікацію його моделей та стратегій з урахуванням особливостей ресурсної бази, джерел фінансування, типу організацій, цільової аудиторії та мети проєктів [1].

У сучасній науковій та практичній літературі сформувалися кілька теоретичних підходів до класифікації фандрайзингових стратегій, кожен з яких базується на різних критеріях. Розглянемо їх докладніше.

Одним із найбільш поширених теоретичних підходів до систематизації фандрайзингової діяльності є класифікація стратегій відповідно до типів донорів або структур, які можуть виступати джерелами ресурсів. Такий підхід дозволяє більш точно окреслити специфіку взаємодії організацій з різними категоріями фінансових та матеріальних донорів, а також визначити характерні риси кожної стратегії залучення підтримки.

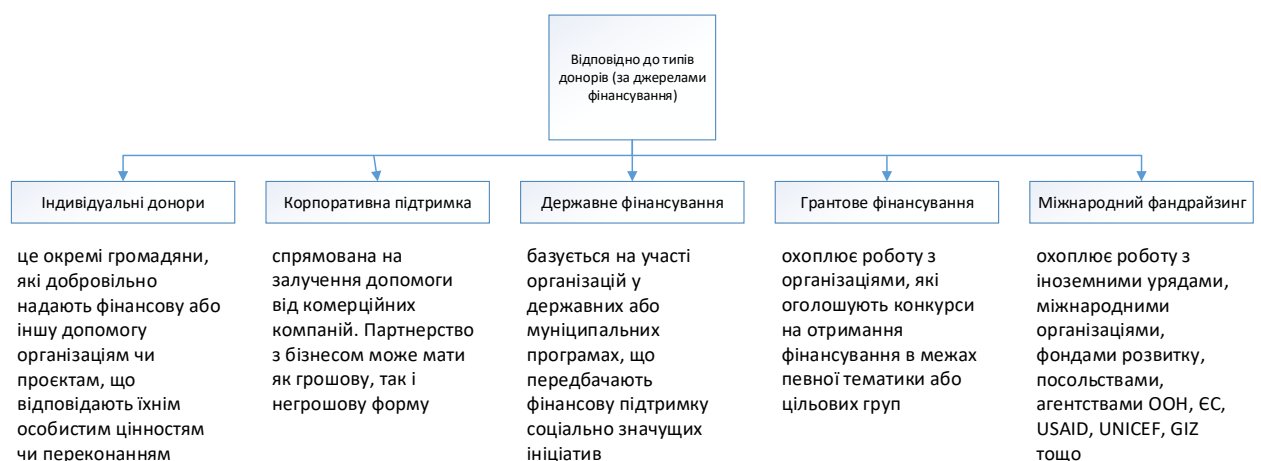


Рисунок 1.1 – Класифікація фандрайзингових стратегій за джерелами фінансування

Джерело: побудовано автором

Індивідуальні донори - це окремі громадяни, які добровільно надають фінансову або іншу допомогу організаціям чи проєктам, що відповідають їхнім особистим цінностям чи переконанням. Залучення такої підтримки потребує формування емоційного зв'язку між організацією та потенційним жертводавцем.

До основних інструментів, які використовуються в цій стратегії, належать: прямі звернення - особисті листи, телефонні дзвінки або електронні повідомлення до конкретних осіб з проханням про допомогу; соціальні кампанії - публікація історій у медіа та соціальних мережах, які викликають емоційну реакцію і спонукають до підтримки; краудфандинг - розміщення проєктів на спеціалізованих платформах для збору коштів від великої кількості невеликих жертв; добровільні внески під час заходів - концерти, ярмарки, фестивалі, благодійні обіди, де учасники можуть зробити внесок; регулярні внески - створення системи щомісячної підтримки, яка дає змогу отримувати стабільне фінансування. Цей тип стратегії вимагає високого рівня відкритості та прозорості, а також постійної комунікації з донорами.

Корпоративна підтримка (бізнес-структури). У межах цієї стратегії фандрайзингова діяльність спрямована на залучення допомоги від комерційних компаній. Партнерство з бізнесом може мати як грошову, так і негрошову форму (надання товарів, послуг, ресурсів).

Основні форми корпоративної участі:

- спонсорство - компанія надає фінансову підтримку в обмін на промоцію власного бренду або участь у суспільно значущих ініціативах;
- благодійна допомога - безоплатне надання коштів чи ресурсів без зворотної вигоди;
- корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) - участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем через підтримку проєктів неурядових організацій;

- корпоративне волонтерство - залучення співробітників компанії до волонтерських акцій, організація спільних заходів;
- меценатство - підтримка культурних, наукових або освітніх проєктів із мотивів престижу або соціальної відповідальності.

Такі стратегії потребують професійного підходу до комунікації, презентації вигод для бізнесу, а також укладання чітких партнерських угод [42].

Грантове фінансування (благодійні фонди та програми). Грантодавці - це організації (фонди, асоціації, міжнародні чи національні інститути), які оголошують конкурси на отримання фінансування в межах певної тематики або цільових груп.

Особливості стратегії:

- підготовка заявок - організація подає грантову пропозицію з описом мети, завдань, бюджету, очікуваних результатів;
- участь у відкритих конкурсах - на основі конкурсного відбору обираються кращі проєкти для фінансування;
- відповідальність за виконання - необхідність суворого дотримання графіку реалізації, звітності та досягнення запланованих індикаторів;
- цільове використання коштів - витрати мають відповідати заявленому бюджету, зміни можливі лише за погодженням з донором.

Цей тип фандрайзингу є структурованим, формалізованим і орієнтованим на стратегії середньо- і довгострокового розвитку [2].

Державне фінансування (бюджетна підтримка). Даний напрямок базується на участі організацій у державних або муніципальних програмах, що передбачають фінансову підтримку соціально значущих ініціатив.

Можливі форми фінансування:

1. Дотації, субсидії, субвенції - державні кошти надаються за результатами конкурсів або в межах соціальних програм.

2. Цільові програми - організація залучається до реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, освіти, культури, екології тощо.
3. Соціальне замовлення - держава замовляє виконання певних послуг (наприклад, реабілітація, навчання, підтримка вразливих груп).
4. Участь у тендерах - отримання фінансування через перемогу в публічних закупівлях.

Стратегія вимагає знання законодавчої бази, дотримання процедур, ведення детальної звітності та обліку.

Міжнародний фандрайзинг охоплює роботу з іноземними урядами, міжнародними організаціями, фондами розвитку, посольствами, агентствами ООН, ЄС, USAID, UNICEF, GIZ тощо [5]. Ключові особливості цієї стратегії:

1. Подача заявок англійською мовою (або іншими іноземними мовами);
2. Дотримання стандартів міжнародної звітності та аудиту;
3. Високі вимоги до прозорості та відповідності діяльності заявленим цілям;
4. Тривалий період розгляду заявок і формальні процедури;
5. Високий рівень конкуренції - необхідність чіткої аргументації, візуалізації проблеми та очікуваного впливу.

Успішна реалізація стратегії потребує професійної команди, стратегічного мислення, міжкультурної комунікації та орієнтації на міжнародні стандарти [28].

Класифікація фандрайзингових стратегій за джерелами фінансування дозволяє не лише структурувати підходи до залучення ресурсів, але й визначити оптимальні канали комунікації, особливості взаємодії з різними категоріями донорів, а також ризики і можливості, що супроводжують кожен тип підтримки. Вибір конкретної стратегії має базуватися на аналізі ресурсної спроможності організації, її цільової аудиторії, тематики діяльності та правового поля [4].

У практиці фандрайзингової діяльності одним із ключових критеріїв для класифікації стратегій є тривалість їх реалізації. Вибір часової перспективи безпосередньо впливає на інструменти, цілі, ресурси та методи комунікації, які застосовуються організацією у процесі залучення підтримки. Залежно від цього фактору, стратегії умовно поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

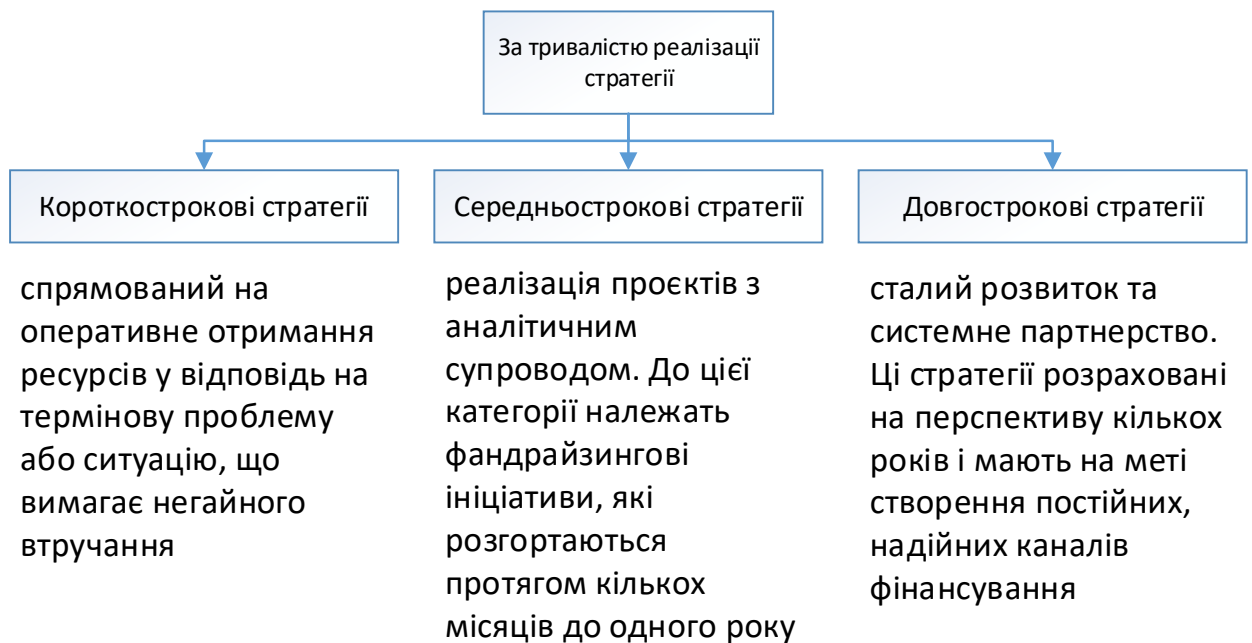


Рисунок 1.2 – Класифікація фандрайзингових стратегій за часовими рамками

Джерело: побудовано автором

Короткострокові стратегії: реагування на актуальні потреби. Цей тип фандрайзингу спрямований на оперативне отримання ресурсів у відповідь на термінову проблему або ситуацію, що вимагає негайного втручання. Такі кампанії, як правило, мають обмежені часові рамки - від кількох днів до декількох тижнів.

Основні характеристики:

1. Мета: задоволення конкретної нагальної потреби - лікування, евакуація, ліквідація наслідків стихійного лиха, ремонт важливого обладнання тощо;
2. Канали комунікації: активне використання соціальних мереж, медіа, email-розсилок для швидкого поширення інформації;
3. Формат: флешмоби, онлайн-збір коштів (краудфандинг), благодійні акції, публічні звернення;
4. Результат: очікується негайний ефект - зібрані ресурси використовуються одразу після завершення кампанії.

Наведемо приклад, кампанія зі збору коштів на термінову операцію дитини або закупівлю генератора в період енергетичної кризи. Ці стратегії особливо ефективні тоді, коли до аудиторії апелюють емоційно та через особисті історії, що викликають співчуття.

Середньострокові стратегії: реалізація проєктів з аналітичним супроводом. До цієї категорії належать фандрайзингові ініціативи, які розгортаються протягом кількох місяців до одного року. Вони мають структурований характер, включають планування, виконання, оцінку результатів та звітність перед донорами.

Основні характеристики:

1. Мета: збір ресурсів на реалізацію одного або кількох проєктів соціального, освітнього, культурного чи екологічного спрямування;
2. Тривалість: зазвичай триває від 3 до 12 місяців;
3. Організаційний підхід: створюється чіткий план із визначеними цілями, бюджетом, етапами реалізації та показниками успіху;
4. Моніторинг та звітність: передбачається проміжна та підсумкова звітність, аналіз ефективності заходів та прозора комунікація з донорами.

Форми реалізації:

- участь у грантових програмах;
- освітні кампанії;

- збір коштів на річні програми підтримки (наприклад, психологічна реабілітація ветеранів);
- партнерські ініціативи з локальними компаніями чи органами влади.

Наведемо переваги:

- Формується довіра до організації через прозору роботу;
- Можливість планування бюджету та оцінки ефективності;
- Накопичення аналітичного досвіду, що використовується у наступних кампаніях.

Довгострокові стратегії: сталий розвиток та системне партнерство. Ці стратегії розраховані на перспективу кількох років і мають на меті створення постійних, надійних каналів фінансування. Основна ідея полягає в тому, щоб перейти від ситуативного збору коштів до стійкої фінансової моделі, яка забезпечує стабільність організації та її стратегічний розвиток [6, 11].

Особливості довготривалої стратегії:

- потребує високого рівня професійності та навичок стратегічного мислення;
- включає розробку фандрайзингової стратегії на 3-5 років;
- спрямована на зміцнення іміджу, репутації та інституційної спроможності.

Наведемо приклади:

- створення благодійного фонду зі стабільним доходом від інвестицій;
- довготривалі угоди з великими донорами або міжнародними структурами;
- впровадження програми «підписка на благодійність» для залучення щомісячної підтримки.

Наведемо переваги:

- забезпечення фінансової незалежності;

- можливість стратегічного планування проєктів;
- побудова довготривалих партнерств.

