**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

Кваліфікаційна робота
**бакалавра**

# ФАНДРАЙЗИНГ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Виконав: студент групи 6.2312-ср
групи 6.2312-ср
спеціальності 231 «Соціальна робота»
освітньо-професійної програми
«Соціальна робота»
Борщ Д.Ю.

Керівник: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Масюк О.П.

Рецензент: професор кафедри філософії,
публічного управління та соціальної роботи,
доцент, д.філос.н. Чайка І.Ю.

Запоріжжя – 2026

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 231 «Соціальна робота»
Освітньо-професійна програма «Соціальна робота»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2026 року

# З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Борщу Дмитру Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Фандрайзинг у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг
керівник роботи Масюк Олег Петрович, д.філос.н., доцент
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від від «12» грудня 2025 року № 1795-с

2. Строк подання студентом роботи 09 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Бутченко Т. І. Соціально-політичне проєктування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів. Монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.; Лукашевич М. П., Семигіна Т. В. Соціальна робота: підручник. Київ : Каравела, 2011. 368 с.; Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. організацій / В. В. Белявцева та ін. ; за заг. ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с. Фандрайзинг: навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний 55 навчальний центр. Партнерство громад фундація «Україна-США» (USAID) 2003. 96 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати стан наукової розробки проблеми фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг; 2. Уточнити зміст понятійного апарату наукового дослідження; 3. Обґрунтувати принципи та методи дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг; 4. Розкрити нормативно-правові засади фандрайзингу у діяльності благодійної організації - надавача соціальних послуг;
4. Проаналізувати технології фандрайзингу у діяльності благодійних організацій-надавачів – соціальних послуг; 5. Визначити

етапи фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг; 6. Проаналізувати сучасний стан фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг; 7. Встановити напрями удосконалення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг; 8. Розробити концепцію проєкту впровадження комплексної моделі фандрайзингу у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя» як надавача соціальних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

_____

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 02.02.2026 | 02.02.2026 |
| Розділ 2 | Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 11.03.2026 | 11.03.2026 |
| Розділ 3 | Масюк О.П., професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 03.04.2026 | 03.04.2026 |

7. Дата видачі завдання 20 січня 2026 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | Листопад – грудень 2025 | *виконано* |
| 2. | Бібліографічний пошук | Січень – лютий 2026 | *виконано* |
| 3. | Розробка основних положень роботи | Січень – лютий 2026 | *виконано* |
| 4. | І розділ | Лютий – березень 2026 | *виконано* |
| 5. | ІІ розділ | Березень – квітень 2026 | *виконано* |
| 6. | ІІІ розділ | Квітень – травень 2026 | *виконано* |
| 7. | Систематизація висновків | Травень 2026 | *виконано* |
| 8. | Нормоконтроль | Травень – червень 2026 | *виконано* |

Студент _____ Д.Ю. Борщ

Керівник роботи _____ О.П. Масюк

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ О.О. Широбокова

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 59 сторінок, 42 позицій у списку використаних джерел, без рисунків, таблиць, додатків.

ФАНДРАЙЗИНГ, БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ, СОЦІАЛЬНІ ПОСЛУГИ, КРАУДФАНДИНГ, СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО, РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, СОЦІАЛЬНА РОБОТА.

*Мета дослідження*: дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг та обґрунтування напрямів його удосконалення в сучасних умовах.

*Об'єкт дослідження*: діяльність благодійних організацій – надавачів соціальних послуг у системі соціальної роботи.

*Предмет дослідження*: фандрайзинг у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг.

*Методи дослідження*: аналіз, синтез, порівняння, абстрагування, конкретизація, узагальнення, аналіз документів, кейс-стаді.

*Гіпотеза*: здійснення фандрайзингу на комплексних засадах, що передбачають стратегічне планування діяльності, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток партнерських відносин та поєднання різних механізмів залучення ресурсів, сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення благодійних організацій і забезпечує сталість надання соціальних послуг.

*Висновки*: 1.Встановлено, що фандрайзинг є важливою соціально-управлінською технологією яка забезпечує залучення фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів для реалізації соціально значущих завдань. 2. Нормативно-правову основу фандрайзингової діяльності в Україні формують Конституція України, закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», «Про соціальні послуги», тощо. 3. Основні напрями вдосконалення фандрайзингової діяльності благодійних організацій: диверсифікація джерел фінансування, розвиток партнерства, цифровізація процесів залучення ресурсів, використання краудфандингу та впровадження елементів соціального підприємництва.

## SUMMARY

The qualification work consists of 59 pages, 42 positions in the list of sources used, without figures, tables, appendices.

FUNDRAISING, CHARITY, SOCIAL SERVICES, GRANT FUNDRAISING, CROWDFUNDING, SOCIAL ENTREPRENEURSHIP, RESOURCE PROVISION, SOCIAL WORK

*The purpose of research*: study of theoretical, methodological and practical aspects of fundraising in the activities of a charitable organization - a provider of social services and justification of directions for its improvement in modern conditions.

*Object of research*: activities of charitable organizations - providers of social services in the system of social work.

*Subject of research*: fundraising in the activities of a charitable organization - a provider of social services.

*Research methods*: analysis, synthesis, comparison, abstraction, specification, generalization, document analysis, case studies.

*Hypothesis*: conducting fundraising on a comprehensive basis, which involves strategic planning of activities, diversification of funding sources, development of partnerships and combination of various mechanisms for attracting resources, contributes to increasing the efficiency of resource provision of charitable organizations and ensures the sustainability of the provision of social services.

*Conclusions:* 1. It has been established that fundraising is an important social and managerial technology that ensures the attraction of financial, material, information and human resources for the implementation of socially significant tasks. 2. It has been found that the regulatory and legal basis of fundraising activities in Ukraine is formed by the Constitution of Ukraine, the laws of Ukraine «On Charitable Activities and Charitable Organizations», «On Social Services» and other. 3. Improvement of fundraising activities of charitable organizations have been identified, including diversification of funding sources, development of partnerships, digitalization of resource mobilization processes, use of crowdfunding, and introduction of elements of social entrepreneurship.

**ЗМІСТ**

ВСТУП……...3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ……..6
1.1. Стан наукового дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг……..6
1.2. Понятійний апарат наукового дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг…….11
1.3. Принципи та методи дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг…….16
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ…….20
2.1 Нормативно-правові засади фандрайзингу у діяльності благодійної організації - надавача соціальних послуг……20
2.2 Технології фандрайзингу у діяльності благодійних організацій-надавачів – соціальних послуг……...25
2.3 Етапи фандрайзингу у діяльності благодійних організацій — надавачів соціальних послуг…….31
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ……..36
3.1 Сучасний стан фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг…….36
3.2 Напрями удосконалення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг……41
3.3 Концепція проєкту впровадження комплексної моделі фандрайзингу у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя» як надавача соціальних послуг……..45
ВИСНОВКИ ……..53
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ……..56

# ВСТУП

**Актуальність теми.** Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України спричинила масштабну гуманітарну кризу, що має прояв у масовому внутрішньому переміщенні населення, втраті житла та засобів існування, зростанні кількості осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах. Евакуація з прифронтових територій, руйнування соціальної інфраструктури, психологічні травми та економічна нестабільність істотно підвищили потребу в соціальних послугах різного характеру: від екстреної матеріальної допомоги до комплексної соціальної підтримки та реінтеграції.

В умовах перевантаження державної системи соціального захисту особливої ваги набуває діяльність благодійних організацій як надавачів соціальних послуг. Саме вони оперативно реагують на кризові виклики, забезпечують адресну допомогу внутрішньо переміщеним особам, постраждалим від бойових дій, людям похилого віку, особам з інвалідністю, сім’ям з дітьми та іншим вразливим групам. Проте ефективність цієї діяльності безпосередньо залежить від стабільного ресурсного забезпечення.

З огляду на викладене фандрайзинг виступає не просто додатковим інструментом залучення коштів, а стратегічним механізмом забезпечення безперервності надання соціальних послуг. Завдяки фандрайзингу благодійні організації отримують можливість залучати фінансові, матеріальні, інформаційні та людські ресурси через грантові програми, міжнародну технічну допомогу, приватні пожертви, корпоративну соціальну відповідальність, краудфандингові платформи та інші інструменти.

Поширення практик організованої благодійності в Україні, активізація волонтерського руху та зростання міжнародної підтримки зумовлюють необхідність професіоналізації фандрайзингової діяльності. Водночас у сфері надання соціальних послуг відчувається дефіцит підготовлених фахівців, які володіють сучасними технологіями залучення ресурсів, стратегічного планування, комунікації з донорами та забезпечення прозорості

використання коштів. Недостатній рівень організації фандрайзингу може призводити до втрати довіри донорів, нестабільності фінансування та зниження якості соціальних послуг.

Тим самим дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг є актуальним з огляду на необхідність забезпечення стійкості соціальної підтримки населення в умовах воєнного стану, гуманітарної кризи та тривалих соціально-економічних трансформацій. Осмислення теоретичних засад та практичних механізмів фандрайзингової діяльності дозволяє підвищити ефективність функціонування благодійних організацій і сприяти розвитку системи соціальних послуг в Україні.

У науковій літературі переважно висвітлюються питання залучення благодійних ресурсів для реалізації окремих соціальних проєктів, що обмежує розуміння фандрайзингу його інструментальним виміром . Водночас у контексті діяльності благодійних організацій, які виступають надавачами соціальних послуг, фандрайзинг доцільно розглядати як цілісну технологію соціальної роботи, спрямовану на забезпечення сталості надання соціальних послуг, розвиток партнерств та мобілізацію різних видів ресурсів.

Разом із тим, комплексні дослідження фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг, як системної технології, що охоплює не лише залучення фінансових ресурсів, але й їх стратегічне планування, управління партнерствами, інтеграцію волонтерських практик та оцінювання соціального впливу, залишаються недостатньо розробленими.

**Об’єкт дослідження** – діяльність благодійної організації як надавача соціальних послуг.

**Предмет дослідження –** фандрайзинг як технологія соціальної роботи у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг (його форми, методи та механізми залучення ресурсів для забезпечення надання соціальних послуг).

**Метою дослідження** є аналіз особливостей фандрайзингу як технології соціальної роботи у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг на предмет визначення напрямів його оптимізації.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі завдання:

- проаналізувати стан наукової розробки проблеми фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг;

- уточнити зміст понятійного апарату наукового дослідження;

- обгрунтувати принципи та методи дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг;

- розкрити нормативно-правові засади фандрайзингу у діяльності благодійної організації - надавача соціальних послуг;

- проаналізувати технології фандрайзингу у діяльності благодійних організацій-надавачів – соціальних послуг;

- визначити етапи фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг;

- проаналізувати сучасний стан фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг;

- встановити напрями удосконалення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг;

- розробити концепцію проєкту впровадження комплексної моделі фандрайзингу у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя» як надавача соціальних послуг.

**Гіпотеза дослідження** полягає у припущенні про те, що якщо фандрайзинг у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг здійснюється на комплексних засадах із використанням системного планування, диверсифікації джерел фінансування та розвитку партнерств, то це сприяє підвищенню дієвості залучення ресурсів і забезпеченню сталості надання соціальних послуг.

# РОЗДІЛ 1
# МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

## 1.1 Стан наукового дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг

У сучасній науковій літературі проблематика фандрайзингу розглядається у міждисциплінарному контексті, поєднуючи підходи соціальної роботи, менеджменту некомерційних організацій та досліджень філантропії. В англомовній традиції фандрайзинг сформувався як самостійна сфера знань значно раніше, ніж у вітчизняній науці, що зумовило наявність ґрунтовних теоретичних і практичних напрацювань.

Насамперед, відзначимо колективну працю «Досягнення зракового рівня у фандрайзинзі», яка узагальнює сучасні підходи до розуміння фандрайзингової діяльності як комплексного соціально-управлінського процесу. Особливістю цієї праці є її структурована логіка: автори послідовно переходять від філософських і етичних засад фандрайзингу до організаційних, стратегічних і прикладних аспектів його реалізації [31].

У цій книзі фандрайзинг розглядається як професійна діяльність, що ґрунтується на цінностях філантропії, довіри та соціальної відповідальності**.** Зокрема, автори підкреслюють необхідність формування індивідуальної «філософії фандрайзингу», яка визначає принципи взаємодії з донорами та орієнтацію на суспільне благо . Тобто фандрайзинг аналізується як процес формування і підтримки соціально значущих відносин, а не лише як механізм фінансового забезпечення.

Важливим елементом авторського підходу є акцент на етичних та правових засадах фандрайзингової діяльності, де довіра розглядається як ключова умова ефективної взаємодії між організацією та донором. Це

зближує фандрайзинг із соціальною роботою, оскільки обидві сфери базуються на принципах відповідальності, прозорості та орієнтації на потреби інших.

Автори також звертаються до пояснення механізмів донорської поведінки, використовуючи міждисциплінарні підходи, що поєднують психологічні, соціальні та економічні чинники. Зокрема, підкреслюється значення мотивації до благодійності, соціального контексту та міжособистісних зв'язків, що визначають готовність до здійснення пожертв Іншими словами, фандрайзинг інтерпретується як складний процес взаємодії між організацією та різними групами донорів.

На організаційному рівні фандрайзинг трактується як стратегічна управлінська функція**,** що передбачає підготовку організації до залучення ресурсів, розроблення комплексних програм, формування «case for support», ідентифікацію та сегментацію донорів, а також управління відносинами з ними . Особливу увагу приділено побудові довготривалих відносин із донорами, що розглядається як ключова умова стабільності фінансування.

Крім того, автори детально аналізують різні інструменти та стратегії фандрайзингу, включаючи щорічні кампанії, цифрові технології, подієвий фандрайзинг, роботу з великими донорами та інституційними фондами. Це дозволяє розглядати фандрайзинг як системну діяльність, що охоплює весь цикл – від формування ідеї до оцінювання результатів .

Підхід авторів демонструє управлінсько-організаційну спрямованість**.** У ньому фандрайзинг розглядається передусім як складова менеджменту некомерційної організації. В той же час його специфіка як технології соціальної роботи, зокрема орієнтація на потреби отримувачів соціальних послуг та соціально-професійний контекст діяльності, висвітлена меншою мірою.

Оригінальний підхід до аналізу розвитку некомерційного сектору та фандрайзингу представляє Д. Палота, який у книзі «Uncharitable» обґрунтовує необхідність переосмислення традиційних обмежень діяльності

благодійних організацій і підкреслює значення ефективного залучення ресурсів для досягнення соціального впливу [26]. Цей автор критично оцінює усталені уявлення про «допустимі» витрати некомерційних організацій (зокрема на адміністративну діяльність, маркетинг чи оплату праці), доводячи, що їх надмірне обмеження стримує розвиток сектору та знижує ефективність досягнення соціальних результатів. Водночас підхід Д. Палоти має певні обмеження, оскільки він зосереджується передусім на інституційно-економічних аспектах функціонування некомерційних організацій і меншою мірою враховує специфіку фандрайзингу як технології соціальної роботи, зокрема його соціально-професійний та клієнтоорієнтований виміри.

Зазначені обмеження частково долаються у дослідженнях, що поєднують аналіз фандрайзингу із практиками соціальної роботи та діяльністю організацій – надавачів соціальних послуг. Зокрема, у статті Diana Cristina Bódi «Fundraising and Social Marketing in the Non-governmental Organizations» увага зосереджується на взаємозв'язку фандрайзингу із соціальним маркетингом та аналізі конкретних механізмів забезпечення фінансової стійкості неурядових організацій. Особливістю авторського підходу є поєднання теоретичних положень соціального маркетингу з результатами емпіричного дослідження діяльності НУО, що надають соціальні послуги. На основі інтерв'ю з представниками організацій встановлено, що основними проблемами фандрайзингу є нестача фінансових і людських ресурсів, а також відсутність системних стратегій залучення коштів; більшість організацій використовують фрагментарні підходи до фандрайзингу, не інтегруючи його у загальну стратегію розвитку. Авторка обґрунтовує, що впровадження інструментів соціального маркетингу (зокрема стратегічного планування, комунікаційних стратегій та партнерських моделей) сприяє підвищенню ефективності фандрайзингу та забезпечує стабільність фінансування соціальних послуг. Таким чином,

фандрайзинг у рамках цього підходу розглядається як складова комплексної управлінської діяльності НУО [44 с. 767–775].

Зазначене дослідження має переважно прикладний характер і обмежується аналізом діяльності неурядових організацій у конкретному регіональному контексті, що звужує можливості узагальнення його результатів. Крім того, у роботі недостатньо представлено системний теоретичний аналіз фандрайзингу як технології соціальної роботи, що обмежує її використання для розкриття стану наукової розробки проблеми.

У статті N. Jabbour Al Maalouf та ін. Аналізується ліванський досвід фандрайзингу в діяльності неурядових організацій. Автори аналізують вплив організаційної спроможності, умов донорського фінансування, конкуренції за ресурси та практик фінансового менеджменту на рівень залучення коштів у НУО, обґрунтовуючи багатофакторний характер фандрайзингової діяльності [44].

Суттєвою перевагою цього підходу є залучення широкого кола теоретичних концепцій – агентської теорії, теорії ресурсної залежності, теорії зацікавлених сторін, теорії соціального обміну, соціальної ідентичності, просоціальної поведінки тощо, що дозволяє розкрити різні механізми залучення ресурсів у неурядових організаціях. Вказаний теоретичний плюралізм відображає міждисциплінарний характер дослідження фандрайзингу та розширює уявлення про його детермінанти.

Разом із тим запропонований теоретичний огляд має здебільшого описовий характер і не формує цілісної інтегрованої моделі фандрайзингу як специфічної соціальної технології. Окремі теорії функціонують як самостійні пояснювальні рамки, без їх глибокої концептуальної інтеграції, що обмежує можливості системного аналізу. Крім того, у межах цього підходу недостатньо враховано специфіку фандрайзингу саме у сфері соціальної роботи, зокрема його орієнтацію на потреби отримувачів соціальних послуг та соціально-професійний контекст діяльності організацій.

У вітчизняній науковій літературі дослідження фандрайзингу перебувають на стадії становлення та характеризуються переважно прикладною спрямованістю. Зокрема, у працях О. В. Чернявської та А. М. Соколової здійснено систематизацію базових підходів до розуміння фандрайзингу, розкрито його сутність, принципи та основні форми реалізації, а також окреслено напрями розвитку фандрайзингової діяльності. У їх дослідженнях фандрайзинг розглядається передусім як інструмент залучення ресурсів, що включає різні практичні методики роботи з донорами – від корпоративного фандрайзингу до взаємодії з державними інституціями та приватними жертводавцями. Водночас акцент на технологічних аспектах реалізації фандрайзингу не супроводжується його достатнім теоретичним осмисленням як складової соціальної роботи.

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені підготовці фахівців соціальної сфери до здійснення фандрайзингової діяльності. Зокрема, у працях Т. П. Дьячек та Л. В. Бадилевич фандрайзинг розглядається крізь призму соціально-педагогічних підходів, що передбачають формування відповідних компетентностей у майбутніх соціальних працівників. При цьому Л. В. Бадилевич зосереджується на аналізі процесу пошуку та залучення ресурсів для реалізації соціальних і науково-дослідних проєктів, а також пропонує моделі організації фандрайзингової діяльності. Однак у цих дослідженнях фандрайзинг також здебільшого трактується як інструмент забезпечення проєктної діяльності, без його інтеграції у ширший контекст соціальних технологій.

Водночас у працях Л. Т. Тюпті та І. Б. Іванової увага приділяється місцю благодійності у системі соціальної роботи, зокрема питанням взаємодії соціальних служб і благодійних організацій. Автори підкреслюють роль соціальних служб як посередника між отримувачами допомоги та ресурсними донорами, що створює передумови для формування партнерських моделей у соціальній сфері. Такий підхід розширює розуміння інституційних основ функціонування благодійних організацій, але не

передбачає спеціалізованого аналізу фандрайзингу як окремої технології їх діяльності.

Отже, аналіз вітчизняних досліджень свідчить про те, що фандрайзинг переважно розглядається як практичний інструмент залучення ресурсів або складова професійної підготовки фахівців соціальної сфери. Водночас комплексне теоретичне осмислення фандрайзингу як технології соціальної роботи у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг залишається недостатньо розробленим, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

## 1.2 Понятійний апарат наукового дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг

Аналіз джерел засвідчує відсутність єдиного усталеного підходу до визначення змісту поняття «фандрайзинг», що зумовлює його трактування у різних вимірах. Так, у навчальному посібнику О. В. Чернявської та А. М. Соколової фандрайзинг визначається як «професійна діяльність щодо мобілізації фінансових та інших ресурсів з різноманітних джерел для реалізації соціально значущих науково-дослідних неприбуткових проєктів, яка вимагає спеціальних знань та навичок фандрайзера, що можуть вплинути на прийняття позитивного рішення донора». У цьому підході акцент робиться на професійному характері фандрайзингу, ролі суб’єкта діяльності та необхідності спеціалізованих компетентностей.