Розподіл фандрайзингових стратегій за часовими рамками дозволяє організаціям краще орієнтуватися у виборі методів залучення ресурсів, враховуючи цілі, ситуаційний контекст, рівень терміновості та потенціал організації [48]. Рациональне поєднання коротко-, середньо- та довгострокових стратегій сприяє підвищенню стійкості, ефективності та довіри з боку суспільства і донорів.

Одним із важливих критеріїв при формуванні фандрайзингової стратегії є характер взаємодії організації з донорами. Вибір підходу до комунікації суттєво впливає не лише на рівень залучених ресурсів, а й на довіру, лояльність, стабільність підтримки та репутацію організації. За способом ініціації контактів і глибиною взаємин із донорами можна виділити три основні типи стратегій: пасивні, активні та партисипативні (взаємодійні).

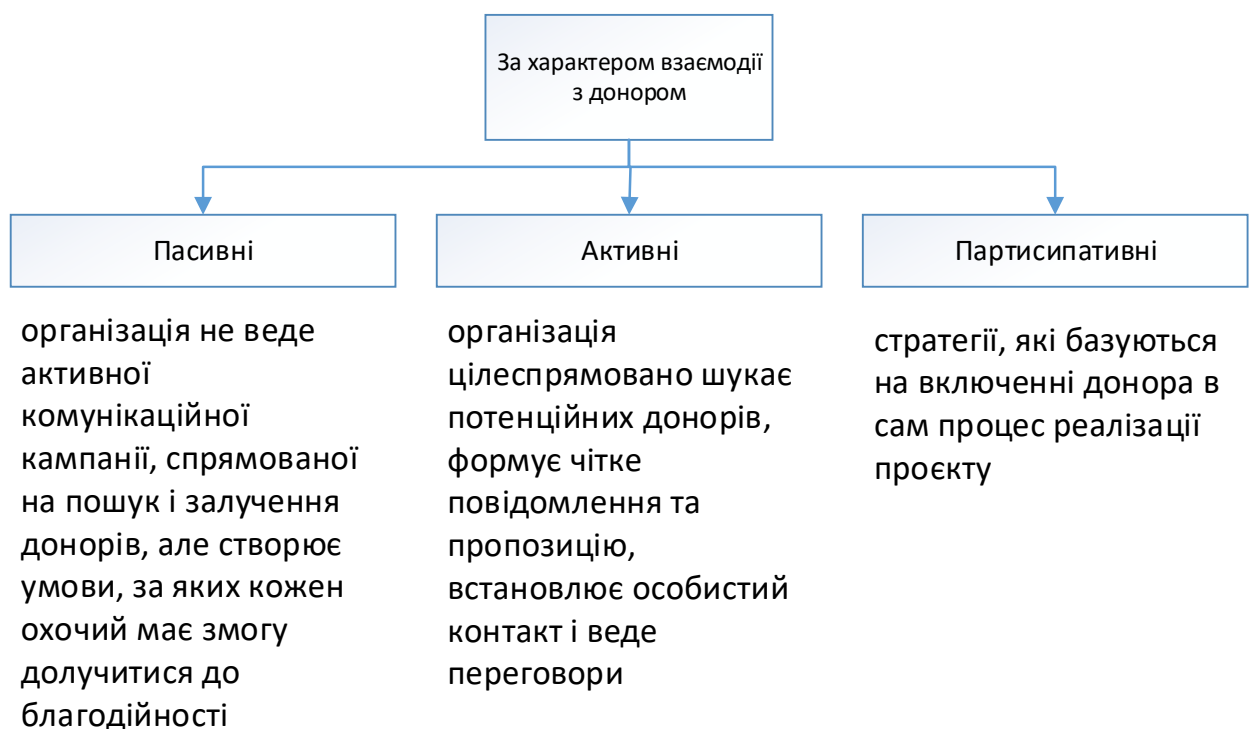


Рисунок 1.3 – Класифікація фандрайзингових стратегій за характером взаємодії з донором

Джерело: побудовано автором

Пасивні фандрайзингові стратегії. Цей підхід передбачає, що організація не веде активної комунікаційної кампанії, спрямованої на пошук і залучення донорів, але створює умови, за яких кожен охочий має змогу долучитися до благодійності. В основі - принцип добровільної ініціативи з боку донора [8].

Основні характеристики:

1. Організація не нав'язує свою діяльність.
2. Донор самостійно приймає рішення про допомогу.
3. Збір здійснюється через прості та доступні інструменти.

Наведемо типові інструменти:

1. Встановлення благодійних скриньок у громадських місцях (магазини, кафе, аптеки).
2. Публікація реквізитів для переказу коштів на офіційному сайті, у соціальних мережах або в друкованих матеріалах.
3. QR-коди для донатів на афішах, флаєрах, у закладах.
4. Пасивна участь у фандрайзингових платформах, де розміщено проект без активного просування.

Наведемо переваги:

1. низька вартість реалізації (немає витрат на комунікаційну кампанію);
2. мінімальне навантаження на персонал;
3. донор не відчуває тиску чи нав'язування.

Недоліками є:

1. низький рівень залучення коштів;
2. обмежений вплив на аудиторію;
3. слабкий зворотній зв'язок із донорами [16].

Активний підхід передбачає, що організація цілеспрямовано шукає потенційних донорів, формує чітке повідомлення та пропозицію, встановлює

особистий контакт і веде переговори. Такий формат взаємодії дозволяє досягти більш високого рівня ефективності завдяки персоналізованому підходу та продуманій стратегії комунікації.

Основні характеристики:

1. ініціатива йде від організації;
2. підготовка детальної інформації про проєкт і пропозиції для донора;
3. використання прямих каналів зв'язку для встановлення контакту.

Інструменти активної стратегії:

1. особисті зустрічі з потенційними донорами або представниками бізнесу;
2. листи-звернення (email, поштою, через соціальні мережі);
3. телефонні дзвінки, презентації, вебінари;
4. презентація проєктів під час публічних заходів (форумів, конференцій, фестивалів);
5. публічні звіти про досягнення, які супроводжуються запрошенням до співпраці.

Перевагами є:

1. вища ймовірність отримання фінансування;
2. можливість налагодити довготривалі відносини з донорами;
3. персональний підхід дозволяє підвищити рівень довіри.

Недоліками є:

1. висока вартість та потреба у підготовлених кадрах;
2. необхідність чітко розробленої комунікаційної стратегії;
3. вимагає регулярного оновлення інформації та підтримки зворотного зв'язку [15, 49].

Найвищий рівень взаємодії між організацією та донорами забезпечують партисипативні стратегії, які базуються на включенні донора в сам процес реалізації проєкту. У такому підході донор розглядається не лише як джерело

ресурсів, а як повноцінний учасник, партнер, волонтер або навіть співтворець проєкту.

Основні характеристики:

- Формується довготривале партнерство.
- Донор бере участь не лише у фінансуванні, але й в ухваленні рішень, реалізації активностей.

- Підвищується рівень лояльності та залученості до спільної справи.

Інструменти партисипативної взаємодії:

- Залучення донорів до волонтерської діяльності (наприклад, участь у заходах, висадці дерев, тренінгах).
- Запрошення донорів до консультаційної ради або наглядового комітету.
- Проведення спільних стратегічних сесій або мозкових штурмів.
- Співпраця над створенням контенту, історій успіху, відео, які поширюють місію організації [34].
- Надання донорам можливості відвідувати об'єкти, що фінансуються ними, брати участь у звітуванні або моніторингу проєктів.

Перевагами є:

- Високий рівень довіри та прозорості.
- Створення спільноти навколо організації.
- Формування позитивного іміджу як відкритої, демократичної, соціально відповідальної структури.

- Зростання мотивації донорів до повторної підтримки.

Недоліками є:

- Вимагає значних зусиль для організації комунікації та координації.
- Потребує високої відкритості та готовності до партнерського формату.

– Іноді складно зберегти баланс між інтересами організації та побажаннями активного донора.

Залежно від рівня комунікації та глибини взаємин з донорами, фандрайзингові стратегії можуть варіюватися від пасивного очікування підтримки до активного залучення партнерів у реалізацію місії організації. Найбільш ефективним в сучасних умовах вважається поєднання всіх трьох типів стратегій, що дозволяє одночасно охопити широку аудиторію, забезпечити швидкий збір ресурсів та будувати довгострокову підтримку.

Підхід за ступенем персоналізації стратегії можна класифікувати на кілька типів, що відрізняються масштабом охоплення аудиторії та форматом взаємодії з донорами.

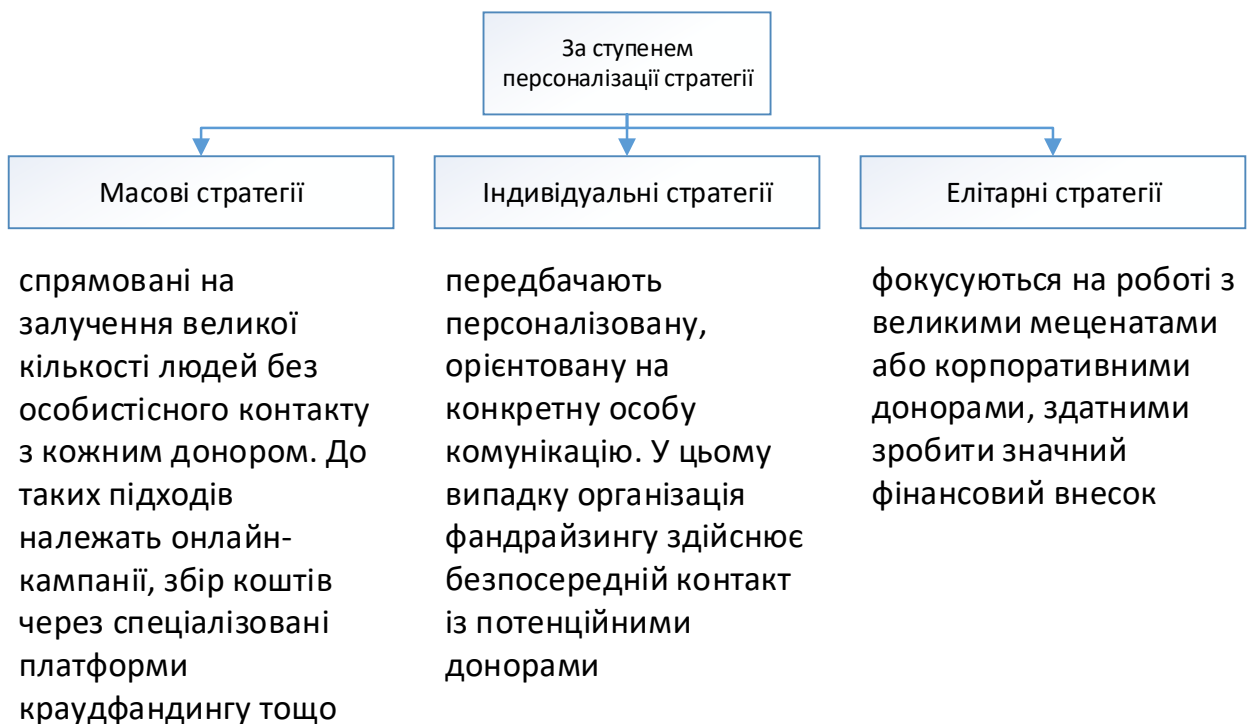


Рисунок 1.4 – Класифікація фандрайзингових стратегій за ступенем персоналізації стратегії

Джерело: побудовано автором

Перший тип - масові стратегії, які спрямовані на залучення великої кількості людей без особистісного контакту з кожним донором. До таких підходів належать онлайн-кампанії, SMS-благодійність, а також збір коштів через спеціалізовані платформи краудфандингу. Вони базуються на широкому охопленні і залученні максимальної кількості учасників за допомогою цифрових технологій, соціальних мереж, електронної пошти та інших каналів, які дозволяють швидко та ефективно донести інформацію до масової аудиторії. Цей тип стратегій часто застосовується для проведення великих кампаній з певною соціальною або гуманітарною метою, де важливо залучити якомога більше донорів із мінімальними витратами часу і ресурсів на кожного окремого учасника.

Другий тип - індивідуальні стратегії, які передбачають персоналізовану, орієнтовану на конкретну особу комунікацію. У цьому випадку організація фандрайзингу здійснює безпосередній контакт із потенційними донорами через індивідуальні переговори, телефонні дзвінки, листи або електронні розсилки, а також організацію спеціальних подяк та заходів (івентів), спрямованих на підтримку зв'язку та підвищення лояльності до організації. Такий підхід дає змогу побудувати більш глибокі та довірливі стосунки з донорами, що, у свою чергу, сприяє не лише одноразовим внескам, а й формуванню постійної підтримки і залученню ресурсів на довготривалу перспективу.

Третій тип - елітарні стратегії, які фокусуються на роботі з великими меценатами або корпоративними донорами, здатними зробити значний фінансовий внесок. Ці стратегії передбачають особливий підхід до ведення переговорів і формування партнерських відносин, часто включають високий рівень персоналізації, пропозиції ексклюзивних можливостей співпраці, брендінгових проєктів чи інших форм визнання [28]. Робота з такими донорами вимагає високої професійної підготовки, делікатності і

стратегічного бачення, оскільки залучення великих сум коштів може значно впливати на діяльність організації і її довгострокові перспективи.



Рисунок 1.5 – Загальна класифікація фандрайзингових стратегій

Джерело: побудовано автором

Таким чином, класифікація фандрайзингових стратегій за цим критерієм базується на масштабі та глибині взаємодії з донорами, що визначає відповідні підходи, інструменти і тактики залучення ресурсів у залежності від цілей та можливостей організації.

1.3 Теоретичні підходи до класифікації фандрайзингових моделей

У рамках модельної класифікації фандрайзингових стратегій фандрайзинг розглядається як стратегічна модель поведінки організації у сфері фінансових відносин. Вона визначає, яким чином організація взаємодіє з ресурсами, як планує їх залучення та реагує на фінансові виклики

зовнішнього середовища. Розглянемо детально основні моделі фандрайзингу, що використовуються в практиці.