У праці «Проєктний менеджмент в діяльності громадських організацій» фандрайзинг розглядається як «багатоетапний або разовий процес; процес взаємодії (з передісторією або без неї), як правило, двох сторін (фізичних або юридичних осіб) – прохача і благодійника (донор, меценат, спонсор); має на меті збір коштів і залучення ресурсів на реалізацію соціальнозначимої діяльності першої сторони і прийняття рішення про їх надання другою стороною; фандрайзинг проходить в присутності консультантів, союзників,

посередників; в атмосфері конкуренції Проєктний менеджмент в діяльності громадських організацій / ПОБФ «Фонд розвитку громад «Ініціатива [10 с. 50]. Цей підхід акцентує увагу на процесуальному та комунікативному характері фандрайзингу, підкреслюючи його здійснення в умовах взаємодії, конкуренції та інституційної регламентації.

У матеріалах платформи «Філантропія в Україні» фандрайзинг визначається як «a process of attracting funds and various resources for the implementation of a project or the work of an organization», при цьому підкреслюється, що «fundraising is not always about attracting money. It is also about relationships», оскільки передбачає залучення інформаційної підтримки, експертних консультацій і людських ресурсів. У цьому випадку ключовим є розширене розуміння ресурсної бази фандрайзингу та акцент на значенні відносин як основи успішного залучення ресурсів.

Порівняльний аналіз наведених дефініцій дозволяє зробити висновок, що всі підходи об’єднує розуміння фандрайзингу як діяльності або процесу, спрямованого на залучення ресурсів для реалізації соціально значущих цілей. Водночас вони відрізняються за зміщенням акцентів: у першому випадку – на професійній діяльності та ролі фандрайзера; у другому – на процесі взаємодії та умовах його здійснення; у третьому – на багатокомпонентності ресурсів і значенні партнерських відносин.

Звідси фандрайзинг доцільно розглядати як багатовимірне явище, що поєднує ознаки професійної діяльності, соціального процесу та системи взаємодії, що створює підґрунтя для його подальшого осмислення як технології соціальної роботи у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг.

Згідно із ст. 1 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» благодійна організація – це «юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основну мету її діяльності» [24].

У цьому визначенні звертається увага на кількох принципово важливих характеристиках благодійної організації. По-перше, підкреслюється її правовий статус як юридичної особи приватного права, що відрізняє такі організації від державних інституцій і визначає їхню автономність у здійсненні діяльності. По-друге, визначальним є цільовий характер діяльності, оскільки благодійність закріплюється як основна мета функціонування організації, що виключає орієнтацію на отримання прибутку як кінцевий результат.

Водночас важливою є вказівка на можливість здійснення благодійної діяльності в одній чи кількох сферах, що свідчить про універсальність та гнучкість функціонування таких організацій у різних напрямах соціальної підтримки. Це створює передумови для їх активної участі у системі надання соціальних послуг, зокрема у роботі з вразливими групами населення.

Разом із тим у вищевказаній дефініції відсутня пряма вказівка на ресурсне забезпечення діяльності благодійних організацій, хоча саме воно є ключовою умовою реалізації їхньої мети. У цьому контексті особливого значення набуває фандрайзинг як механізм мобілізації фінансових та інших ресурсів, необхідних для здійснення благодійної діяльності.

Відтак, законодавче визначення благодійної організації закладає інституційну основу для аналізу її діяльності, однак потребує доповнення з позицій теорії соціальної роботи, де особлива увага приділяється не лише правовому статусу, а й функціональним механізмам забезпечення надання соціальних послуг, зокрема через використання фандрайзингових технологій.

Згідно із ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» «надавачем соціальних послуг може бути фізична особа або юридична особа незалежно від форми власності». Крім того, встановлено, що надавачі соціальних послуг «провадять свою діяльність відповідно до законодавства про соціальні послуги, на підставі установчих та інших документів, якими визначено перелік соціальних послуг та категорії осіб, яким надаються такі послуги, за

умови забезпечення їх відповідності критеріям діяльності надавачів соціальних послуг, встановленим Кабінетом Міністрів України» [25].

Указані положення нормативно закріплюють інституційну відкритість системи надання соціальних послуг, оскільки допускає участь у ній як державних, так і недержавних суб'єктів. Включення юридичних осіб приватного права до переліку надавачів соціальних послуг створює нормативні підстави для активної участі благодійних організацій у цій сфері. Іншими словами, благодійна організація може виступати повноцінним суб'єктом надання соціальних послуг на рівні з іншими інституціями.

Водночас законодавче визначення встановлює низку вимог до діяльності надавачів соціальних послуг. Зокрема, підкреслюється необхідність здійснення діяльності на підставі установчих документів, у яких чітко визначено перелік послуг і цільові групи їх отримувачів. Це означає, що благодійна організація повинна мати формалізовану структуру діяльності, орієнтовану на конкретні соціальні потреби, а також забезпечувати відповідність встановленим державою критеріям якості та організації послуг.

На цій підставі можна виокремити низку особливостей благодійної організації як надавача соціальних послуг. По-перше, така організація поєднує у своїй діяльності благодійну та сервісну функції: з одного боку, вона реалізує цілі благодійності, з іншого – надає конкретні соціальні послуги, які мають відповідати визначеним стандартам. По-друге, її діяльність є нормативно регламентованою, що зобов'язує дотримуватися законодавчих вимог і забезпечувати прозорість та підзвітність. По-третє, благодійна організація характеризується цільовою спрямованістю, оскільки її діяльність орієнтована на визначені категорії отримувачів соціальних послуг.

Важливою особливістю є також те, що, на відміну від державних установ, благодійні організації не мають гарантованого бюджетного фінансування, що зумовлює їх залежність від залучення зовнішніх ресурсів. У цьому контексті фандрайзинг виступає ключовим механізмом забезпечення їх діяльності, оскільки саме через нього здійснюється

мобілізація фінансових, матеріальних та людських ресурсів, необхідних для надання соціальних послуг.

Отже, проведений аналіз наукових підходів і нормативно-правових визначень дозволяє узагальнити зміст ключових понять дослідження. У цій роботі фандрайзинг буде використовуватися для позначення комплексної соціально-управлінської технології, що поєднує професійну діяльність і процес взаємодії, спрямовану на мобілізацію фінансових та інших ресурсів через встановлення партнерських відносин для реалізації соціально значущих цілей і забезпечення діяльності організації. Водночас під поняттям «благодійна організація – надавач соціальних послуг» розуміємо юридичну особу приватного права, основною метою діяльності якої є здійснення благодійності та яка, відповідно до законодавства, забезпечує надання визначеного переліку соціальних послуг конкретним категоріям осіб. Така організація поєднує благодійну та сервісну функції, діє у межах нормативно встановлених вимог і характеризується залежністю від залучення зовнішніх ресурсів, що зумовлює особливу роль фандрайзингу у забезпеченні її діяльності.

### 1.3 Принципи та методи дослідження дослідження фандрайзингу у діяльності благодійної організації-надавача соціальних послуг

Базовим принципом дослідження виступає принцип об’єктивності, який передбачає неупереджене, всебічне вивчення фандрайзингової діяльності без впливу суб’єктивних оцінок. Об’єктивність означає врахування різних підходів до розуміння фандрайзингу, аналіз його суперечностей і різноманітних практик реалізації у діяльності благодійних організацій. Водночас цей принцип передбачає орієнтацію дослідження на виявлення закономірних тенденцій розвитку благодійництва та соціальної роботи, а також з’ясування закономірного характеру імплементації фандрайзингу у цю сферу. Цей підхід дозволяє не лише описати окремі

практики залучення ресурсів, а й встановити стійкі зв’язки між розвитком соціальної роботи та трансформацією фандрайзингових технологій.

Важливе значення має принцип розвитку, який передбачає розгляд фандрайзингу у динаміці його становлення та змін у контексті розвитку благодійництва і соціальної роботи. Застосування цього принципу орієнтує дослідження на аналіз передумов і причин виникнення фандрайзингу, виявлення причинно-наслідкових зв’язків його еволюції, а також на виокремлення окремих етапів розвитку благодійної діяльності та їх взаємозв’язку. Крім того, принцип розвитку дозволяє оцінити тенденції трансформації форм і методів залучення ресурсів та окреслити потенційні напрями подальшого розвитку фандрайзингу у системі соціальної роботи.

На цій основі реалізується принцип системності, відповідно до якого благодійна організація аналізується як відкрита система, що складається з взаємопов’язаних елементів (цілі, ресурси, функції, структура) та функціонує у взаємодії із зовнішнім середовищем. Разом із цим благодійна організація розглядається як складова системи соціального обслуговування, що дозволяє зосередити увагу на аналізі її внутрішніх, закономірних зв’язків і механізмів функціонування. Саме логіка розгортання цих зв’язків між цілями діяльності, потребами отримувачів соціальних послуг і наявними ресурсами актуалізує потребу у фандрайзингу як необхідному інструменті забезпечення ресурсної збалансованості системи.

Поряд із цим принцип системності виявляється тісно пов’язаним із принципами цілісності, ієрархічності, структурності, взаємозв’язку із зовнішнім середовищем та самоорганізації, що дозволяє розглядати фандрайзинг як підсистему, яка забезпечує ресурсну основу функціонування організації.

Дослідження також ґрунтується на принципі єдності теорії і практики, згідно з яким теоретичні моделі організації фандрайзингу мають перевірятися та уточнюватися на основі практичного досвіду діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг. Реалізація цього

принципу зумовлює логіку побудови дослідження, яка передбачає послідовний перехід від методологічного рівня до теоретичного і практичного. Зокрема, на першому етапі здійснюється обґрунтування методологічних засад дослідження, визначаються принципи та методи наукового пізнання фандрайзингу; на другому – розкривається теоретичний зміст ключових понять, підходів і моделей фандрайзингової діяльності; на третьому – проводиться аналіз практики реалізації фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг. Така послідовність забезпечує взаємозв'язок теоретичних узагальнень і емпіричних даних, а також орієнтацію дослідження на вирішення реальних соціальних завдань.

Дослідження спирається також на принцип міждисциплінарності, що передбачає поєднання підходів соціальної роботи, менеджменту некомерційних організацій та філантропії при аналізі фандрайзингу, що дозволяє розкрити його багатовимірний характер.

На підґрунті зазначених принципів застосовуються загальнонаукові методи дослідження, серед яких провідне місце займають аналіз і синтез, порівняння, абстрагування, конкретизація та узагальнення. Застосування зазначених методів зумовлене специфікою об'єкта дослідження – фандрайзингу як соціально-управлінської технології діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг.

Метод аналізу дозволяє розкласти фандрайзинг на окремі складові (види ресурсів, форми взаємодії з донорами, інструменти залучення коштів). Своєю чергою, метод синтезу забезпечує їх об'єднання у цілісне уявлення про фандрайзинг як систему.