Модель реагування (Reactive Model). Ця модель базується на оперативній реакції організації на зовнішні потреби та можливості отримання ресурсів. Організація не має заздалегідь розробленої стратегії, а звертається до потенційних донорів лише у разі виникнення конкретної потреби - наприклад, для збору коштів на терміновий проєкт або подолання кризової ситуації.

Особливостями Reactive Model є:

1. організація діє переважно «за сигналом» зовнішніх обставин;
2. відсутність системного планування фандрайзингової діяльності;
3. найчастіше ця модель застосовується малими громадськими ініціативами, новоствореними НКО, які ще не сформували власну фінансову стратегію;
4. ризики: непередбачуваність фінансових надходжень, залежність від випадкових пожертв [37].

Перевагами Reactive Model є:

1. гнучкість і швидкість реагування;
2. мінімальні витрати на підготовку і організацію залучення коштів.

Недоліками Reactive Model є:

1. відсутність стабільності у фінансуванні;
2. неможливість планування діяльності на довготривалий період.

Модель проактивного залучення (Proactive Model). Ця модель передбачає системне та стратегічне планування фандрайзингової діяльності. Організація розробляє довгострокові плани, спрямовані на стабільне залучення фінансових і матеріальних ресурсів.

Основними рисами Proactive Model є:

1. постійний моніторинг потенційних джерел фінансування;
2. розробка стратегій для різних категорій донорів (фізичних осіб, бізнесу, фондів);

3. формування чітких календарних планів кампаній і заходів із збору коштів;
4. застосування сучасних інструментів комунікації і маркетингу;
5. постійна робота з репутацією і підтримкою іміджу організації.

Перевагами Proactive Model є:

1. вища ефективність залучення ресурсів;
2. зростання довіри серед донорів завдяки прозорості і плановості;
3. можливість більш чітко реалізовувати соціальні програми.

Недоліками Proactive Model є:

1. вимагає значних людських і фінансових ресурсів для реалізації;
2. потребує кваліфікованої команди та організаційної дисципліни.

Підприємницька модель (Entrepreneurial Model). Дана модель базується на концепції соціального підприємництва, коли організація самостійно створює джерела доходів через комерційну діяльність або надання платних послуг. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх донорів та забезпечити фінансову стійкість.

Характеристика Entrepreneurial Model:

1. розробка і впровадження власних продуктів або сервісів, що мають суспільну цінність;
2. організація може створювати бізнес-напрямки, наприклад, магазини, кафе, тренінгові центри, інтернет-магазини із соціальною місією;
3. частина отриманого прибутку спрямовується на фінансування основної діяльності організації;
4. поєднання соціальної місії з комерційними інтересами.

Перевагами Entrepreneurial Model є:

1. фінансова автономність;
2. створення довгострокових ресурсів;
3. можливість залучати додаткові категорії клієнтів і партнерів.

Недоліками Entrepreneurial Model є:

1. високі початкові інвестиції;
2. необхідність балансу між комерційною та благодійною діяльністю;
3. ризики, пов'язані з бізнес-операціями.

Модель мережевого залучення (Networking Model). Ця модель акцентує увагу на створенні широкої мережі партнерів, донорів, симпатиків і спільнот, які системно взаємодіють і допомагають організації залучати ресурси. Вона передбачає активне налагодження довгострокових відносин і обмін інформацією в межах цієї мережі.

Ключовими елементами Networking Model є:

1. формування партнерств із бізнес-структурами, фондами, іншими НКО, волонтерами;
2. використання платформ соціальних мереж і онлайн-спільнот для поширення інформації і збору коштів;
3. заохочення донорів до залучення нових учасників через рекомендації та спільні ініціативи;
4. організація регулярних зустрічей, конференцій, воркшопів для підтримки зв'язків і розвитку партнерств.

Перевагами Networking Model є:

1. широка і різноманітна база підтримки;
2. залучення нових ресурсів через «ефект мережі»;
3. підвищення довіри завдяки залученню різних учасників.

Недоліками Networking Model є:

1. необхідність підтримувати постійний рівень комунікації;
2. високі вимоги до управління відносинами і координації;
3. можливі конфлікти інтересів серед партнерів.

Кожна із наведених моделей фандрайзингу має свої унікальні переваги та недоліки, а також підходить для різних типів організацій і ситуацій. Успішна фандрайзингова діяльність часто базується на комбінуванні кількох

моделей, що дозволяє гнучко адаптуватися до викликів і можливостей зовнішнього середовища, а також забезпечувати сталий розвиток організації.

Фандрайзинг як частина організаційної стратегії. Деякі підходи до фандрайзингу розглядають цю діяльність не як окрему функцію, а як невід'ємну складову частину загальної стратегії організації. У такому контексті виділяють два основні варіанти: інтегрований фандрайзинг і фандрайзинг-орієнтовану стратегію. Перший варіант, інтегрований фандрайзинг, передбачає, що процес залучення коштів тісно пов'язаний з місією та баченням організації, він не існує окремо, а є органічною складовою усіх напрямків діяльності. У цьому випадку фандрайзинг розглядається як довгостроковий процес, який гармонійно вписується у стратегію розвитку організації і підтримує її основні цілі, посилюючи імідж та довіру серед партнерів і донорів.

Другий варіант - фандрайзинг-орієнтована стратегія - концентрує основну увагу саме на активному та системному залученні фінансових ресурсів. У такій моделі діяльність організації зосереджена перш за все на пошуку та акумуляції коштів, тоді як реалізація проектів та інших функцій часто делегується зовнішнім виконавцям або партнерам [30]. Такий підхід може бути ефективним для організацій, які прагнуть швидко нарощувати фінансову базу і мають налагоджені канали для реалізації проектів, проте менш інтегровані у власну операційну діяльність.

Підсумовуючи, можна відзначити, що класифікація фандрайзингових стратегій базується на різноманітних методах і критеріях - від джерел фінансування до характеру взаємодії з донорами та ступеня інтеграції фандрайзингу у загальну стратегію організації. Кожен із цих підходів дозволяє некомерційним установам глибше усвідомити потенційні механізми залучення ресурсів, оптимально вибрати найбільш дієву модель, яка відповідає їхнім цілям і контексту, а також гнучко адаптуватися до змінних зовнішніх умов і внутрішніх пріоритетів. Таким чином, грамотне

використання різних підходів у класифікації фандрайзингових стратегій сприяє підвищенню ефективності роботи організацій та сталому розвитку їхньої діяльності. Застосування на практиці різних моделей і стратегій фандрайзингу сприяє не лише фінансовій стабільності неприбуткових організацій, а й посиленню їхнього впливу на соціально значущі процеси в суспільстві.

Висновки за Розділом 1

У першому розділі роботи було здійснено комплексний теоретичний аналіз сутності фандрайзингу як важливого інструмента фінансового забезпечення діяльності неприбуткових та благодійних організацій. Поняття «фандрайзинг» розглянуто як системну діяльність, спрямовану на залучення матеріальних, фінансових, інформаційних та людських ресурсів для реалізації соціально значущих цілей і проєктів. У ході дослідження з'ясовано, що сучасний фандрайзинг не зводиться лише до збору коштів, а виступає цілісною стратегією розвитку організації, спрямованою на зміцнення її репутації, підвищення довіри з боку суспільства та партнерів, розширення кола стейкхолдерів і забезпечення сталості функціонування у довгостроковій перспективі.

Визначено, що у сучасних соціально-економічних умовах фандрайзинг виступає ключовим механізмом фінансової підтримки недержавного сектору. Для благодійних організацій, які функціонують в умовах обмеженого бюджетного фінансування, фандрайзинг стає основним інструментом залучення ресурсів, формування позитивного іміджу та реалізації місії. Теоретичні засади фандрайзингу охоплюють принципи прозорості, соціальної відповідальності, довіри, партнерства і взаємної вигоди. Доведено, що

ефективна фандрайзингова діяльність можлива лише за умови поєднання стратегічного підходу з постійним аналізом середовища, плануванням комунікацій, вибором оптимальних каналів залучення фінансування та професійною підготовкою кадрів.

Розкрито основні функції фандрайзингу, серед яких: комунікативна (налагодження зв'язків між організацією та донорами), інформаційна (поширення відомостей про діяльність і потреби), організаційна (планування та реалізація кампаній), а також мотиваційна (формування культури благодійності). Встановлено, що сучасні фандрайзингові процеси мають багатоканальну структуру - від традиційних форм (гранти, пожертви, партнерські програми) до інноваційних інструментів (краудфандинг, цифрові платформи, благодійні заходи, соціальні мережі). Саме використання таких інструментів дозволяє організаціям ефективно адаптуватися до викликів часу, розширювати свою аудиторію та забезпечувати стабільність фінансових надходжень.

Проаналізовано особливості розвитку фандрайзингу в Україні, зокрема у діяльності благодійних організацій, які активно працюють у гуманітарній та соціальній сферах. Визначено, що ключовими проблемами розвитку фандрайзингової діяльності є нестача професійних кадрів, обмежений доступ до стабільних джерел фінансування, слабка інституційна підтримка та недостатня поінформованість населення щодо можливостей участі у благодійності.

Отже, можна зазначити, що фандрайзинг є не лише засобом фінансування діяльності благодійних організацій, а й важливим чинником їх організаційного розвитку, стабільності та впливовості. Успіх у фандрайзинговій діяльності визначається системністю підходів, узгодженістю стратегічних і тактичних дій, виваженим плануванням, ефективним менеджментом та побудовою довготривалих відносин із донорами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БО «БФ «СТАНЦІЯ ХАРКІВ»

2.1 Сучасна діяльність БО «БФ «Станція Харків»

«Станція Харків» - бренд, що має дві юридичні особи: благодійна організація та громадська організація. Бренд було створено у Харкові у травні 2014 року з метою ефективного надання актуальної допомоги людям, які опинилися в біді, займається допомогою переселенцям з окупованих росією Донбасу і АР Крим, сім'ям загиблих учасників бойових дій, харків'янам, які потрапили в біду.

Назва бренду пішла від фактичного розташування першого пункту надання допомоги для біженців з Донецької та Луганської областей у 2014 році – на території вокзалу міста Харків. Волонтери «Станції Харків» надавали логістичну, адміністративну та допомогу в натуральному виді для людей, що тільки приїхали до міста евакуаційними потягами.

З розвитком та розширенням кількості допомоги, яка надавалась у пункті допомоги, було зареєстровано юридичну особу Благодійна організація «Благодійний фонд «Станція «Харків» (далі Благодійний фонд). Через рік роботи, зіткнувшись з проблемами впізнання організації як Фонду, було прийняте рішення реєстрації окремої структури Громадська організація «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» (далі Волонтерська ініціатива), повернувши впізнаваність бренду. Офіційна місія бренду «Станція Харків» - об'єднувати суспільство для допомоги людям у Харківській області, які потрапили в біду [33].

Головні принципи:

1. Діяльність організації будується на основі правил незалежності, відкритості, прозорості, професійності та ефективності;
2. Рівний рівному, що потрапив у біду. Всі учасники процесу рівноправні;
3. Волонтери та члени організації надають допомогу, тому що можуть і хочуть це робити;
4. Бенефіціари отримують допомогу, тому що потребують. Завтра ситуація може змінитися і колишні бенефіціари стануть волонтерами або донорами і будуть допомагати іншим, якщо будуть мати бажання та ресурси.

Основною метою діяльності «Благодійного фонду» є благодійність у сферах, визначених Статутом, у тому числі надання допомоги для забезпечення законних інтересів бенефіціарів, а також задля підтримки громадських інтересів. Метою «Волонтерської ініціативи» є сприяння задоволенню та захисту законних економічних, соціальних, культурних, екологічних, просвітницьких та інших інтересів членів громадської організації, сприяння розвитку здорового гуманістичного громадянського суспільства, надання допомоги вразливим, соціально незахищеним верствам населення та особам, які опинилися у складних життєвих обставинах.

Кожна з організацій має окремі переваги для різних типів співпраці з різними типами донорів благодійності. Співпрацюючи заради спільної мети та поширюючи впізнаваність бренду в різних соціальних колах, організації отримують тяглість співпраці з міжнародними та національними партнерами так само як і історію співпраці з фізичними особами – волонтерами.

Протягом дев'яти років обидві організації реалізовували різні проєкти як передачу гуманітарної допомоги в натуральному виді, так і консультаційну, координаційну, юридичну допомогу для бенефіціарів.

В різні періоди кожна з організацій мала різний рівень фінансування [32], але завдяки співпраці організацій бренд має тенденцію збільшення обсягу фінансування до кризи Covid-19 (Рис. 2.1). З 2019 року фокус надання допомоги змінився з надання допомоги людям, що опинились у складних життєвих обставинах, на допомогу в подоланні пандемії, що призвело до зменшення фінансування організацій, які спеціалізуються на не медичних напрямках роботи, інших типах допомоги [9].