Особливе значення для даного дослідження має метод порівняльного аналізу, який використовується для зіставлення різних підходів до визначення фандрайзингу, моделей його реалізації, а також практик залучення ресурсів у діяльності благодійних організацій. Застосування цього методу дозволяє виявити спільні та відмінні риси досліджуваного явища,

визначити ефективність окремих фандрайзингових інструментів та обґрунтувати доцільність їх використання у сфері соціальної роботи.

Методи абстрагування і конкретизації забезпечують, відповідно, виокремлення суттєвих характеристик фандрайзингу та їх подальше розкриття у конкретних умовах діяльності благодійних організацій. Метод узагальнення дозволяє сформулювати висновки щодо закономірностей функціонування фандрайзингу та його ролі у забезпеченні надання соціальних послуг.

Крім того, у дослідженні застосовується метод аналізу документів та узагальнення практичного досвіду діяльності благодійних організацій, що дозволяє конкретизувати теоретичні положення фандрайзингу та співвіднести їх із реальними умовами функціонування соціальної сфери.

Серед спеціальних методів дослідження важливе місце посідає метод кейс-стаді (case study), який передбачає детальне вивчення окремого випадку, організації або процесу в реальних умовах їх функціонування. Застосування цього методу обумовлене потребою глибше дослідити особливості організації та реалізації фандрайзингової діяльності в благодійній організації, що надає соціальні послуги.

Цінність методу кейс-стаді полягає в тому, що він дає змогу розглядати фандрайзинг не лише як теоретичну конструкцію чи сукупність управлінських інструментів, а як практичну діяльність, яка здійснюється під впливом конкретних соціальних, економічних та організаційних чинників. Такий підхід дозволяє простежити взаємозв’язок між ресурсним забезпеченням організації, особливостями її управління, системою комунікації з донорами та партнерами, а також результативністю надання соціальних послуг. Водночас метод забезпечує можливість врахування як внутрішніх процесів діяльності організації, так і впливу зовнішнього середовища на її функціонування.

Отже, поєднання принципів об’єктивності, розвитку, системності, єдності теорії і практики та міждисциплінарності із застосуванням комплексу

загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методу порівняльного аналізу, забезпечує цілісне, логічно послідовне та науково обґрунтоване дослідження фандрайзингу.

Підсумовуючи розділ, сформулюємо такі висновки.

1. Аналіз наукових джерел засвідчив, що проблематика фандрайзингу активно досліджується в сучасній науці. Фандрайзинг аналізується як складний соціально-управлінський процес, що поєднує етичні, організаційні, психологічні та економічні аспекти залучення ресурсів. Значно менше уваги приділяється його теоретичному осмисленню як особливої соціальної технології, інтегрованої у діяльність благодійних організацій – надавачів соціальних послуг.

2. Поняття «фандрайзинг» не має єдиного загальновизнаного визначення і визначається як професійна діяльність із залучення ресурсів, як процес взаємодії між організацією та донорами, а також як система формування партнерських відносин, спрямованих на досягнення соціально значущих цілей. Визначаємо фандрайзинг як комплексну соціально-управлінську технологію, що забезпечує мобілізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів через встановлення і підтримку партнерських відносин між організацією та різними групами стейкхолдерів. Своєю чергою, поняття «благодійна організація – надавач соціальних послуг» позначає юридичну особу приватного права, основною метою діяльності якої є здійснення благодійності та яка відповідно до законодавства забезпечує надання визначених соціальних послуг певним категоріям населення.

3. Методологічну основу дослідження утворює сукупність принципів об’єктивності, розвитку, системності, єдності теорії і практики та міждисциплінарності. Доцільним є застосування загальнонаукових методів (порівняльний аналіз, абстрагування, конкретизація та узагальнення та ін.). Додатково передбачається використання аналізу документів і узагальнення практичного досвіду діяльності благодійних організацій.

# РОЗДІЛ 2
# ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

## 2.1 Нормативно-правові засади фандрайзингу у діяльності благодійної організації - надавача соціальних послуг

Згідно зі ст. 36 Конституції України громадяни України мають право на об'єднання у громадські організації для здійснення і захисту своїх прав і свобод та задоволення законних інтересів, зокрема, соціальних. Ст. 41 закріплює право громадян володіти, користуватися і розпоряджатися своєю власністю. За ст. 46 Конституції громадяни також мають право на соціальний захист, що включає «право на забезпечення їх у разі повної, часткової або тимчасової втрати працездатності, втрати годувальника, безробіття з незалежних від них обставин, а також у старості та в інших випадках, передбачених законом»[12 ст.36,ст.41,ст.46]. Фандрайзинг, як діяльність із мобілізації коштів, ресурсів та ін. шляхом їх добровільної передачі благодійним організаціям, засновується на цивільно-правовому інституті пожертви. Тому для регулювання суспільних відносин в сфері фандрайзингу базове значення мають норми Цивільного кодексу України. Йдеться про його норми, в яких регулюються питання дарування, надання пожертв [41 глава 55, ст. 717, 729].

Так, відповідно до ст. 729 пожертва визначається як дарування майна, у тому числі грошових коштів, для досягнення наперед визначеної мети, що принципово відрізняє її від звичайного дарування. Звідси фандрайзинг у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг – це цільове залучення ресурсів, де кожна пожертва має конкретне функціональне призначення, пов’язане з реалізацією певних соціальних програм.

Водночас момент укладення договору – це прийняття пожертви. Така норма спрощує механізм залучення коштів, що є важливим для оперативності фандрайзингової діяльності. У ст. 730 Цивільного кодексу України закріплений значущий елемент правового режиму фандрайзингу – контроль пожертвувача за цільовим використанням ресурсів. Так, донор має право перевіряти відповідність використання коштів визначеній меті, а також вимагати розірвання договору у разі її порушення. Крім того, зміна цільового призначення пожертви допускається лише за згодою пожертвувача або за рішенням суду [41 глава 55, ст. 730].

На підставі вищезазначених конституційних і цивільно-правових нормативних засад ухвалені і реалізуються закони, що регулюють відносини, які виникають у зв'язку з наданням соціальних послуг, зокрема, благодійними організаціями з використанням технологій фандрайзингу.

Насамперед, відзначимо Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», в якому визначені загальні нормативно-правові засади здійснення благодійної діяльності та функціонування благодійних організацій як суб’єктів залучення ресурсів для задоволення суспільно значущих потреб. Зокрема, відповідно до ст. 3 цього Закону до цілей благодійної діяльності включено п. 6 «соціальний захист, соціальне забезпечення, соціальні послуги і подолання бідності». Своєю чергою, ст. 4 передбачає, що суб’єкти благодійної діяльності мають право здійснювати благодійні програми, спільну благодійну діяльність та ін., а у ст. 5 встановлено, що благодійники мають право на безоплатну передачу у власність бенефіціаріїв коштів, іншого майна (п. 1); публічного збору благодійних пожертв (п. 6) [24].

У ст. 7 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» фактично визначені нормативні механізми здійснення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг. Передусім, у частині першій цієї статті закріплюється поняття «публічного збору благодійних пожертв» як добровільного залучення

ресурсів (коштів або майна) від невизначеного кола осіб, у тому числі з використанням електронних комунікацій .

Водночас частини друга та четверта вказаної статті встановлюють чіткі вимоги до суб'єктів, які здійснюють публічний збір пожертв. Законодавець диференціює такі моделі організації цієї діяльності:

- від імені благодійної організації (на підставі нотаріально посвідченої довіреності);

- на користь благодійної організації від власного імені (на підставі договору);

- на користь інших бенефіціаріїв.

У всіх випадках обов'язковими є визначення цілей збору, строків, порядку використання коштів та забезпечення доступу до фінансової звітності. Для благодійної організації як надавача соціальних послуг це означає необхідність чіткого юридичного оформлення всіх процедур залучення ресурсів.

Частина п'ята статті встановлює обмеження щодо суб'єктів фандрайзингу, забороняючи здійснення публічного збору пожертв особами, які перебувають на державній або публічній службі (за винятками, передбаченими законом). Зазначена норма спрямована на запобігання конфлікту інтересів та зловживанню владними повноваженнями у процесі залучення ресурсів, що є важливим аспектом забезпечення доброчесності фандрайзингу.

Частина шоста визначає змістовні обмеження фандрайзингової діяльності: забороняється збір коштів на цілі, що суперечать законодавству або порушують права третіх осіб, а також у формі підакцизних товарів.

На нашу думку, важливим є також положення частини сьомої вказаної статті про те, що норми щодо публічного збору пожертв поширюються на такі форми, як благодійні аукціони, конкурси та інші публічні заходи. В такий спосіб нормативно розширюється інструментарій фандрайзингу як соціально-управлінської технології залучення ресурсів.

Ст. 7-1 Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» створює правову основу для цифрового фандрайзингу. Насамперед, законодавець інституціоналізує окрему модель залучення благодійних пожертв через постачальників електронних комунікаційних послуг, які виступають посередниками між донором (абонентом) і благодійною організацією. Така модель базується виключно на договірних відносинах між організацією та постачальником, що спрощує процедуру збору коштів та розширює можливості масового залучення ресурсів через цифрові канали.

Водночас використання зібраних ресурсів жорстко обмежується умовами договору, зокрема забороняється їх спрямування на адміністративні витрати поза визначеними межами. Обов'язковими є оприлюднення звітності та підтверджуючих документів, а також можливість контролю з боку постачальника електронних комунікаційних послуг.

Згідно із Законом України «Про соціальні послуги» [ст. 1, п. 6] надавачі соціальних послуг – це юридичні та фізичні особи, внесені до Реєстру надавачів та отримувачів соціальних послуг.

У ст. 13 Закону України «Про соціальні послуги» закріплено, що надавачі соціальних послуг діють на підставі установчих документів та повинні відповідати встановленим критеріям діяльності. Прямо передбачено право надавачів соціальних послуг залучати грошові кошти та інші ресурси, необхідні для їх діяльності, а також співпрацювати з іншими організаціями на договірній основі. Тобто створена відповідна правова основа для фандрайзингу як інструменту забезпечення надання соціальних послуг. Поряд із цим, реалізація правової можливості поєднується з обов'язком дотримуватися принципів надання соціальних послуг і державних стандартів [п. 9 ст. 13].

Велику роль для нормативно-правового регулювання фандрайзингу відіграє Податковий кодекс України. Відзначимо норми пункту 133.4 статті 133, що встановлюють критерії віднесення організації до неприбуткових.

Відповідно до цих положень, доходи (прибутки) такої організації не підлягають оподаткуванню за умови їх використання виключно для фінансування видатків на утримання організації, реалізації її мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених установчими документами. Для фандрайзингу це має принципове значення, оскільки забезпечує можливість акумулювання залучених ресурсів без податкового навантаження, водночас встановлюючи чітке обмеження щодо їх цільового використання. У разі порушення цих вимог організація втрачає статус неприбутковості.

Окремий блок норм Податкового кодексу регулює питання оподаткування благодійної допомоги. Зокрема, положення пункту 165.1.54 статті 165 передбачають, що певні види благодійної допомоги не включаються до оподатковуваного доходу фізичних осіб, а стаття 170 (зокрема пункт 170.7) деталізує порядок оподаткування благодійної допомоги залежно від її виду, цільового призначення та категорії отримувача.

Всі ці норми мають важливе значення для забезпечення доступності соціальних послуг, оскільки дозволяють мінімізувати податкове навантаження на отримувачів допомоги. Водночас Податковий кодекс передбачає механізми стимулювання донорської активності. Так, відповідно до пункту 166.3.2 статті 166 фізичні особи мають право на податкову знижку у разі здійснення пожертв на користь неприбуткових організацій, а положення пункту 138.5.3 статті 138 дозволяють суб’єктам господарювання враховувати благодійні внески у складі витрат. Тим самим створені економічні стимули для участі у благодійній діяльності як фізичних, так і юридичних осіб.

Крім того, норми Податкового кодексу встановлюють вимоги до обліку та звітності неприбуткових організацій, зокрема через обов’язок подання фінансової звітності (п. 46.2) та спеціальної звітності неприбуткових організацій. У такий спосіб забезпечується прозорість використання залучених ресурсів та створюється механізми державного контролю за дотриманням податкового законодавства.

## 2.2 Технології фандрайзингу у діяльності благодійних організацій-надавачів – соціальних послуг

Грантовий фандрайзинг є однією з ключових технологій залучення ресурсів у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг. Його суть полягає у отриманні цільового фінансування від донорських організацій (міжнародних фондів, державних інституцій, приватних фондів) на реалізацію проєктів або програм надання соціальних послуг.

У ст. 6 Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» благодійний грант визначається як цільова допомога у формі валютних цінностей. [24 ст 6] У літературі з грантрайтингу грант – це грошова винагорода задля фінансової підтримки відповідних заявників» [4 с.8].

Гранти мають чітко визначені умови надання, включаючи цілі, строки реалізації, очікувані результати та вимоги до звітності, що зумовлює їх високу формалізованість.

Механізм реалізації грантового фандрайзингу передбачає підготовку проєктних заявок відповідно до вимог донора, участь у конкурсному відборі, укладення грантових угод та подальше виконання проєкту із дотриманням встановлених процедур моніторингу і оцінювання.

Відповідно до цього грантовий фандрайзинг забезпечує залучення фінансових ресурсів і водночас виступає інструментом розвитку організаційної спроможності благодійної організації, зокрема у сфері проєктного менеджменту, стратегічного планування та оцінки результатів власної діяльності.

Серед переваг цієї технології відзначимо можливість отримання значних обсягів фінансування, довгострокову підтримку соціальних програм, а також доступ до експертної та методичної підтримки з боку донорів. Водночас грантовий фандрайзинг має і певні обмеження, пов’язані з високою

конкуренцією, складністю підготовки заявок, залежністю від пріоритетів донорів.

У сфері надання соціальних послуг грантовий фандрайзинг допомогає фінансувати інноваційні соціальні проєкти, розширювати спектр соціальних послуг та забезпечувати підтримку вразливих груп населення. Поруч із цим дієвість використання цієї технології залежить від здатності організації інтегрувати грантову діяльність у свою стратегічну модель розвитку, забезпечуючи сталість результатів після завершення фінансування.

Значна частина грантових конкурсів реалізується у межах міжнародних програм підтримки розвитку, які фінансуються міжурядовими організаціями, урядами іноземних держав або міжнародними фондами. Відтак грантові механізми виступають інструментом реалізації міжнародних політик у сферах соціального розвитку, гуманітарної допомоги та підтримки вразливих груп населення. Участь вітчизняних благодійних організацій - надавачів соціальних послуг у міжнародних грантових конкурсах забезпечує імплементацію міжнародних пріоритетів та стандартів соціального обслуговування.

Зокрема, відзначимо грантові програми European Union, які реалізуються через програми підтримки громадянського суспільства та місцевого розвитку. Вагомим джерело грантового фінансування створює діяльність United Nations Development Programme, яка впроваджує численні проєкти у сферах відновлення громад, соціальної згуртованості та підтримки вразливих груп. Для України позитивну роль відіграли і програми USAID, спрямовані на розвиток соціальних послуг, економічну стійкість та підтримку громадянського суспільства. Грантові конкурси часто проводяться в межах діяльності UNICEF, International Renaissance Foundation, а також інших донорських інституцій.

Водночас залучення благодійних організацій до реалізації міжнародних грантових програм може супроводжуватися виникненням певних колізій. Насамперед, це пов’язано з потенційними суперечностями між

національними стандартами надання соціальних послуг, встановленими законодавством України, та підходами, які застосовуються міжнародними донорами у рамках відповідних програм. Такі відмінності можуть стосуватися вимог до якості послуг, критеріїв оцінювання їх ефективності, підходів до визначення цільових груп або процедур реалізації соціальних програм. У результаті благодійні організації опиняються в ситуації необхідності одночасного дотримання різних регулятивних рамок. Відтак виникає потребу в адаптації міжнародних грантових практик до національного контексту та формуванні механізмів узгодження стандартів на рівні реалізації соціальних програм.

Інша технологія фандрайзингу у діяльності благодійних організацій - надавачів соціальних послуг – розробка та реалізація партнерських соціальних проєктів та програм. Тобто залучення ресурсів відбувається шляхом встановлення співпраці на основі договорів з іншими суб'єктами – підприємцями, громадськими організаціями, благодійними фондами, органами державної влади та місцевого самоврядування, міжнародними інституціями. Завдяки таким партнерстам сторони спільно розробляють та реалізують соціальні проєкти або програми, визначаючи розподіл функцій, відповідальності та ресурсного забезпечення, включаючи фінансовий внесок (співфінансування) та матеріальні ресурси.

Механізм реалізації цієї технології передбачає укладення відповідних договорів або меморандумів про співпрацю, у яких фіксуються цілі партнерства, обсяг і джерела фінансування, порядок використання ресурсів, а також процедури координації та звітності.

Небияке значення має формат співфінансування, коли декілька партнерів забезпечують фінансову або ресурсну участь у проєкті. Тим самим створюються можливості для збільшення масштабу діяльності та підвищенню її стійкості. Іншими словами, партнерські проєкти – інструмент інтеграції благодійної організації у мережі соціального. Серед переваг цієї технології слід відзначити можливість диверсифікації джерел фінансування,

підвищення ефективності використання ресурсів за рахунок їх об’єднання, а також доступ до додаткових компетенцій і досвіду партнерів. Водночас партнерські проєкти пов’язані з певними ризиками, зокрема складністю координації діяльності різних суб’єктів, потенційними конфліктами інтересів, різними управлінськими підходами та вимогами до звітності.

У сфері надання соціальних послуг партнерські проєкти та програми забезпечують комплексне вирішення соціальних проблем, поєднуючи ресурси та можливості різних секторів. Водночас ефективність цієї технології залежить від здатності благодійної організації вибудовувати довгострокові партнерські відносини, узгоджувати інтереси сторін та забезпечувати прозорість і підзвітність спільної діяльності. Технології прямого залучення благодійників та краудфандингу становлять окремий блок фандрайзингових практик, орієнтованих на мобілізацію ресурсів від широкого кола донорів - фізичних осіб або організацій та підприємств. Суть цих технологій полягає у безпосередньому зверненні до потенційних благодійників – підприємств або організації масових механізмів збору коштів, що базуються на добровільній участі громадян.

Для цього застосовуються як індивідуалізовані техніки комунікації (персональні звернення), так і масштабні публічні інструменти (онлайн-платформи, краудфандинг).

До технологічних інструментів встановлення прямої комунікації з потенційними донорами належать:

- листи-звернення, що використовуються для формалізованого інформування про потреби організації та її проєкти;

- особисті звернення, які дозволяють вибудовувати довгострокові довірчі відносини з благодійниками;

- використання спеціалізованих онлайн-платформ, що виступають посередниками між організаціями та донорами. Прикладом такої інституціоналізованої платформи є Українська Біржа Благодійності, яка

забезпечує прозорий механізм збору та розподілу пожертв, а також підвищує рівень довіри до благодійної діяльності. https://dobro.ua/

Другою складовою є краудфандинг (групове або громадське фінансування), який передбачає залучення коштів від широкого кола осіб для реалізації конкретного проєкту або програми.

По-перше, йдеться про фізичний збір пожертв у вигляді «скриньок» або «скарбничок», які дозволяють збирати грошові внески у різноманітних публічних просторах.

По-друге, організуються разові благодійні заходи (вечірки, бали, вистави, концерти та ін.), в яких фандрайзинг поєднується із соціально-культурною дозвілевою активністю.

По-третє, застосовуються цифрові механізми збору коштів, зокрема розміщення на сайтах проєктів кнопок «донат» або банерів «підтримати», інтегрованих із платіжними системами. У цьому випадку принциповим є забезпечення юридичної коректності процесу через наявність публічної оферти, яка визначає благодійний характер внесків і порядок їх використання.

По-четверте, інформація про проєкти надання соціальних послуг розміщується на спеціалізованих онлайн-платформах, де користувачі можуть ознайомитися з ініціативами та здійснити фінансову підтримку.

Перевагами цього блоку технологій є їх доступність, можливість швидкої мобілізації ресурсів, формування широкої донорської бази та підвищення суспільної залученості до вирішення соціальних проблем. Водночас вони мають і певні обмеження, зокрема нестабільність надходжень, залежність від рівня довіри до організації, необхідність постійної комунікації з аудиторією, а також ризики, пов’язані з дотриманням вимог прозорості та фінансової звітності. Отже, ефективна фандрайзингова діяльність благодійної організації базується не на використанні окремої технології, а на формуванні комплексної моделі залучення ресурсів.

Але в цілому використання вищезазначених технологій у сфері надання соціальних послуг створює можливості для безпосереднього залучення громади до підтримки вразливих груп населення та реалізації соціальних ініціатив. Їхня дієвість залежить від здатності благодійної організації вибудовувати комунікаційну стратегію, забезпечити прозорість використання коштів і підтримати довгострокову довіру з боку благодійників.