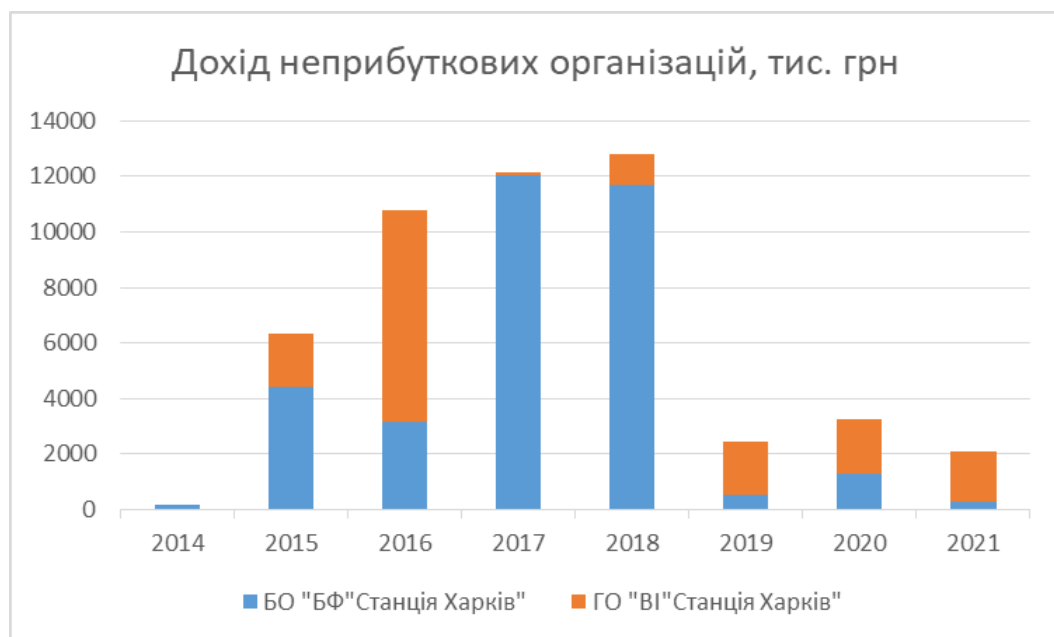


Рисунок 2.1 – Спільний дохід бренду «Станція Харків» в період 2014-2021 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором за інформацією бази даних «Станція Харків» [6]

Однак, попри те, що основна увага була зосереджена на наданні допомоги медичного напрямку, бренд все одно отримав фінансову підтримку, необхідну для забезпечення безперервності своєї діяльності завдяки попередньому досвіду сталої роботи.

Таким чином бренд «Станція Харків» на момент 2022 року мав стабільну історію відносин з донорами, з волонтерами та був відомий у спільноті

бенефіціарів стабільною діяльністю у підтримці людей, що опинились у складних життєвих умовах.

Від початку повномасштабного вторгнення обидві юридичні особи бренду БО «Благодійний фонд «Станція Харків» та ГО «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» надавали підтримку містянам, які не могли себе самостійно забезпечити. Проводили закупівлю їжі, ліків і гігієнічних засобів за рахунок бюджету кожної з організацій, а також отримували гуманітарну допомогу в натуральному виді від волонтерів чи дружніх благодійних організацій.

Разом з тим, «Благодійний фонд» почав надавати допомогу українським військовим. Зокрема налагодив виробництво м'яких ношів та окопних свічок, організував формування аптечки першої допомоги та почав закупати необхідне обладнання по індивідуальних запитах від військовослужбовців. «Волонтерська ініціатива» надає гуманітарну допомогу жителям Харківщини згідно з певними критеріями вразливості, що постійно оновлюються, відповідно до ситуації в області та вимог донорів-партнерів та продовжує роботу програма «Адресна допомога», що надає підтримку людям, які опинились у вкрай складній життєвій ситуації.

Станом на 2024 рік БО «Благодійний фонд «Станція Харків» та ГО «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» повністю розділили типи надання допомоги. «Благодійний фонд» займається закупівлею індивідуальних замовлень від військовослужбовців, адресною допомогою постраждалим цивільним, а «Волонтерська ініціатива» займається розвитком людського потенціалу, відновленням та розвитком постраждалих громад. За період 2022-2024 року бренд «Станція Харків» реалізував чотири проєкти, профінансовані міжнародними донорами, додатково в цей період і благодійна організація, і

громадська організація мали благодійні надходження або отримували гуманітарну допомогу в натуральному виді.

Дохід БО «Благодійний фонд «Станція Харків» збільшився у 140,5 разів відносно доходу у 2021 році [32]. При цьому дохід у 2023 році зменшився на 65,5% відносно доходу у 2022 році (Рис. 2.2).

Дохід ГО «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» збільшився у 2,5 рази відносно доходу у 2021 році, що значно відрізняється від різкої зміни обсягу фінансування «Благодійного фонду». Однак, дохід «Волонтерської ініціативи» за 2023 рік відносно доходу у 2022 році збільшився ще у 2,9 рази, в той час як дохід «Благодійного фонду» зменшився.

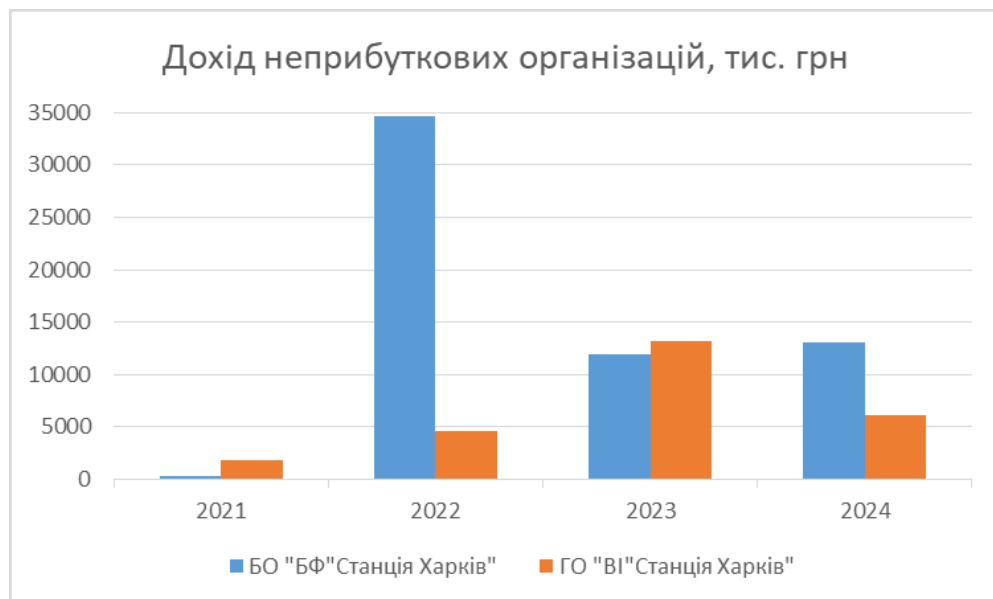


Рисунок 2.2 – Дохід неприбуткових організацій за 2021-2024 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором за інформацією бази даних «Станція Харків» [6]

У порівнянні між доходами «Благодійного фонду» та «Волонтерської ініціативи», у 2022 році дохід «Благодійного фонду» був у 7,5 разів більший за дохід «Волонтерської ініціативи». Але вже при порівнянні доходів за 2023

рік дохід «Благодійного фонду» на 10% менше від доходу «Волонтерської ініціативи». Така різниця у динаміці зумовлена різними типами фінансування організацій – фінансування на основі благодійних внесків та фінансування на грантовій, проєктній основах.

У 2024 році динаміка, що показана на прикладі 2022-2023 роках змінилась. Так дохід БО «Благодійний фонд «Станція Харків» у 2024 році на 10% більший, ніж дохід організації у 2023 році, а дохід ГО «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» на 54% менший від її доходу у 2023 році.

У порівнянні між собою, дохід «Благодійного фонду» за 2024 рік в 2,1 рази більший, ніж дохід «Волонтерської ініціативи».

Фінансування за рахунок грантів доволі складно прогнозувати, адже, як було описано вище, міжнародні тенденції виділення фінансової допомоги та зміни орієнтирів мають великий вплив. Наприклад, у зв'язку з рішенням про зупинку фінансування всіх проєктів від одного з найбільших американських донорів – USAID – фінансування проєктів бренду «Станція Харків» на 2025 рік опинилось під загрозою.

«Благодійний фонд» складається з голови правління, двох членів правління та виконавчого директора. Для реалізації проєктів, Фонд наймає співробітників по договорах цивільно-правового характеру чи договорах з фізичними-особами підприємцями. Поза проєктної діяльності фонд не має працівників.

«Волонтерська ініціатива» складається з голови правління, чотирьох членів правління та контрольно-ревізійної комісії. Також членами громадської організації є особи, що регулярно вносять членські внески. Для реалізації проєктів ГО заключає договори ЦПХ або договори з юридичними особами, в тому числі може бути залучений благодійний фонд на основі меморандуму про

співпрацю. Поза проєктної діяльністю ГО не має штату працівників, лише членів організації.

За рахунок такої організаційної структури бренду обидві організації є достатньо гнучкими та можуть підлаштовуватись під різні періоди навантаження на організації. Наприклад, протягом періоду відсутності фінансування проєктів «Волонтерська ініціатива» взагалі не витрачає наявні кошти на адміністративні потреби, або витрати є мінімальними та покриваються за рахунок членських щоквартальних внесків. Аналогічно «Благодійний фонд» витрачає благодійні внески виключно на цільове призначення внеску, не виділяючи фінансування на заробітну плату постійним працівникам.

Однак така структура має і недоліки. Так, «Благодійному фонду» складно підтримувати свою діяльність протягом періоду фінансового застою, адже відсутні штатні працівники, що підтримують роботу організації першочергово, натомість займаючись діяльністю фонду у вільний від основної роботи час. Ще одним великим недоліком такої системи використання позаштатних працівників є відсутність резерву кадрів, що призводить до нових пошуків та відбору кандидатів на посади, формування нових команд. Процес збільшує час збору команди проєкту і, відповідно, скорочує час на його реалізацію, адже проєкти зазвичай мають заздалегідь узгоджені терміни реалізації. Також недоліком можна відсутність системи швидкого адаптування нових працівників для кожного проєкту та налагодження робочих стосунків.

2.2 Аналіз фінансового забезпечення БО «БФ «Станція Харків»

Як було зазначено вище, фінансування національних благодійних та громадських організацій здебільшого залежить від обсягу виділених коштів міжнародними донорами на допомогу країні. Порівнюючи загальну динаміку рівня фактичного фінансування України згідно звітів ООН та фінансування бренду «Станція Харків» як представника організації національного рівня, можна спостерігати синхронні зміни протягом періоду 2022-2024 років (Рис. 2.3). На основі цієї залежності можна зробити припущення щодо можливого рівня фінансування на 2025 рік для бренду відносно планового фінансування гуманітарних проєктів в Україні на 2025 рік.



Рисунок 2.3 – Порівняння динаміки фінансування допомоги Україні згідно звітів ООН та спільного доходу бренду «Станція Харків» протягом 2022-2024 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за інформацією бази даних «Станція Харків» [5]

Дохід бренду «Станція Харків» складається з двох основних типів джерел фінансування – грантова діяльність та благодійні внески, в тому числі

приймання гуманітарної допомоги в натуральній формі. Додатковим фінансуванням діяльності є членські внески Громадської організації.

Розглянемо детальніше надходження з різних джерел фінансування.

1. Протягом 2022-2024 років бренд реалізував чотири проєкти на грантових основах, що описані нижче.

1.1. «Сприяння партисипативному врядуванню на сході України» («Promoting Participatory Governance in Eastern Ukraine») за підтримки NED на \$147 000,00 (01.05.2022-30.04.2024).

1.2. «Громадські логістичні хаби для надання гуманітарної допомоги Харківській області (Україна)» (Community-based logistics hubs for humanitarian aid to Kharkivska Oblast (Ukraine) за підтримки Save the Children на 14 139 739,80 UAH (397'998,96 USD) (01.07.2022-31.03.2024).

1.3. Посилення спроможності місцевих українських організацій ефективно надавати грошову допомогу (CCD) у співпраці з Комітетом з надзвичайних ситуацій (DEC) на 4 613 406,00 грн (01.11.2023-31.05.2024).

1.4. Пілотний проєкт надання багатоцільової грошової допомоги в рамках Спільної мережі надання грошової допомоги (CCD) у співпраці з Комітетом з надзвичайних ситуацій (DEC) на суму £281 930 (01.01.2024-31.12.2024).

Загальна сума фінансування проєктів, реалізованих протягом 2022-2024 років – 37 432 046,1 грн.

2. Благодійними внесками для реалізації статутної діяльності організації є всі інші нарахування або передана гуманітарна допомога в натуральному вигляді. Загальна сума благодійних внесків протягом 2022-2024 років – щоквартальні членські внески складають 250 грн за 1 квартал для кожного члена організації. Станом на кінець 2024 року «Волонтерська ініціатива» має 16 постійних членів, що регулярно сплачують внески, відповідно дохід від членських внесків дорівнює 16 000 грн в рік.

Провівши порівняльний аналіз надходжень через різні джерела фінансування бренду (Рис. 2.4) та кожної з організацій окремо (Рис. 2.5), можна зробити наступні висновки.

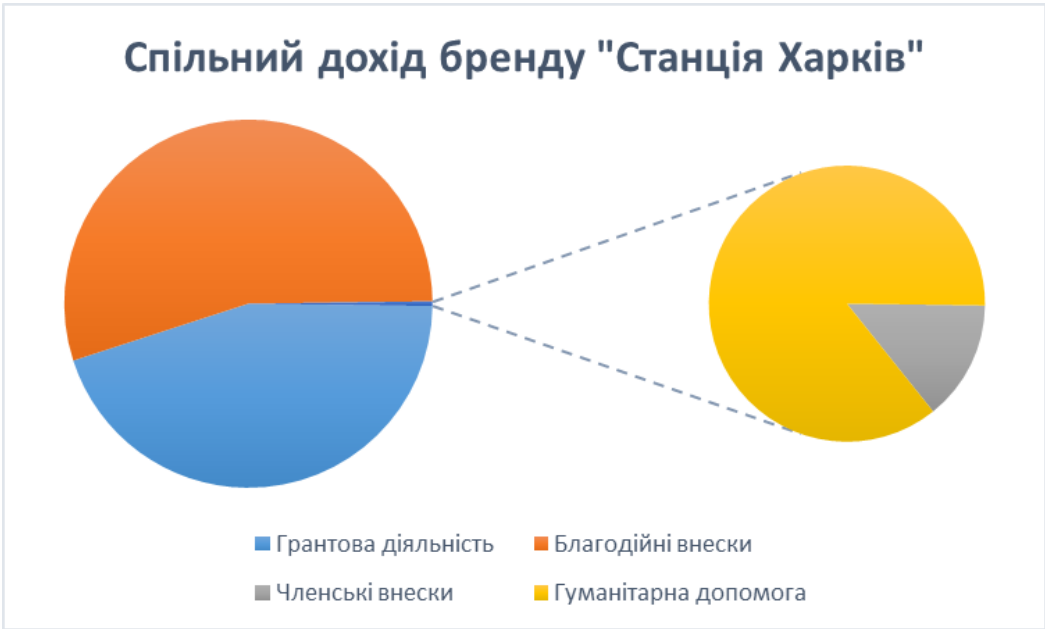


Рисунок 2.4 – Порівняння джерел фінансування бренду «Станція Харків» протягом 2022-2024 років, тис. грн

Джерело: побудовано автором за інформацією бази даних «Станція Харків»

[5]

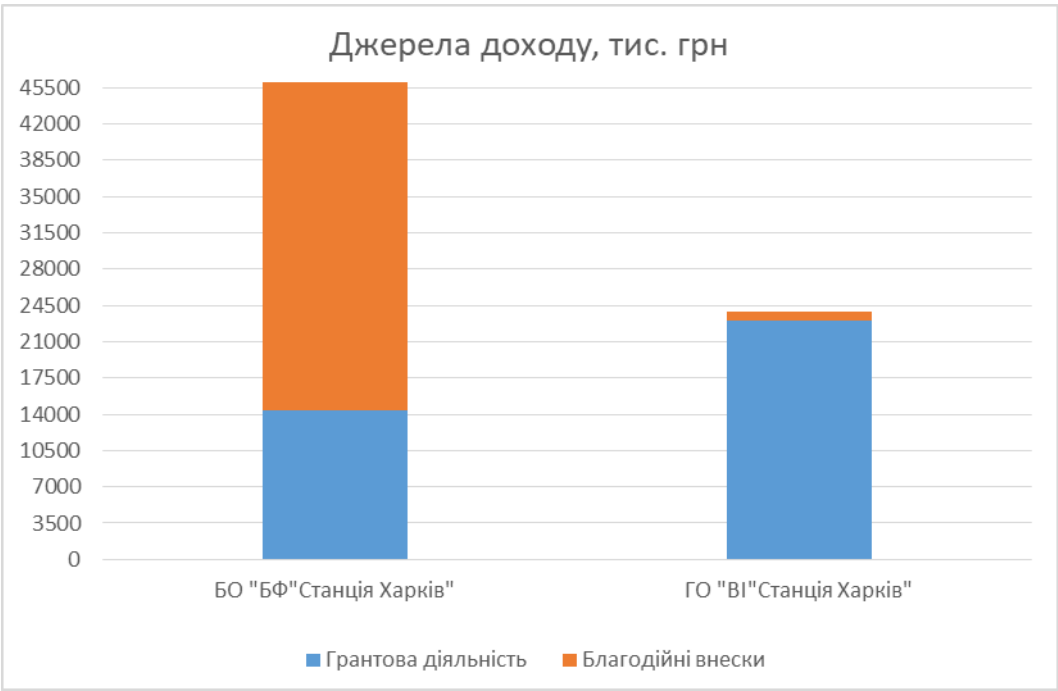


Рисунок 2.5 – Порівняння джерел фінансування організацій бренду
«Станція Харків» протягом 2022-2024 років, тис. грн

*Джерело: побудовано автором за інформацією бази даних «Станція Харків»
[5]*

За період 2022-2024 років, грантові кошти від міжнародних донорів складають 45% спільного доходу бренду «Станція Харків». При цьому Громадська організація «Волонтерська ініціатива «Станція Харків» грантові програми має основним джерелом фінансування, що складають 96,4% відсотків бюджету організації, а для Благодійної організації «Благодійний фонд «Станція Харків» проєктна діяльність складає лише 24% фінансування.

Благодійні внески принесли бренду «Станція Харків» 54,6% від загального обсягу фінансування. Благодійні внески на Статутну діяльність «Благодійного фонду» складають 75,5% від доходу фонду та 3,4% від доходу «Волонтерської ініціативи». Членські внески «Волонтерської ініціативи» за цей період складають 0,05% від загального доходу або 0,2% від доходу організації. Формально гуманітарна допомога «Благодійному фонду» за період з 2022 по 2024 рік складає 0,35% від загального доходу або 0,5% від доходу організації. Хоча собівартість переданої допомоги є вищою, але більшість переданої допомоги при передачі надавачі оцінювали в 1 грн вартості або гуманітарна допомога була передана взагалі без вартості.

2.3 Аналіз та оцінка ефективності фандрайзингової політики БО «БФ «Станція Харків»

Благодійний фонд «Станція Харків» є неприбутковою організацією, яка функціонує на території України з 2014 року. Основною метою діяльності цієї

структури є надання комплексної допомоги постраждалим внаслідок воєнних дій, внутрішньо переміщеним особам, соціально вразливим групам населення, а також людям, які опинилися в надзвичайно складних життєвих обставинах. Організація активно працює у сферах гуманітарної підтримки, юридичної та психологічної допомоги, а також соціальної адаптації постраждалих. Важливою складовою цієї роботи є ефективна фандрайзингова політика - система залучення ресурсів, яка дозволяє фонду реалізовувати свої місійні цілі в умовах обмежених фінансових можливостей.

Фандрайзингова діяльність «Станції Харків» базується на принципі диверсифікації джерел. Фонд отримує підтримку як від фізичних осіб - приватних донорів з України та з-за кордону, так і від партнерських організацій, благодійних фондів, міжнародних грантових програм. Частина ресурсів надходить у вигляді фінансових внесків, інша - у формі гуманітарної допомоги, товарів, послуг або волонтерської праці. Такий підхід забезпечує організації гнучкість та незалежність від одного джерела фінансування, що критично важливо в умовах нестабільної соціально-економічної ситуації.

В основі фандрайзингової політики фонду лежить ефективна модель організаційного управління. Незважаючи на те, що чисельність постійного штату працівників відносно невелика, фонд активно залучає волонтерів, консультантів, а також співпрацює з регіональними партнерами, що дозволяє масштабувати діяльність. Вищий управлінський рівень зосереджений на стратегічному плануванні, встановленні пріоритетів допомоги, а також на звітності перед донорами та громадськістю. Це забезпечує належний рівень прозорості та довіри до організації з боку потенційних благодійників. Політика залучення ресурсів бренду побудована на 2 різних типах діяльності: залучення волонтерів та фандрейзинг. Для бренду «Станція Харків», враховуючи вище описану структуру організації, залучення волонтерів є важливою частиною комунікаційної складової організації. Такий канал комунікації (волонтери) підтримує фандрейзингову стратегію. Збільшення

кількості осіб, що асоціюють себе як частину бренду, допомагає збільшенню кількості благодійних внесків.

Обидві організації практикують залучення волонтерів через соціальні мережі, громадські та соціальні платформи. Завдяки чітко прописаному у Політиці залучення волонтерів шляху комунікації щодо волонтерства, кожен, хто хоче приєднатися до організації, має покрокову дорожню мапу, що полегшує процес залучення нових людей.

Активне поширення інформації про діяльність організацій (комунікаційна кампанія) також є частиною фандрейзингової стратегії. Для багатьох донорів важливим фактором для визначення чи співпрацювати з організацією, чи ні є не тільки досвід попередньо реалізованих проєктів, але й прозорість організації, наявність доступу до інформації про її діяльність. Тому такі аспекти діяльності як публікація інформації про проєкти в соцмережах та сайті Організації не менше 6 публікацій на місяць є частиною операційного плану фандрейзингової стратегії на 2025 рік. Важливою частиною фандрейзингової стратегії також є регулярне завантаження офіційних річних фінансових звітів та звітів про використання доходів неприбуткової організації, що підтверджує політику прозорості, відкритості та чесності.

Фандрейзингова стратегія також включає аудит ресурсів організації, проведення аналізу ситуації в регіоні, в країні щодо актуальності можливих проєктів та ризиків при їх виконанні, участь у профільних Робочих групах регіону та написання проєктних заявок для отримання грантів.

Таким чином, можна зазначити, що фандрайзингова стратегія фонду побудована на кількох ключових напрямках. По-перше, це активна інформаційна діяльність, що включає просування в соціальних мережах, регулярне інформування громадськості про діяльність, публікацію звітів та історій успіху. По-друге, важливою складовою є системна робота з партнерами: підготовка проєктних заявок, участь у конкурсах грантів, встановлення довгострокових відносин з донорами. По-третє, велика увага

приділяється розвитку культури благодійності серед населення: проводяться кампанії зі збору коштів, події, залучаються відомі особистості для підтримки ініціатив. Фінансові й матеріальні ресурси, що надходять у розпорядження фонду, використовуються відповідно до чітко визначених пріоритетів. Основними напрямками є надання гуманітарної допомоги (одяг, їжа, ліки), забезпечення житла для ВПО, правова підтримка, психосоціальна адаптація, сприяння перекваліфікації та працевлаштуванню. Особлива увага приділяється не лише наданню термінової підтримки, а й довготривалому супроводу постраждалих, що дозволяє досягати стабілізації їхнього становища в суспільстві[12, 13].

Для оцінки ефективності фандрайзингової політики «Станції Харків» доцільно враховувати кілька важливих критеріїв:

1. Обсяг залучених ресурсів. З кожним роком організація демонструє зростання кількості отриманих пожертв і грантів, що свідчить про довіру з боку донорської спільноти.
2. Прозорість та звітність. Регулярне оприлюднення фінансових звітів, опис виконаних проєктів і детальний аналіз витрат забезпечують високий рівень прозорості та легітимності дій фонду.
3. Соціальний вплив. Завдяки фандрайзинговим зусиллям тисячі людей отримують не лише матеріальну допомогу, а й моральну підтримку, шанс на повернення до повноцінного життя.
4. Збалансованість витрат. Незважаючи на великі навантаження в окремі роки, фонд прагне до оптимального співвідношення адміністративних і програмних витрат, що дозволяє зберігати ефективність без втрати якості надання допомоги.

Згідно наведених вище даних фінансової діяльності, «Благодійний фонд» та «Волонтерська ініціатива» досягають кращих показників у залученні ресурсів у різних напрямках. «Волонтерська ініціатива» більш успішно веде фандрайзингову діяльність серед донорів через написання проєктних заявок

на грантове фінансування, в той час як «Благодійний фонд» краще веде фандрейзингову діяльність через залучення благодійних внесків від спільноти, волонтерів тощо. На основі попередньо розглянутого аналізу фінансового забезпечення організацій, можна зробити висновок, що політика залучення ресурсів бренду «Станція Харків» є дієвою, але для кожної з організацій більш ефективними є різні форми залучення грошей.

Висновки за Розділом 2

У другому розділі роботи було проведено ґрунтовний аналіз практичної діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Станція Харків», спрямований на оцінку ефективності реалізації фандрайзингової політики, організаційних процесів та управлінських механізмів залучення ресурсів. Аналіз показав, що фонд має сформовану місію, чітку систему цінностей та стратегічні орієнтири, пов'язані з гуманітарною допомогою, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, розвитком соціальної згуртованості та просуванням принципів взаємодопомоги. Основна діяльність організації базується на волонтерській участі, партнерських програмах та підтримці міжнародних донорів. Це свідчить про високий рівень соціальної активності, відкритості та відповідальності перед суспільством. Разом з тим, структура фандрайзингової роботи поки що не має достатньої системності - переважає орієнтація на короткострокові ініціативи та ситуативні джерела фінансування, що створює ризики нестабільності у довгостроковій перспективі.

У процесі дослідження встановлено, що джерела фінансування фонду представлені переважно благодійними внесками фізичних осіб, гуманітарною допомогою від міжнародних організацій, грантами та партнерськими проектами. Проте частка грантових програм у загальній структурі надходжень

залишається обмеженою, а залучення корпоративних донорів та бізнес-партнерів потребує розширення. Такий стан зумовлений тим, що комунікаційна політика фонду ще не має чіткої стратегічної спрямованості, а відсутність спеціалізованого відділу з фандрайзингу ускладнює процес пошуку нових ресурсів.

Оцінювання управлінських аспектів показало, що організаційна структура фонду характеризується гнучкістю та відкритістю, однак потребує формалізації внутрішніх процесів і створення системи управління проектами. Зокрема, відсутність централізованої бази даних донорів, детального планування кампаній та цифрових інструментів контролю знижує ефективність використання ресурсів. У цьому контексті особливо актуальним є впровадження сучасного програмного забезпечення для управління фандрайзингом - систем CRM та проєктних платформ, що забезпечать облік контактів, відстеження комунікацій, моніторинг результатів та підвищення прозорості звітності.

Виявлено, що однією з ключових проблем фонду є обмеженість людських і часових ресурсів. Частина працівників поєднує кілька функцій, що впливає на якість планування фандрайзингових кампаній. Крім того, наявна потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, зокрема у сферах написання грантових заявок, роботи з базами донорів, ведення звітності та побудови PR-кампаній. Підготовка фахівців з фандрайзингу дозволить оптимізувати використання ресурсів і забезпечити довгострокову фінансову стабільність.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БО «БФ «СТАНЦІЯ ХАРКІВ»

3.1 Обґрунтування стратегічних напрямків удосконалення фандрайзингової політики БО «БФ «Станція Харків»

Благодійна організація «Благодійний фонд «Станція Харків» має ставити собі за мету збір коштів таким чином, щоб забезпечити достатню кількість ресурсів для досягнення своїх стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Необхідно вибудувати чітку, сплановану і структуровану систему збору, щоб діяльність була послідовною і відповідала місії. Прагнення отримати фінансування без аналізу та фільтру це шкідлива практика, яка може призвести до відхилення від основних напрямків діяльності заради залучення грошей. Така ситуація іноді називається стратегічним викривленням або дрейфом місії.