## 2.3 Етапи фандрайзингу у діяльності благодійних організацій — надавачів соціальних послуг

Фандрайзинг є послідовним процесом, що включає взаємопов'язані етапи – від ідентифікації проблеми до підтримки довгострокових відносин із донорами.

О. В. Чернявська та А. М. Соколова виконали порівняльний аналіз підходів різних авторів до визначення етапів фандрайзингової діяльності, на підгрунті якого виявляються як спільні риси, так і відмінності у розумінні структури цього процесу.[38]

Так, представники організаційно-управлінського підходу розглядають процес фандрайзингу як класичний управлінський цикл, що включає послідовні стадії планування, реалізації, контролю та аналізу. У цьому випадку акцент робиться на раціональній організації процесу залучення ресурсів як складової загального менеджменту організації. Тобто фандрайзинг аналізується як функціональний елемент управління, інтегрований у систему планування діяльності, моніторингу виконання завдань та оцінки результативності.

Представники Фундації «Україна – США» пропонують більш процесно-орієнтовану модель, яка включає такі етапи: визначення потреб, пошук потенційних донорів, звернення до них та отримання результатів. У цьому підході центральним є розуміння фандрайзингу як послідовності практичних дій, спрямованих на трансформацію потреб організації у

конкретні ресурси, що підкреслює лінійну логіку процесу: від усвідомлення потреби до отримання фінансування.

О. В. Башун аналізує фандрайзинг як стратегічно-комунікативний процес, що включає визначення джерел фінансування, розробку стратегії взаємодії із суб'єктами, які можуть забезпечити доступ до цих ресурсів, безпосереднє звернення до потенційних донорів, а також завершальний етап – подяку спонсорам . У рамках цього підходу увага звертається на важливості підтримки відносин із донорами та формуванні довгострокового партнерства.

О. В. Комаровський виокремлює вісім етапів фандрайзингової діяльності: ідентифікація соціальних проблем; постановка мети; сегментація громадськості за критерієм ставлення до проблеми; вибір цільових сегментів; розробка фандрайзингового комплексу для кожного сегмента; організація фандрайзингової групи; реалізація фандрайзингового комплексу; оцінка результатів і забезпечення зворотного зв'язку. Така модель підкреслює значення комунікаційного та соціального виміру фандрайзингу.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що їх відмінності полягають передусім у рівні деталізації, ступені врахування комунікативного аспекту та орієнтації на короткострокові чи довгострокові результати. Водночас усі вони відображають єдину логіку фандрайзингового процесу як послідовності дій, спрямованих на ідентифікацію потреб, встановлення взаємодії з донорами, залучення ресурсів та оцінку результатів.

Із урахуванням зазначених підходів виділимо такі етапи фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг.

Послідовність зазначених етапів обумовлена необхідністю забезпечення логічного взаємозв'язку між виявленням соціальної проблеми, мобілізацією ресурсів та оцінюванням отриманих результатів. Порушення послідовності або виключення окремих етапів може призводити до зростання транзакційних витрат, зниження ефективності використання ресурсів та втрати довіри з боку донорів.

Початковий етап - визначення потреб у ресурсах, що передбачає аналіз соціального середовища, виявлення актуальних викликів і формулювання проблем, на розв'язання яких спрямовується діяльність організації. У сфері соціальних послуг це включає оцінку потреб вразливих груп населення, аналіз доступності та якості послуг, визначення пріоритетних напрямів втручання та конкретизацію цільової групи.

Другий етап - пов'язаний із визначенням джерел ресурсів. На цьому етапі застосовуються екстенсивна та інтенсивна стратегії пошуку ресурсів. Екстенсивна стратегія передбачає масове охоплення потенційних донорів шляхом формування баз даних і розсилки заявок. Своєю чергою, інтенсивна орієнтована на глибоку підготовку проєктів із урахуванням вимог конкретного донора. Водночас здійснюється відбір потенційних донорів та вивчення їхніх індивідуальних характеристик – пріоритетів фінансування, процедур подання заявок, вимог до звітності та очікуваних результатів. Тим самим плани фандрайзингових заходів розроблюється з врахуванням особливостей конкретного донора.

Третій етап - підготовка проєктної пропозиції, яка має відповідати як цілям організації, так і вимогам донора. Водночас на цьому етапі здійснюється вибір методів фандрайзингу та розробка плану дій, що включає визначення каналів комунікації, інструментів залучення ресурсів і часових параметрів реалізації.

Четвертий етап – передбачає встановлення первинного контакту з донором (лист-запит, телефонна комунікація), що відкриває можливість для подальшої взаємодії. Подальший розвиток відносин включає особисту зустріч і презентацію проєкту, під час яких уточнюються умови співпраці, узгоджуються параметри фінансування та обговорюються очікувані результати.

П'ятий етапі – укладення угоди та формалізацію співпраці, де визначаються конкретні умови надання ресурсів і їх використання.

Шостий етап - здійснюється аналіз, оцінка та перевірка результатів, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів і досягнення поставлених цілей. Важливо підтримати зацікавленість донора, яка передбачає висловлення подяки, регулярне інформування про результати діяльності та залучення до нових ініціатив та ін.

Важливо зазначити, що етапи фандрайзингу не є ізольованими процесами, а формують єдину взаємопов'язану систему. Ефективність кожного наступного етапу значною мірою залежить від якості реалізації попереднього. Недостатньо точне визначення потреб або помилки при виборі джерел фінансування можуть негативно впливати на результативність подальших етапів залучення ресурсів. Особливістю фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг є необхідність врахування специфіки соціальних проблем та потреб цільових груп. На відміну від комерційної сфери, результативність діяльності таких організацій визначається не лише обсягом залучених ресурсів, але й реальним соціальним ефектом від реалізованих програм і проєктів. Кожний етап фандрайзингової діяльності супроводжується певними ризиками. На етапі визначення потреб існує ризик неправильного формулювання проблеми або недостатньої оцінки потреб цільових груп.

Під час пошуку ресурсів може виникати надмірна залежність від окремих донорів, а на етапі підготовки проєктів – ризик невідповідності між потребами організації та пріоритетами донорів. Сучасний розвиток фандрайзингу значною мірою пов'язаний із цифровізацією. Використання цифрових платформ, соціальних мереж та онлайн-інструментів дозволяє розширити коло потенційних донорів, підвищити швидкість комунікації та покращити моніторинг результатів реалізації проєктів. Водночас це вимагає розвитку цифрових компетентностей працівників благодійних організацій.

Важливо також враховувати, що фандрайзинг має циклічний характер. Завершення одного проєкту створює основу для формування нових ініціатив,

а результати оцінювання та взаємодії з донорами використовуються для вдосконалення подальшої діяльності.

Отже, етапи фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних управлінських і комунікаційних процесів, спрямованих не лише на залучення ресурсів, але й на забезпечення стійкого соціального впливу.

На підставі викладеного, сформулюємо такі висновки другого розділу:

1. Нормативно-правове регулювання фандрайзингу в Україні має комплексний характер. Конституція України закріплює право громадян на об'єднання, право власності та право на соціальний захист, що створює загальні правові передумови для благодійної діяльності та залучення ресурсів. Базовим правовим інститутом фандрайзингу виступає інститут пожертви, закріплений у Цивільному кодексі України, який визначає цільовий характер використання переданих ресурсів і встановлює механізми контролю з боку пожертвувача. Спеціальне правове регулювання здійснюється Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації», який визначає правові механізми публічного збору благодійних пожертв, використання цифрових каналів залучення ресурсів, вимоги до прозорості та звітності благодійних організацій. Важливу роль відіграє Закон України «Про соціальні послуги», який надає благодійним організаціям право залучати фінансові та інші ресурси для забезпечення надання соціальних послуг. Податковий кодекс України доповнює цю систему шляхом встановлення режиму неприбутковості, податкових стимулів для донорів та механізмів фінансової звітності.

2. На сучасному етапі благодійні організації – надавачі соціальних послуг застосовують комплекс взаємодоповнювальних технологій фандрайзингу. Провідне місце серед них посідає грантовий фандрайзинг, який забезпечує залучення цільового фінансування від міжнародних, державних і приватних донорів для реалізації соціальних програм та

проєктів. Його перевагами є можливість отримання значних ресурсів і підтримка інноваційних соціальних ініціатив, хоча ефективність залежить від здатності організації адаптуватися до вимог донорів та забезпечувати сталість результатів. Важливою технологією є реалізація партнерських соціальних проєктів і програм, заснованих на співпраці благодійних організацій з органами влади, бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними інституціями. Такий підхід дозволяє диверсифікувати джерела фінансування, об'єднувати ресурси та підвищувати соціальний ефект від реалізованих програм. Окремий напрям становлять технології прямого залучення благодійників і краудфандингу, що охоплюють персональні звернення, використання спеціалізованих онлайн-платформ, благодійні заходи, цифрові інструменти збору коштів та механізми громадського фінансування.

3. Доцільно виокремити шість основних етапів фандрайзингу: визначення потреб у ресурсах на основі аналізу соціальних проблем і потреб цільових груп; пошук та відбір потенційних джерел фінансування; підготовка проєктної пропозиції та вибір фандрайзингових інструментів; встановлення комунікації з потенційними донорами і презентація проєкту; формалізація співпраці шляхом укладення відповідних угод; оцінювання результатів, звітування та підтримка довгострокових відносин із донорами. Зазначені етапи утворюють циклічний процес, у якому результати реалізації попередніх проєктів використовуються для планування наступних фандрайзингових ініціатив. При цьому результативність фандрайзингової діяльності визначається як обсягом мобілізованих ресурсів, так і ступенем вирішення соціальних проблем, на подолання яких спрямована діяльність благодійної організації – надавача соціальних послуг.

# РОЗДІЛ 3
# ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАНДРАЙЗИНГУ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ-НАДАВАЧА СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

## 3.1 Сучасний стан фандрайзингу у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг

В умовах повномасштабної війни проти України відбувається істотне загострення потреби в мобілізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів з метою забезпечення безперервного надання соціальних послуг групам ризику. Йдеться як про традиційні вразливі категорії населення (діти, позбавлені батьківського піклування, особи похилого віку, особи з інвалідністю, малозабезпечені сім'ї тощо), так і про нові соціальні категорії, поява яких безпосередньо зумовлена наслідками збройної агресії рф - внутрішньо переміщені особи, військові, ветерани війни, особи з посттравматичними розладами, члени домогосподарств, що втратили житло або засоби до існування.

Разом із цим відбувалося стрімке зростання готовності населення взяти участь у благодійних проєктах та волонтерських ініціативах. Так, згідно з даними World Giving Index у у 2024 р. Україна увійшла до топ-10 країн світу за рівнем благодійності – за допомогою незнайомцям і пожертавах на благодійність та зайняла 7 місце за рівнем участі дорослого населення у волонтерських ініціативах – 27% дорослого населення [46 с. 6].