Зрозуміло, що організації зі сильним керівництвом, зовнішньою репутацією та відпрацьованою інфраструктурою (внутрішні системи управління, чіткі процеси, контроль, звітність) мають кращі аргументи для донорів, саме вони стають привабливими в очах фінансувальників. Надійне управління і потужна організаційна база особливо важливі в умовах економічної нестабільності, коли очікується, що саме такі ГО отримають додатковий імпульс до розвитку [50, с. 3]. Провівши аналіз поточної практики і діяльності, пропоную такі рекомендації для вдосконалення управління фандрайзинговими процесами:

1. Проаналізувати потенційних партнерів, які можуть мати значення для донорів. Запропонувати їм умови співпраці, які одночасно відповідають інтересам фонду і задовольняють очікування благодійників.

2. Оцінити власну репутацію в секторі серед інших громадських організацій з подібним профілем. Подумати, як сприймають БО «Благодійний фонд «Станція Харків»: що говорять інші? як ми розповідаємо про себе? наскільки прозорі звіти про зібрані кошти та їх використання? як виглядає наша організаційна та фізична присутність? хто входить у керівні органи і хто робить внески?

3. Орієнтувати комунікацію на людей, а не на абстрактні організації [21].

4. Регулярно аналізувати власну роботу. Використовувати управлінські інструменти, серед яких:

- SWOT-аналіз: визначення сильних та слабких сторін, дослідження можливостей і виявлення загроз, що можуть впливати на діяльність фонду.

- GAP-аналіз: застосовувати як у поточній операційній діяльності, так і при стратегічному плануванні; оцінювати наскільки заплановані цілі реалістичні, які ресурси і кроки потрібні для їх досягнення.

Процес GAP-аналізу може включати такі кроки:

- Визначення критеріїв, за якими оцінюється діяльність.
- Встановлення поточного стану справ.
- Формулювання ініціатив чи планів, які допоможуть покращити ситуацію.

- Визначення максимально досяжного рівня результатів.
- Переглянути та оновити статутну діяльність фонду відповідно до чинного законодавства та актуальних тенденцій у благодійній сфері.

- Впровадити програмне забезпечення для планування, ведення проектів та фандрайзингової діяльності. Порівнявши можливі рішення, можна провести аналіз переваг та недоліків окремих програмних продуктів [10].

Приклад аналізу програмного забезпечення для управління проектами в благодійній організації «Благодійний фонд «Станція «Харків»:

1. MS Project: інтерфейс інтуїтивний; інтеграція з іншими продуктами Microsoft; можливість синхронізації з електронною поштою; робота з командою, коментарі, призначення завдань. Але обмежене планування ресурсів; недосконалий український переклад; потреба знання англомовних термінів.

2. Trello: безкоштовна версія; підтримка різних операційних систем; можливість залучення партнерів як гостей. Однак може бути заплутаним при великій кількості проектів; немає підзадач; відсутній облік часу.

3. Worksection: українська мова, українські розробники; є тариф для обмеженої кількості проектів; діаграма Ганта працює добре; легко відслідковувати пріоритетні завдання. Мінусами є складний інтерфейс; мобільні версії не до кінця зручні.

4. Asana: зручний календар; хороший мобільний додаток; підтримка інтеграцій. Але не можна призначити одне завдання кільком виконавцям; бракує часу виконання завдань для відстеження.

5. FreeMind: безкоштовна; можливість створення ментальних карт, які допомагають структурувати ідеї. Але лише для візуалізації, без підтримки командної роботи та управління проектами.

6. ToDoList: проста робота з конкретними завданнями та строками; інтерфейс простий. Проте не підходить для командної співпраці; відсутня діаграма Ганта та широкі можливості візуалізації.

7. Web2Project: повністю безкоштовний; має діаграму Ганта, створення ролей, календар, можливість формувати різні звіти. Проте має складний інтерфейс та необхідність навчання користувачів перед ефективним застосуванням [14].

Для забезпечення якісного управління процесами залучення фінансів у майбутньому, Благодійній організації «Благодійний фонд «Станція «Харків»

доцільно сформувати структуру базових інформаційних ресурсів, які стануть основою для подальших фандрайзингових дій.

Таблиця 3.1 - Перелік ключових інформаційних джерел, необхідних для організації ефективного управління процесами фандрайзингу у БО «БФ «Станція Харків»

Категорія	Що повинно містити
Ділові контакти	Власноруч сформована база контактів осіб та організацій, до яких можна звернутися з проханням про підтримку. Базу потрібно постійно доповнювати та актуалізувати.
База потенційних донорів	Фіксація нових контактів та знайомств, які можуть у майбутньому стати донорами. Це дозволяє не втратити жодної можливості для залучення допомоги.
База чинних донорів	Створення обліку вже залучених благодійників, що дозволяє розуміти наявний обсяг підтримки та будувати з ними довгострокові партнерські стосунки.
Контакти представників ЗМІ	Співпраця з медіа є важливим каналом комунікації, що сприяє швидкому розповсюдженню інформації та формуванню позитивного іміджу організації.
Професійний рівень команди	Інформація про кваліфікації працівників та залучених фахівців. Успіх діяльності на пряму залежить від компетентності людей, які реалізують фандрайзингові ініціативи.
Компоненти візуального бренду	Актуальні дані про досягнення організації, успішні проєкти, партнерські ініціативи, які підсилюють впізнаваність і роблять фонд більш привабливим для фінансових донорів.
Робота з репутацією і лідерами думок	Активне залучення авторитетних осіб, які мають вплив на цільову аудиторію, для поширення позитивної інформації про фонд та його діяльність.

Джерело: побудовано автором

Для досягнення стабільності у сфері фандрайзингу важливо не лише формувати інформаційну базу, а й впроваджувати відповідні підходи до управління фінансами. Наочне представлення таких методів може бути відображене у рисунку 3.1, що демонструє основні управлінські інструменти фандрайзингової політики.



Рисунок 3.1 - Методи управління залученням фінансових ресурсів

Джерело: побудовано автором

Основні методи управління процесом залучення коштів:

1. Адміністративні методи включають створення внутрішньої нормативної бази, яка регулює всі аспекти політики залучення ресурсів: правила, внутрішні положення, процедури тощо. Це створює чітку організаційну рамку, яка забезпечує контрольованість процесів.

2. Аналітичні підходи дозволяють оцінити поточну ситуацію у сфері фандрайзингу. Серед них:

- метод кластерного групування (для виділення типових донорських груп);
- структурний аналіз (для оцінки частки кожного джерела у загальному обсязі надходжень);
- коефіцієнтний аналіз (щодо ефективності використання ресурсів);
- факторний аналіз (для виявлення причин змін у фінансових потоках).

3. Маркетингові інструменти управління орієнтовані як на вже існуючих донорів, так і на потенційних меценатів. Вони включають дослідження цільових аудиторій, моніторинг їх потреб і очікувань, побудову системи лояльності, розробку привабливих комунікаційних кампаній.

4. Економічні методи охоплюють планування, бюджетування, звітність та моніторинг ефективності використання залучених коштів. Сюди також входить дотримання фінансової дисципліни, обґрунтованість витрат, контроль над обсягами залучених ресурсів і прозорість перед донорами [19].

Комплексне впровадження вищезазначених інформаційних та управлінських елементів дозволить Благодійній організації «Благодійний фонд «Станція Харків» створити міцну систему для залучення фінансових ресурсів, покращити ефективність прийняття рішень і посилити стійкість у складних зовнішніх умовах. Враховуючи потребу у сталому розвитку, саме поєднання стратегічного бачення з професійними управлінськими підходами є ключем до успіху в довгостроковій перспективі.

На основі сучасних управлінських методик та практик було створено рекомендаційну модель поетапної внутрішньої взаємодії, яка, на наш погляд, здатна покращити адміністративно-проектну ефективність фонду у сфері фандрайзингу.

Виділемо чотири базові етапи передфандрайзингової підготовки в адміністративному контексті:

1. Аргументована потреба (визначення актуальної соціальної проблеми, що потребує розв'язання).

На цьому етапі діяльність організації повинна бути спрямована на підготовку переконливої мотиваційної бази для майбутнього донора. Вона включає:

- Виявлення проблеми - ідентифікація актуального виклику, на який буде спрямована фандрайзингова ініціатива.

- Аналіз і опис - глибоке вивчення масштабів проблеми, її причин та наслідків.

- Підготовка презентаційного матеріалу - створення переконливого текстового та візуального опису проблематики, що буде використано у комунікації з донорами.

2. Планування (етап формування конкретної стратегії дій для залучення коштів). На цьому етапі визначаються ключові дії та оцінюються можливості організації:

- Оцінка ситуації - аналіз поточного стану справ та потенційного впливу запланованих заходів.

- Визначення ризиків і вразливих місць - передбачення перешкод, які можуть виникнути, та підготовка механізмів реагування.

- Створення загального плану та стратегії - розробка дорожньої карти, яка відображає логіку дій, терміни, очікувані результати.

3. Організація (реалізація плану силами команди).

Цей етап передбачає безпосередню роботу колективу над втіленням фандрайзингових ініціатив:

- Регламентація дій - складання покрокової інструкції виконання завдань.

- Розподіл обов'язків - чітке визначення ролей та відповідальності між членами команди.

- Координація процесів - моніторинг виконання завдань, контроль за дотриманням термінів та етапів.

- Проміжне звітування - отримання зворотного зв'язку та визначення наступних кроків залежно від досягнутих результатів.

4. Управління (адміністративне супроводження та керування процесом).

Цей блок включає функції безпосереднього адміністрування фандрайзингового процесу:

- Вибір ефективних управлінських підходів.

- Визначення стилю взаємодії з командою.
- Застосування методів контролю, аналізу та корекції дій.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що задля підвищення ефективності управління залученням фінансів, було сформовано комплексний перелік необхідних завдань. Крім того, проаналізовано відповідне програмне забезпечення, що дає змогу обрати найбільш придатний цифровий інструмент для:

- планування роботи;
- організації виконання завдань;
- контролю за реалізацією проєктів.

Під час цього аналізу було визначено сильні та слабкі сторони кожного програмного рішення, що дозволяє організації зробити обґрунтований вибір щодо впровадження програмних засобів у власну діяльність.

3.2 Розробка комплексу практичних рекомендацій та визначення ефектів від їх впровадження

Благодійна організація «Благодійний фонд «Станція Харків» повинна розвивати свою діяльність у напрямі стратегічно обґрунтованого фандрайзингу, який забезпечуватиме стабільне надходження ресурсів для досягнення соціально значущих цілей у довгостроковій перспективі. Головним завданням фонду є не просто збір коштів, а побудова ефективної, структурованої системи залучення фінансування, яка буде відповідати місії, цінностям і пріоритетам організації. Такий підхід унеможлиблює ситуацію, коли заради отримання фінансових вигод організація відходить від своєї первісної мети, втрачаючи довіру донорів і партнерів. Подібне явище у сфері фандрайзингу визначається як «дрейф місії» або «стратегічне викривлення», і

його необхідно уникати через чітке планування, етичність дій та системне управління.

Першим кроком до підвищення ефективності фандрайзингової діяльності фонду є формування сильної управлінської та комунікаційної бази. Організації з налагодженими процесами контролю, прозорою звітністю, чітким розподілом обов'язків і авторитетним керівництвом мають значно більші шанси на довготривалу підтримку донорів. Надійна управлінська структура, у свою чергу, забезпечує сталість діяльності навіть в умовах економічної нестабільності. Саме тому важливо не лише підтримувати стабільність роботи, а й постійно вдосконалювати внутрішні процеси шляхом застосування сучасних інструментів стратегічного менеджменту.

Проведений аналіз діяльності фонду дозволив визначити низку практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління фандрайзинговими процесами. По-перше, необхідно провести детальний аналіз потенційних партнерів і донорів, визначивши, які саме пропозиції співпраці будуть для них привабливими. Це дозволить вибудувати двосторонньо вигідні відносини, де інтереси фонду узгоджуються з очікуваннями благодійників. По-друге, важливим кроком є оцінка власної репутації серед інших громадських організацій, адже саме довіра до фонду визначає готовність донорів підтримувати його ініціативи. Для цього слід перевірити, наскільки прозорими є фінансові звіти, як подається інформація про результати діяльності, яким чином представлена організація у медіапросторі та хто є обличчям її керівництва.

Комунікація з донорами та партнерами повинна будуватися насамперед на міжособистісному рівні. Важливо орієнтуватися не лише на організації, а на конкретних людей - донорів, волонтерів, меценатів, які безпосередньо ухвалюють рішення про надання підтримки. Такий підхід створює атмосферу довіри, партнерства та емоційної залученості.

Не менш важливою складовою є постійний аналіз власної діяльності. Рекомендується впровадження таких управлінських інструментів, як SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони організації, визначити можливості розвитку та загрози зовнішнього середовища [40]. Також доцільно застосовувати GAP-аналіз - метод оцінки розриву між поточним станом діяльності фонду та його стратегічними цілями. Цей інструмент допоможе визначити конкретні кроки, необхідні для підвищення результативності, та дозволить сформувати план оптимізації процесів.

Для підвищення ефективності управління діяльністю фондові слід оновити свою статутну документацію відповідно до чинного законодавства України та сучасних тенденцій у сфері благодійності. Це дозволить уникнути юридичних ризиків і водночас забезпечить прозорість у роботі з донорами та партнерами.

Наступним напрямом удосконалення є впровадження сучасного програмного забезпечення для управління проєктами та фандрайзинговими кампаніями. Аналіз різних платформ, таких як MS Project, Trello, Worksection, Asana, FreeMind, ToDoList і Web2Project, показав, що кожна з них має свої переваги та обмеження [46]. Наприклад, MS Project має зручну інтеграцію з іншими продуктами Microsoft, але потребує глибшого технічного розуміння. Trello є простою безкоштовною платформою, проте при великій кількості проєктів може ставати неструктурованою. Worksection є найбільш адаптованим для українських користувачів завдяки інтерфейсу українською мовою та функціональній діаграмі Ганта, хоча потребує певного часу для освоєння. Застосування таких цифрових інструментів дозволить фонду більш ефективно планувати роботу, контролювати хід реалізації проєктів, координувати дії між членами команди та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [39].

Важливим етапом розбудови фандрайзингової системи є створення бази інформаційних ресурсів. Вона має включати такі компоненти, як база

контактів ділових партнерів, база потенційних і чинних донорів, перелік представників ЗМІ, інформацію про професійний рівень команди, елементи візуального бренду та відомості про співпрацю з лідерами думок. Ці ресурси становитимуть основу для системної комунікації, забезпечення прозорості та підвищення впізнаваності фонду в суспільстві.

Паралельно з формуванням інформаційної бази необхідно розробити і впровадити ефективні управлінські методи у сфері залучення фінансів. До таких методів належать адміністративні (розробка внутрішніх регламентів, положень, процедур), аналітичні (кластерний, структурний, коефіцієнтний та факторний аналізи), маркетингові (дослідження потреб донорів, створення системи лояльності, PR-кампанії) та економічні (бюджетування, контроль витрат, звітність). Їх комплексне застосування сприятиме підвищенню ефективності рішень і забезпеченню фінансової стабільності організації.

Окрему увагу варто приділити етапності процесу передфандрайзингової підготовки. Перший етап - аргументована потреба, що полягає у визначенні соціально значущої проблеми, яка стане основою для подальших ініціатив. На цьому етапі важливо створити якісну доказову базу, підготувати презентаційні матеріали, визначити цільову аудиторію. Другий етап - планування, під час якого формуються стратегічні цілі, оцінюються ризики та можливості, розробляється чітка дорожня карта дій. Третій етап - організація, який передбачає розподіл завдань, визначення ролей команди, координацію процесів і проміжне звітування. Завершальний етап - управління, що включає адміністрування процесів, аналіз результатів, контроль ефективності та адаптацію стратегії до нових умов [47].

Реалізація наведеного комплексу практичних рекомендацій дасть змогу «Благодійному фонду «Станція Харків» створити міцну систему управління фандрайзингом, підвищити прозорість, довіру з боку суспільства та донорів, а також забезпечити сталість фінансових потоків. Ефектом від впровадження запропонованих заходів стане зміцнення репутації фонду, розширення

партнерської мережі, збільшення обсягів залучених коштів, а також підвищення соціальної результативності його діяльності. У довгостроковій перспективі це дозволить фонду не лише стабілізувати власну роботу, але й посилити вплив на розвиток громадянського суспільства та вирішення актуальних соціальних проблем регіону.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих рекомендацій

Загальна логіка обґрунтування полягає в тому, що інвестиції в інституційний розвиток (упорядкування процесів, CRM/проектні інструменти, навчання персоналу, комунікація) сприятимуть зростанню обсягів залучених коштів, диверсифікації джерел і підвищенню стійкості фонду.

Економічна модель обґрунтування побудована як сценарний аналіз (песимістичний / очікуваний / оптимістичний) з урахуванням одноразових інвестицій та щорічних додаткових витрат на підтримку нової інфраструктури [45].

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для розрахунку економічного ефекту

№	Показник	Позначення	Значення	Коментар
1	Базовий річний дохід організації	D_0	1 000 000 грн	Поточний обсяг надходжень від донорів і грантів
2	Одноразові інвестиції у впровадження рекомендацій	I_1	110 000 грн	Придбання/налаштування ПЗ, навчання персоналу, оновлення комунікаційних матеріалів
3	Щорічні додаткові витрати на підтримку	C_1	301 000 грн	Заробітна плата фандрайзера, CRM, підписки, PR-кампанії, звітність
4	Приріст доходів за сценаріями: песимістичний – 10%, очікуваний – 25%, оптимістичний – 50%	ΔD	10–50%	Відображає можливий рівень зростання після впровадження заходів

№	Показник	Позначення	Значення	Коментар
5	Період оцінювання ефекту	T	3 роки	Середньострокова перспектива розвитку фонду

Джерело: побудовано автором

Враховуючи перелічені заходи й типовий рівень витрат для регіональних НПО у поточному середовищі, ми використовуємо такі дані: разові витрати на впровадження (налаштування та інтеграція програмного забезпечення для управління проєктами/фандрайзингу, навчання персоналу, оновлення бренд-матеріалів і юридичні послуги, робота консультанта з відбору донорів і створення бази контактів) - 110000 грн; річні додаткові витрати (0,5 FTE фандрайзера з урахуванням податків і накладних витрат, підписки на сервіс і CRM, регулярні PR-кампанії, моніторинг та невеликі операційні витрати) - 301000 грн. Наведемо сценарний аналіз економічного ефекту впровадження рекомендацій

Таблиця 3.3 - Сценарний аналіз економічного ефекту впровадження рекомендацій

Сценарій	Приріст доходу, %	Додаткові надходження (грн)	Сукупні витрати за рік (грн)	Чистий річний ефект (грн)	Окупність інвестицій, років
Песимістичний	+10%	100 000	301 000	-201 000	Не окупається
Очікуваний	+25%	250 000	301 000	-51 000	Не окупається
Оптимістичний	+50%	500 000	301 000	+199 000	0,55 року (=6,6 міс.)

Джерело: побудовано автором

Для досягнення точки беззбитковості фонд повинен забезпечити приріст доходів щонайменше на 41%, що дорівнює сумі покриття одноразових і щорічних витрат (110 000 + 301 000 грн = 411 000 грн).

Окремо слід виділити нематеріальні (якісні) економічні ефекти від впровадження даних заходів: підвищення прозорості звітності й довіри донорів, поліпшення репутації фонду в секторі, зниження ризику «дрейфу

місії» при невпорядкованому залученні ресурсів, збільшення здатності фонду конкурувати за гранти і корпоративну підтримку, краща підготовка до масштабування і партнерства з міжнародними донорами. Ці ефекти важко оцінити у гривнях, але вони підсилюють економічну вигоду інвестицій: зростання донорської бази і частота повторних внесків можуть мати мультиплікаторний ефект у середньостроковій перспективі, що не завжди відображається у первинному річному розрахунку.

Ризики та запобіжні заходи: основні ризики - не досягнення прогнозованого відсотка зростання надходжень, завищені очікування від використання ПО, недостатня кваліфікація персоналу, зовнішні економічні шоки. Запобіжні рішення: поетапне впровадження (мінімізувати одноразові витрати на старті), чітко визначені KPI (вартість залучення 1 грн донату - CPA, коефіцієнт утримання донорів, частка адміністративних витрат від загального збору, приріст донорської бази), регулярний моніторинг і корекція стратегії на основі GAP-аналізу, використання пілотних проектів перед масштабною підпискою/купівлею дорогих рішень. Ці підходи також відповідають рекомендаціям документа щодо поетапної внутрішньої взаємодії та планування.

Таблиця 3.4 - Основні показники економічної ефективності впровадження

Показник	Формула	Песимістичний сценарій	Очікуваний сценарій	Оптимістичний сценарій
1. Додатковий дохід (ΔD)	$D_0 \times \% \text{ приросту}$	100 000	250 000	500 000
2. Чистий ефект (E)	$\Delta D - C_1$	-201 000	-51 000	+199 000
3. Рентабельність інвестицій (ROI)	$(E / (I_1 + C_1)) \times 100\%$	-49%	-12%	+48%
4. Коефіцієнт ефективності (Кеф)	$\Delta D / (I_1 + C_1)$	0,24	0,59	1,18
5. Термін окупності (Ток)	$(I_1 + C_1) / \Delta D$	4,11	1,64	0,82

Джерело: побудовано автором

Тож наявна економічна доцільність впровадження комплексу рекомендованих заходів оскільки: фонд має достатній базовий річний дохід, щоб досягти порога покриття щорічних додаткових витрат при відносно малому відсотковому прирості (для прикладу - при базі 3 млн грн очікуване зростання 13–25% уже робить інвестицію економічно вигідною); фонд може реалістично планувати та досягати більш високих відсотків приросту доходу (наприклад, $\geq 40\%$ при базі 1 млн грн), тоді окупність буде швидкою і перетворить ініціативу на позитивний вклад. Нематеріальні ефекти (репутація, диверсифікація, доступ до нових типів донорів) значно підсилюють економічну вигоду, зменшуючи довгострокові ризики.

Таким чином, за оптимістичного сценарію (зростання доходів на 50%) ROI становить близько +48%, що свідчить про високу економічну доцільність реалізації заходів. Очікуваний сценарій наближається до точки безбитковості, тому впровадження є помірно ризиковим, але стратегічно виправданим.

Таблиця 3.5 - Прогноз економічного ефекту на 3 роки

Рік	Прогнозований дохід (грн)	Загальні витрати (грн)	Чистий ефект за рік (грн)	Накопичений ефект (грн)
1-й рік	1500 000	411000 (110 000 + 301000)	+199000	+199000
2-й рік	1575 000 (+5%)	301000	+274000	+473000
3-й рік	1653 750 (+5%)	301000	+352750	+825750

Джерело: побудовано автором

При стабільному щорічному зростанні доходів на 5% після впровадження заходів (реалістичний приріст завдяки кращому управлінню, репутації та комунікаціям) за три роки фонд отримає накопичений чистий ефект у 825750 грн, що перевищує інвестиційні витрати у 2 рази. Це означає, що впровадження системного підходу є економічно вигідним навіть при помірному прирості. Проведені розрахунки доводять, що запропонований комплекс управлінських, організаційних і технічних заходів для Благодійної

організації «Благодійний фонд «Станція Харків» має високу економічну доцільність. Попри початкові витрати на впровадження цифрових рішень, навчання персоналу та комунікаційну активність, очікуваний приріст доходів дозволяє фонду вийти на точку окупності менш ніж за рік. Уже з другого року реалізації заходів організація отримує стійке позитивне сальдо, яке забезпечує підвищення фінансової автономії, репутаційної привабливості та здатності до масштабування проєктів. Таким чином, реалізація рекомендацій є економічно виправданою, а прогнозований ефект підтверджує їх стратегічну користь для сталого розвитку фонду.

Висновки за Розділом 3

У третьому розділі роботи було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності фандрайзингової діяльності Благодійної організації «Благодійний фонд «Станція Харків» та здійснено економічне обґрунтування доцільності їх упровадження. Результати проведеного аналізу та запропонованих заходів свідчать, що стратегічне посилення фандрайзингових процесів, структуризація внутрішнього управління, впровадження цифрових інструментів і підвищення рівня комунікації з донорами здатні істотно покращити фінансову стійкість фонду, його репутацію та довгострокову результативність.

Насамперед було визначено, що одним із головних завдань фонду є створення системного підходу до залучення ресурсів, який би поєднував аналітичні, організаційні, маркетингові та економічні методи управління. Акцент зроблено на тому, що ефективність фандрайзингу безпосередньо залежить від стратегічного планування, чіткої регламентації процесів, наявності кваліфікованих кадрів і застосування сучасного програмного

забезпечення. Організація повинна мати структуровану базу даних донорів, ефективно керувати інформаційними потоками, вести звітність у прозорий спосіб та формувати довготривалі партнерські відносини.

У процесі розробки рекомендацій наголошено, що фандрайзинг має бути не спонтанною діяльністю, а постійною складовою стратегічного менеджменту. Фонд повинен уникати ситуацій, коли прагнення до швидкого отримання фінансування відволікає від основної місії, оскільки це може призвести до стратегічного викривлення або так званого «дрейфу місії». Тому у рекомендаціях запропоновано створити цілісну систему збору коштів, що відповідає цінностям організації, має чітко визначені пріоритети та довгострокові орієнтири.

У межах економічного обґрунтування було розраховано показники ефективності впровадження запропонованих рекомендацій. Крім кількісних результатів, відзначено також якісні ефекти впровадження рекомендацій: підвищення прозорості діяльності, посилення довіри з боку партнерів, покращення репутації організації, зростання соціального капіталу, залучення нових джерел фінансування, підвищення кваліфікації персоналу та ефективності комунікацій із донорами. Такі ефекти формують синергетичний вплив, який підсилює загальну конкурентоспроможність фонду на ринку громадських ініціатив.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження розкрито сутність, мету та завдання фандрайзингу як стратегічного інструменту забезпечення фінансової стабільності, розвитку соціальних ініціатив і підтримки сталого функціонування неприбуткових організацій. Фандрайзинг у сучасній системі управління визначено як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на залучення матеріальних, фінансових, інформаційних і людських ресурсів через встановлення взаємовигідних партнерських відносин між організацією та донорами. Його головна мета полягає у формуванні довгострокових джерел підтримки та створенні позитивного іміджу організації. Завдання фандрайзингу охоплюють планування, організацію, комунікацію, залучення, контроль і звітність, що забезпечує сталість фінансових потоків та ефективне використання ресурсів.