Зростання рівня громадянської участі створило сприятливе середовище для розвитку нових моделей мобілізації ресурсів, зокрема цифрового фандрайзингу, локальних благодійних ініціатив та механізмів регулярної підтримки соціальних проектів.

У цих умовах стрімко зросла кількості благодійних організацій. У період з 24 лютого 2022 р. було створено 8272 організації благодійного

напрямку [15 с. 27]. Для порівняння за даними Київського міжнародного інституту соціології, що були оприлюднені 29.10.2025 р., в Україні нині діє всього 33 тис. благодійних організацій.

Все це створює підгрунтя, на якому відбулася значна активізація здійснення фандрайзингу, зокрема у діяльності благодійних організацій-надавачів соціальних послуг. З огляду на актуальність цієї діяльності в останні роки вона стає предметом спеціальних досліджень, спрямованих на встановлення шляхів її удосконалення.

Відзначимо дослідження, виконане С. Куц за підтримки ICAP Єднання у межах проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України» у грудні 2023 р. Авторка навела дані, за якими «69% всіх учасників фандрейзингового руху становили громадські або благодійні організації, 18,4% - приватні особи, 8% - ініціативні групи. Ще 2,3% - інші форми, наприклад гуртки або громади» [15 с. 27].

У 2022-23 р. була зафіксована тенденцію з переходу від неформальної волонтерської благодійної діяльності до створення благодійних фондів і громадських організацій. Формалізовані структури забезпечували можливість розширення масштабів діяльності та підвищення довіри донорів. На думку С. Куц, ефективний фандрайзинг у межах організацій прямо пов’язаний із забезпеченням прозорості, підзвітності та впровадженням демократичних механізмів управління цими структурами. Наявність колегіальних органів (правлінь, наглядових рад, експертних рад), а також залучення благодійників до процесу ухвалення рішень розглядаються як важливі чинники формування довіри, а, відтак, є передумовою стабільного залучення ресурсів [15 с. 29-30].

Інший важливий блок відомостей, зібраних С. Куц, стосується зміни структури фандрайзингової діяльності: якщо на початковому етапі війни основним джерелом ресурсів виступали приватні пожертви, то згодом організації почали активно освоювати нові шляхи залучення донорів, зокрема у рамках участі в конкурсах різноманітних грантових програм [15 с.30-31].

Зважаючи на зростання ролі грантових програм за останні роки рушійною силою розвитку фандрайзингу стали інтереси грантодавців. У цьому контексті викликає інтерес висновок дослідження «Очікування та виклики грантодавців в Україні» щодо того, що повномасштабна війна спричинила радикальну перебудову донорської екосистеми: від довгострокових програм розвитку до домінування екстреної гуманітарної підтримки [22 с. 3]. У цілому збільшення ролі інституційних грантодавців для здійснення фандрайзингу, на нашу думку, до 2025 р. забезпечило зростання обсягів фінансування і водночас зумовило підвищення вимог до ефективності використання мобілізованих ресурсів.

Посилення ролі грантового фінансування одночасно сприяло професіоналізації фандрайзингової діяльності, оскільки благодійні організації були змушені розвивати компетенції у сфері проєктного менеджменту, фінансового управління та моніторингу результатів.

Річ у тім, що на практиці донори зіштовхнулися з труднощами у взаємодії з частиною українських організацій з оглядну на недостатній рівень їх інституційної спроможності, зокрема у сфері фінансового менеджменту, підготовки проєктних заявок та звітності. Особливі складнощі фіксувалися під час співпраці з новоствореними організаціями. Разом із тим дослідження «Очікування та виклики грантодавців в Україні» опубліковане у 2026 р. підтверджує висновок С. Куц про те, що ключовою умовою успішного залучення ресурсів є прозорість і системність управління [22]. Благодійні організації, які здатні продемонструвати ефективні внутрішні процедури, підзвітність і реальне впровадження принципів доброго врядування, отримують перевагу у доступі до фінансування та формують довгострокові партнерства з донорами [22 с. 25].

Також дослідники звертають увагу на те, суттєвою проблемою сучасного фандрайзингу виступає неузгодженість вимог донорів, складні процедури звітності, оцінювання та контролю. Все це створило і створює додаткове адміністративне навантаження на благодійні організації та

ускладнює їхній доступ до ресурсів, особливо для невеликих і локальних ініціатив. Відзначається суперечливий характер процесу локалізації фінансування. Часто-густо донори декларують необхідність розширення прямої підтримки місцевих організацій, але на практиці цей процес гальмується через бюрократичні бар'єри, складні процедури перевірки та прагнення мінімізувати ризики [22 с.28-29].

Дослідження очікувань грантодавців також відображає важливу тенденцію: навіть за умов розширення кола партнерів донори переважно віддають перевагу «перевіреним» організаціям із сформованою репутацією, що обмежує доступ нових організацій до фінансування [22 с. 27]. Тим самим посилюється конкуренцію між благодійними організаціями.

Відзначимо, що в умовах останній світових подій та несприятливої коньюктури в сфері міжнародних грантових програм (наприклад, у зв'язку із згортанням USAID) доступ до грантів почав стрімко скорочуватися. Як наслідок, конкуренція між благодійними організаціями зростає і відповідно рівень вимог для участі в грантових конкурсах. У зв'язку з цим виникає потреба в перегляді структури фандрайзингу, зокрема, за рахунок пошук інших форм мобілізації ресурсів: від запуску електронних краудфандінгових програм до створення і запуску проєктів надання соціальних послуг на засадах співфінансування з різноманітними громадськими інституціями. Зокрема, про таку тенденцію свідчить соціологічне опитування, що було проведено у період з 27 березня по 12 квітня 2025 р. у м. Запоріжжі. Об'єктом дослідження виступили отримувачі соціальної послуги догляду вдома, які фактично користувались нею або продовжують користуватися в межах реалізації міжнародних гуманітарних проєктів у м. Запоріжжі від трьох ключових організацій: Благодійного фонду «Карітас Запоріжжя», Запорізької обласної організації Товариства Червоного Хреста України та Міжнародного благодійного фонду «Доркас-Україна» [4].

Таким чином, сучасний розвиток фандрайзингу відображає поступовий перехід від переважно кризового механізму мобілізації ресурсів до більш

системної моделі, орієнтованої на довгострокову організаційну стійкість та професіоналізацію діяльності.

Підсумовуючі викладене, відзначимо, що сучасний стан фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг в Україні характеризується одночасним розширенням можливостей мобілізації ресурсів і зростанням системних викликів. З одного боку, повномасштабна війна спричинила різке зростання рівня благодійності, активізацію волонтерського руху та інституціоналізацію ініціатив у формі організацій, що підвищило довіру донорів і сприяло розвитку більш структурованих практик фандрайзингу. З іншого боку, посилення ролі грантового фінансування супроводжується зростанням вимог до прозорості, підзвітності та управлінської спроможності організацій, а також ускладненням доступу до ресурсів через бюрократичні бар'єри, конкуренцію та труднощі включення до кола співпраці новостворених благодійних організацій. Додатковими викликами виступають нестабільність донорського середовища, скорочення окремих програм підтримки та необхідність диверсифікації джерел фінансування.

## 3.2 Напрями удосконалення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг

На основі аналізу сучасного стану фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг доцільно визначити сукупність взаємопов'язаних напрямів його удосконалення.

Передусім йдеться про необхідність посилення інституційної спроможності організацій: вдосконалення фінансового менеджменту, систем стратегічного планування, підготовки проєктних заявок та звітності. У комплексі все це означає формування моделі організаційного розвитку, орієнтованої на довгострокову ефективність.

Слід погодитися з експертною думкою про необхідність відмови від надмірної розпорошеності діяльності неприбуткових організацій [5 с.32]. Натомість потрібний перехід до системної і комплексної роботи в чітко визначених напрямах, що дозволяє організаціям концентрувати найбільші ресурси і підвищувати якість реалізації соціальних проєктів. Такий підхід сприяє більш реалістичному прогнозуванню ризиків і результатів ще на етапі планування, що є критично важливим в умовах обмеженості ресурсів і високої конкуренції за фінансування. Стратегування повинно стати обов'язковим і невід'ємним компонентом фандрайзингової діяльності, оскільки в такий спосіб забезпечується узгодженість цілей цієї діяльності, оптимізація використання ресурсів і ефективний розподіл навантаження на персонал.

Водночас важливою складовою інституційного розвитку є впровадження практик попереднього тестування фандрайзингових ідей, про що теж відзначають експерти [5 с. 32]. Для цього важливо вміти активізувати обговорення ідей нових проєктів як у межах організації, так із залученням всіх зацікавлених осіб. Мета – зібрати експерті оцінки доцільності, потенційної ефективності та можливих ризиків реалізації фандрайзингового проєкту.

Інституційна спроможність благодійних організацій – надавачів соціальних послуг зумовлюється їх здатністю створювати мережі партнерів: органів місцевого самоврядування, місцевого бізнесу, засобів масової інформації та інших організацій громадянського суспільства. Така мережа дозволяє не лише розширити ресурсну базу, але й забезпечити можливість реалізації більш масштабних і комплексних проєктів, зменшуючи при цьому індивідуальні витрати організацій та підвищуючи ефективність використання наявних ресурсів.

Не менш важливим напрямом є збір та аналіз інформації про реалізовані фандрайзингові проєкти. Для цього потрібне налагоджене системне документування результатів реалізації проєктів, аналіз досягнень і

помилок, а також обговорення отриманого досвіду для вдосконалення майбутніх ініціатив.

Інша важлива умова підвищення ефективності фандрайзингу - забезпечення прозорості, підзвітності та виконання законодавчо встановлених демократичних нормативів і процедур прийняття рішень, зокрема фінансових.

В умовах зростання конкуренції за грантові ресурси та скорочення окремих міжнародних програм особливого значення набуває диверсифікація джерел фінансування, що передбачає розвиток краудфандингових механізмів, активізацію роботи з приватними донорами та бізнесом, а також впровадження моделей співфінансування соціальних послуг у взаємодії з державними та громадськими інституціями. Поряд із цим важливим є вдосконалення взаємодії з донорами через адаптацію до зростаючих вимог щодо результативності, прозорості та вимірюваності соціального впливу, що потребує впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання, а також розвитку стратегічної комунікації.

З огляду на складність і неузгодженість донорських процедур актуалізується необхідність стандартизації внутрішніх процесів управління проєктами, підготовки документації та звітності, що дозволить зменшити адміністративне навантаження і підвищити ефективність участі в грантових конкурсах.