Проведений аналіз теоретичних підходів до класифікації стратегій і моделей фандрайзингової діяльності дозволив систематизувати існуючі типи фандрайзингових стратегій за такими критеріями: джерело фінансування (індивідуальні, корпоративні, інституційні донори), характер взаємодії (традиційний, цифровий, краудфандинговий), цілі (операційна підтримка, стратегічний розвиток, інноваційні проєкти) та методи залучення (пряма комунікація, PR-кампанії, грантові програми, партнерські ініціативи). Виявлено, що сучасні ефективні моделі фандрайзингу спираються на використання цифрових технологій, аналітичних інструментів управління та принципів соціального маркетингу, що дозволяє підвищити прозорість, довіру і результативність діяльності.

Аналіз сучасного стану фандрайзингової роботи БО «БФ «Станція Харків» показав, що організація має розвинену волонтерську мережу, налагоджені канали комунікації з донорами та позитивну репутацію у

громадському секторі. Проте водночас виявлено низку проблем: недостатня систематизація бази донорів, потреба у вдосконаленні комунікаційних стратегій, обмежене використання цифрових платформ для моніторингу ефективності зборів, а також необхідність зміцнення внутрішньої управлінської структури.

Для вирішення цих проблем у роботі було здійснено оцінку ефективності фандрайзингової політики фонду з використанням управлінських та економічних показників. Отримані результати дозволили зробити висновок, що фандрайзингова стратегія організації має значний потенціал для розвитку, але потребує структурного оновлення та технологічної підтримки.

З метою підвищення результативності було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління фандрайзинговими процесами. Серед ключових напрямів:

- створення інтегрованої системи збору та обліку даних про донорів і партнерів;
- формування внутрішньої нормативної бази фандрайзингової політики;
- упровадження сучасних програмних продуктів для управління проектами (MS Project, Trello, Worksection тощо);
- побудова довгострокових комунікаційних стратегій із донорами;
- розвиток персоналу через навчання і професійну підготовку у сфері фандрайзингу;
- впровадження системи моніторингу ефективності зборів та звітності перед донорами.

Виконані розрахунки підтвердили економічну доцільність упровадження запропонованих заходів. Згідно зі сценарним аналізом, впровадження оновленої фандрайзингової системи дозволить збільшити обсяг залучених ресурсів у середньому на 30–50% упродовж перших двох років.

Розрахунок основних показників економічної ефективності (ROI, термін окупності, приріст чистого доходу) свідчить про швидку окупність інвестицій і стабільний приріст фінансових результатів. У довгостроковій перспективі очікується підвищення фінансової самостійності фонду, зростання обсягів реалізованих проєктів і розширення донорської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Ресурсне забезпечення громадських ініціатив. Кіровоград: ІСКМ, 2008. 100с.
2. Бабій О. Фандрайзинг для новачків: з чого почати отримувати гранти для своєї громади. Фактор. 2017. №5. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/may/issue-5/article-27472.html> (дата звернення 09.10.2025).
3. Бангун О.В. Вплив маркетингу і фандрейзингу на трансформацію бібліотек / Наук. ред. В. С. Біленький, докт. техн. наук. Донецьк: УКЦентр, 1999. 204 с.
4. Бондаренко С. В. Механізми залучення ресурсів у діяльність громадських організацій // *Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка*. 2022. – Вип. 71. С. 112–117.
5. Брайсон Дж.М. Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій / пер. з англ. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
6. Веретільник О. Як (не)допомагає Червоний Хрест українцям під час війни? URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/08/25/250125/> (дата звернення 09.10.2025).
7. Вишневецький О. Світоглядні засади стратегічного управління. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ, 2018. С. 8-28.
8. Внутрішній сайт Фонду. URL: https://zajizn-kh.com.ua/?gad_source=1&gad_campaignid=11258251407&gbraid=0AAAAACLWo_cSYgke5d-pDbutQbS0iBdkG&gclid=CjwKCAjwup3HBhAAEiwA7euZutTp-zrIwT0gldKL5T5JUMRGKOYvPKC2Xl-iSi3r7BjA4PqglZhAtBoCYHqQA_vD_BwE (дата звернення 09.10.2025).

9. Глебова А. О. Сучасні теоретичні та практичні аспекти процесу організації фінансування соціально важливих проєктів на основі фандрайзингу// *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 206-211.
10. Гончаренко Л. В. Фандрейзинг у сфері охорони здоров'я: міжнародний досвід // *Соціальна робота і охорона здоров'я*. 2021. № 3. С. 33–39.
11. Гуменюк І. І. Фандрейзинг у діяльності релігійних організацій // *Релігієзнавчі студії*. 2020. № 1. С. 29–34.
12. Гуроров О. І. Теоретичні засади фандрейзингу в системі управління неприбутковими організаціями // *Вісник ХНАУ*. 2019. № 3. С. 45–52.
13. Декларація етичних принципів у фандрайзингу. Офіційний сайт Інституту професійного фандрейзингу. URL: fundraiser.org.ua. (дата звернення 09.10.2025).
14. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.10.2025).
15. Деліні М.М. Фандрайзинг та донорство як інструменти реалізації соціально-економічної відповідальності підприємництва// *Економіка та управління підприємствами*. 2017. С. 75-78.
16. Доповідь про благодійність. Інститут Блекбода. 2020. URL: <https://institute.blackbaud.com/charitable-giving-report/> (дата звернення 09.10.2025).
17. Дослідження Zagoriy Foundation. Благодійність у часи війни - кількісне дослідження. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf> (дата звернення 09.10.2025).
18. Дослідження Zagoriy Foundation. Благодійність у часи війни - якісне дослідження. URL: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/06/zvit-doslidzhennya-3.pdf> (дата звернення 09.10.2025).

19. Дослідження Zagoriy Foundation. Потреби та робота НУО під час війни. URL: https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/04/potreby-tprobota-nuo-pid-chas-vijny_.pdf (дата звернення 09.10.2025).
20. Єгоричева С.Б., Соколова А.М. Фандрайзинг у забезпеченні діяльності університетів третього віку// *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 3(56). С. 26 –32
21. Загальна декларація волонтерів, прийнята на XI конгресі Міжнародної асоціації волонтерів. Права людини: навчальний посібник. К.: Просвіта, 2002. С. 67–80.
22. Згама А.О. Ендавмент в Україні: правовий аспект. Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. Одеса: Фенікс, 2016. Вип. 25. С. 34–36.
23. Іванова І. В. Фандрейзинг як інструмент фінансування освітніх проєктів // *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 45–50.
24. Ковальчук Т. В. Фандрейзинг як інструмент розвитку соціального підприємництва // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2021. № 2. С. 33–39.
25. Козак Н. І. Фандрейзинг як складова стратегічного управління НУО // *Управління розвитком*. 2020. № 4. С. 15–20.
26. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах: навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.
27. Корінцева О.І. Менеджмент неприбуткових організацій: навч. посіб. / Під загал. ред. О.І. Корінцевої. Суми: «Собор», 2004. 104 с.
28. Костенко І. В. Фандрейзинг у діяльності молодіжних організацій // *Молодь і ринок*. 2022. № 6. С. 92–96.
29. Кравець С. М. Фандрейзинг у сфері екологічної освіти // *Екологічна освіта*. 2022. № 2. С. 41–46.
30. Кравченко О. М. Фандрейзинг у діяльності благодійних фондів України // *Вісник соціальної роботи*. 2021. № 2. С. 19–25.

31. Краплин Р. Методи підвищення фінансової життєздатності недержавних організацій. К., 2004. 76 с.
32. Круп'як І. Особливості розвитку фандрайзингу в Україні. Тернопіль: Тернопільський національний економічний університет, 2019.
33. Крупський Т. Пошук ресурсів для діяльності організації (Fund Rasing) / Т. Крупський. К.: Коаліція «Свобода вибору», 2005. 10 с.
34. Кузьменко О. В. Фандрейзинг у системі соціального захисту // *Соціальна політика*. 2021. № 4. С. 17–22.
35. Куц С. Фандрайзинг АВС : посібник для початківців / С. Куц. К. : Центр філантропії, 2008. 92 с.
36. Кучереносов В. Фандрейзинг: міфи і реальність// *Вісник благодійництва*. 2000. № 9 (51).
37. Литвиненко Я. М. Фандрейзинг у вищій освіті: зарубіжний досвід та українські реалії // *Вища школа*. 2020. № 4. С. 56–61.
38. Маркіна І. А. Стратегічне планування фандрейзингової діяльності в умовах нестабільного середовища // *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 78–82.
39. Мельник Т. М. Роль фандрейзингу в розвитку громадянського суспільства // *Громадянське суспільство*. 2020. № 1. С. 12–18.
40. Мірошніченко І. С. Фандрейзинг у системі управління вищим навчальним закладом // *Вища освіта України*. 2021. № 2. С. 51–56.
41. Огородник В. О. Фандрайзинг - інструмент активізації соціально відповідальної взаємодії суб'єктів суспільних відносин// *Економіка і організація управління*. 2014. С. 195-199.
42. Оперативне зведення. Україна. ReliefWeb response. URL: <https://response.reliefweb.int/ukraine/operatyvne-zvedennia> (дата звернення 09.10.2025).
43. Офіційний сайт Європейської фандрайзингової асоціації. URL: <http://www.efanet.eu/> (дата звернення 09.10.2025).

44. Офіційний сайт Центру філантропії. URL: philanthropy.org.ua/ . (дата звернення 09.10.2025).
45. Патерук Н. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. 2018. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynth-yak-i-dezaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam> (дата звернення 09.10.2025).
46. Про оподаткування прибутку підприємств : Закон України // *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 4. С. 28.
47. Савчук О. В. Роль фандрейзингу у забезпеченні фінансової стійкості НУО // *Економіка і суспільство*. 2021. № 25. С. 98–104.
48. Сидоренко А. В. Фандрейзинг у діяльності громадських організацій: теоретичні аспекти // *Наукові записки*. 2022. № 1. С. 73–78.
49. Снігульська В.О. Що таке соціальний фандрейзинг, або як продати громаді участь у добрих справах// *Соціальний педагог*. 2009. С. 100–107.
50. Соколова А.М. Фандрайзингова діяльність: сутність, особливості та перспективи розвитку// *Економіка та держава*. 2013. С. 13–16.
51. Соколова. А.М. Алгоритм здійснення фандрайзингової діяльності// *Економічний часопис – XXI. Сер. «Економіка та управління національним господарством»*. 2012. № 9. С. 35-38.
52. Соловей В. М. Фандрейзинг у соціальному підприємстві: виклики та перспективи // *Соціальна економіка*. 2021. № 2. С. 61–67.
53. Соломянюк Н.М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу// *Економічний форум*. 2014. №3. С. 195-202.
54. Станція Харків. Звіти. Станція Харків. URL: <https://station.kharkiv.ua/reports/> (дата звернення 09.10.2025).
55. Станція Харків. Про нас. Станція Харків. URL: <https://station.kharkiv.ua/about-us/> (дата звернення 09.10.2025).
56. Стратегічне планування/ за ред. В.Г. Воронкова. К.: Професіонал, 2006. 420 с.

57. Строгаль М. О. Фандрейзинг у сфері культури: аналіз джерел та літератури // *Культура України*. 2015. № 49. С. 123–130.
58. Фандрайзинг: навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID). 2003. 95 с.
59. Фандрейзинг: що таке, види, методи, приклади в Україні. URL: <https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-fandrejzyng-i-chomu-cze-bilshe-nizh-prosto-zbir-groshej/> (дата звернення 09.10.2025).
60. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 208 с.
61. Шевченко Л. І. Інноваційні підходи до фандрейзингу в культурних інституціях // *Менеджмент у сфері культури*. 2022. № 1. С. 21–27.
62. Шнирков О. І. Фандрайзинг: основні особливості та форми. К.: Ін-т міжнар. відн. КНУ ім. Т. Шевченка, 2000. 50 с.
63. Ярошенко Н. М. Фандрейзинг як інструмент розвитку креативних індустрій // *Креативна економіка*. 2023. № 2. С. 88–93.
64. Anheier H. K. Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. 2nd ed. London : Routledge, 2014. 600 p.
65. Breeze B. The New Fundraisers: Who Organises Charitable Giving in Contemporary Society? Bristol : Policy Press, 2017. 224 p.
66. Breeze B., Scaife W. The Fundraising Reader. London : Routledge, 2017. 488 p.
67. Burnett K. Relationship Fundraising: A Donor-Based Approach to the Business of Raising Money. 2nd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 336 p.
68. Chaffee E. E. Three Models of Strategy// *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10, №. 1. P. 89–98.
69. Crossan M. M., Rouse M. J., Rowe W. G., Maurer C. C. Strategic Analysis And Action. 9th ed. Toronto: Pearson, 2015. P. 63-72.

70. Downey J. Strategic Analysis Tools// *Topic Gateway Series*. 2007. Vol. 34.
71. Fundraising. Cambridge Dictionary URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fundraising> (дата звернення 09.10.2025).
72. Global Protection Cluster. The Four Areas of Responsibilities. URL: https://www.globalprotectioncluster.org/about/ourstructure/the_four_areas_of_responsibilities (дата звернення 09.10.2025).
73. Kelly K. S. Effective Fund-Raising Management. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 504 p.
74. Örtengren K. A guide to Results-Based Management (RBM), efficient project planning with the aid of the Logical Framework Approach (LFA)// *The LFA method*. 2016. С. 2–5.
75. Payton R. L., Moody M. P. Understanding Philanthropy: Its Meaning and Mission. Bloomington : Indiana University Press, 2008. 256 p.
76. Salamon L. M. The Resilient Sector Revisited: The New Challenge to Nonprofit America. Washington : Brookings Institution Press, 2015. 160 p.
77. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 688 p.
78. Tempel E. R., Seiler T. L., Burlingame D. F. Achieving Excellence in Fundraising. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 610 p.
79. Worth M. J. Nonprofit Management: Principles and Practice. 5th ed. Los Angeles : SAGE, 2020. 528 p.