Важливим напрямом є також системна робота над формуванням репутаційного капіталу організацій, що включає публічну демонстрацію результатів діяльності, прозору звітність і активну комунікацію з громадськістю, оскільки донори надають перевагу організаціям із підтвердженим досвідом і довірою.

З огляду на викладене особливого значення набуває розвиток партнерських мереж і кооперації між організаціями, що дозволяє об’єднувати ресурси, масштабувати соціальні проєкти та підвищувати конкурентоспроможність у донорському середовищі.

Суттєвим фактором підвищення ефективності фандрайзингу виступає цифровізація процесів мобілізації ресурсів. Розвиток цифрових технологій сприяв переходу значної частини благодійної діяльності в онлайн-середовище, що зумовило активне використання цифрових платформ, соціальних мереж, автоматизованих систем донорської підтримки та онлайн комунікації. Дослідження демонструють, що цифрові інструменти істотно розширюють потенційне коло донорів, знижують транзакційні витрати та підвищують швидкість збору коштів. Разом із цим цифровізація створює нові виклики, пов’язані з інформаційною безпекою, ризиками шахрайства та необхідністю формування цифрової довіри.

Важливо враховувати, що розвиток краудфандингу та онлайн-фандрайзингу не може розглядатися як універсальне рішення фінансових проблем неприбуткових організацій. Практика показує, що успішність краудфандингових кампаній значною мірою залежить від наявності сформованих соціальних мереж, комунікаційної стратегії, рівня цифрових компетенцій та здатності організацій підтримувати довіру аудиторії. Частина дослідників звертає увагу на нерівномірність розподілу ресурсів у краудфандинговому середовищі, коли найбільші обсяги фінансування отримують проєкти з високою інформаційною видимістю та потужними комунікаційними ресурсами.

Інший актуальний напрям удосконалення фандрайзингу пов’язаний із впровадженнм інноваційних підходів до мобілізації ресурсів для надання соціальних послуг групам ризику. Зокрема, підкреслимо необхідність використання цифрових платформ, елементів соціального підприємництва та гібридних моделей фінансування, що поєднують грантові, донорські та власні доходи організацій. Водночас перспективним напрямом є посилення орієнтації на локальний рівень, адаптація діяльності до потреб конкретних громад та розвиток місцевих ініціатив.

Отже, удосконалення фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг має здійснюватися на засадах

комплексного підходу, що поєднує інституційний розвиток, підвищення прозорості та підзвітності, диверсифікацію джерел фінансування, інноваційність інструментів і розвиток партнерств.

### 3.3 Концепція проєкту впровадження комплексної моделі фандрайзингу у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя» як надавача соціальних послуг

З урахуванням визначених у підрозділі 3.2 напрямів удосконалення фандрайзингу доцільним є формування концепції проєкту, спрямованого на впровадження комплексної моделі мобілізації ресурсів у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя». Обрання саме цієї організації зумовлене її активною участю у наданні соціальних послуг, зокрема послуги догляду вдома, у співпраці з міжнародними та національними партнерами [4].

Аналіз змісту відповідної діяльності БФ «Карітас Запоріжжя» дає підстави сформулювати проблемну ситуацію, що зумовлює потребу у розробці фандрайзингового проєкту.

Після 2022 р. у м. Запоріжжі зросла кількості вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб похилого віку, людей з інвалідністю, дітей і молоді, що постраждали внаслідок війни. Зафіксований високий і стабільний попит на комплексні соціальні послуги, що мають надаватися на постійній основі. З огляду на ускладнення структури потреб цих груп виникла необхідність у розробці та реалізації комплексної програми соціальної підтримки, що включає: догляд вдома, психологічну допомогу, соціально-педагогічний супровід, правову підтримку, а також заходи соціальної інтеграції та розвитку громад.

Водночас існуюча модель забезпечення таких послуг значною мірою залежить від зовнішнього, переважно міжнародного фінансування, зокрема грантової підтримки. Така залежність створює ризики нестабільності, оскільки обсяги фінансування змінюються під впливом зовнішніх політичних

та економічних чинників, а самі програми часто мають обмежений часовий горизонт. У результаті виникає суперечність між необхідністю забезпечення сталості соціальних послуг і обмеженістю ресурсного забезпечення. Іншими словами, проблемна ситуація полягає у невідповідності між зростаючим і ускладненим попитом на сталі, комплексні соціальні послуги та обмеженими, нестабільними й недостатньо диверсифікованими джерелами їх фінансування.

Зазначена проблемна ситуація свідчить про те, що використання окремих фандрайзингових інструментів уже не забезпечує достатнього рівня фінансової стійкості організації. У зв'язку з цим виникає потреба у переході до комплексної моделі фандрайзингу, яка передбачає інтеграцію різних механізмів мобілізації ресурсів у межах єдиної системи управління.

У цих умовах виникає об'єктивна потреба у розробленні та впровадженні фандрайзингового проєкту, орієнтованого на диверсифікацію ресурсної бази, розвиток партнерських мереж, залучення локальних ресурсів і впровадження інноваційних інструментів мобілізації коштів, що забезпечить безперервність надання соціальних послуг.

Відповідно до наданого опису проблемної ситуації цільові групи проєкту фандрайзингу доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах.

З одного боку, це суб'єкти формування ресурсної бази, тобто потенційні донори та партнери, до яких належать органи місцевого самоврядування, державні соціальні служби, місцевий бізнес, міжнародні донорські організації, засоби масової інформації, інші інститути громадянського суспільства, а також місцева громада як джерело приватних пожертв і волонтерської підтримки. Всі ці групи становлять безпосередній об'єкт фандрайзингової діяльності та визначають можливості диверсифікації фінансування.

З іншого боку, бенефіціарами проєкту виступають отримувачі соціальних послуг, для яких забезпечується мобілізація ресурсів, зокрема особи похилого віку, що потребують догляду вдома, особи з інвалідністю та

члени їхніх сімей, внутрішньо переміщені особи, діти та молодь, які постраждали внаслідок війни, а також їхнє найближче соціальне оточення.

До кола бенефіціарів належать також волонтери та об’єднання надавачів соціальних послуг, які залучаються до реалізації соціальних ініціатив і водночас отримують організаційну, освітню та консультаційну підтримку.

Такий підхід дозволяє розглядати фандрайзингову діяльність не лише як механізм залучення ресурсів, але і як інструмент формування стійкої системи взаємодії між донорами, партнерами та отримувачами соціальних послуг.

Концепція проєкту орієнтована на підвищення фінансової стійкості фонду в умовах нестабільного донорського середовища та зростання конкуренції за ресурси. В її основі ідея поєднання кількох взаємодоповнюючих джерел фінансування: грантових ресурсів міжнародних донорів; мобілізація приватних пожертв (у рамках електронної кампанії краудфандингу); партнерської підтримки з боку місцевого бізнесу та органів місцевого самоврядування, а також впровадження елементів соціального підприємництва як додаткового джерела доходів.

Запропонована модель базується на принципах диверсифікації ресурсів, партнерської взаємодії, фінансової стійкості та гнучкості управління, що дозволяє адаптувати фандрайзингову діяльність до змін донорського середовища та локальних потреб громади.

Виділимо можливі засоби реалізації цієї ідеї.

Найперше, йдеться про впровадження моделі «співфінансування послуги догляду вдома», яка передбачає поєднання грантових ресурсів із локальними внесками. Тобто грантове фінансування покриває базову частину витрат на надання послуги догляду вдома (зарплати, адміністрування, навчання персоналу). Додаткові компоненти (розширений пакет послуг, технічні засоби, індивідуальна підтримка) фінансуються за рахунок локальних джерел.

Відповідна локальна ресурсна база формуються за допомогою цільових кампаній збору коштів серед громади (наприклад, «підтримай догляд для однієї людини на місяць»), а також через співучасть органів місцевого самоврядування у форматі часткового бюджетного фінансування або закупівлі соціальної послуги.

Відповідно до цього передбачається впровадження моделі «персоніфікованого краудфандингу», який буде базуватися на цифрових платформах і прив'язці зборів до конкретних кейсів або груп отримувачів послуг. Йдеться не про абстрактні збори, а про комунікацію конкретного результату: підтримка літньої людини, сім'ї з дитиною з інвалідністю, групи молоді тощо. Такий підхід підвищує довіру та залученість донорів і дозволяє поєднувати індивідуальні пожертви з інформаційними кампаніями та адвокаційною діяльністю організації.

Інша складова реалізації проєкту – впровадження моделі «партнерського пакету для бізнесу», яка передбачає системну співпрацю з місцевими підприємствами. Тобто бізнес буде залучатися у різних формах: фінансування конкретних компонентів послуги (наприклад, забезпечення транспортом або засобами догляду), регулярні корпоративні внески, участь у спільних соціальних кампаніях або підтримка через програми корпоративної соціальної відповідальності. Важливо, щоб така взаємодія оформлювалася як довгострокове партнерство, а не разова допомога.

Разом із цим слід впровадити елементи соціального підприємництва у сфері догляду вдома. Іншими словами, послуга догляду вдома має мати комерційну складову, орієнтовану на ті категорії населення, які можуть здійснювати співоплату. Тим самим формується додаткове джерело доходу, яке спрямовується на підтримку безоплатних послуг для найбільш вразливих груп. Тобто забезпечується перехресне фінансування.

І, нарешті, назвемо мережевий формат взаємодії, який об'єднує всі зазначені компоненти. Він передбачає координацію зусиль органів місцевого самоврядування, соціальних служб, громадських організацій, волонтерів і

донорів, що дозволяє уникнути дублювання діяльності, оптимізувати використання ресурсів і підвищити загальну ефективність фандрайзингової системи.

Разом із потенційними перевагами впровадження комплексної моделі фандрайзингу необхідно враховувати можливі організаційні, фінансові та комунікаційні ризики її реалізації.

Реалізація запропонованих засобів інтеграції різних джерел фінансування у діяльності БФ «Карітас Запоріжжя», на нашу думку, буде пов’язана з певними ризиками, які мають враховуватися на етапі проєктування програми фандрайзингової діяльності.

Ймовірно, що впровадження моделі співфінансування послуги догляду вдома буде гальмуватися насамперед із ризиком недостатньої участі локальних суб’єктів у формуванні ресурсної бази. Вкажемо на можливу обмежену готовність громади здійснювати регулярні пожертви, а також про нестабільність або відсутність бюджетної підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Наслідком цього може стати дисбаланс між базовим грантовим фінансуванням і додатковими компонентами послуги. Зменшення цього ризику можливе через поетапне впровадження моделі співфінансування, активну комунікацію з громадою щодо результатів використання коштів, а також інституціоналізацію співпраці з органами місцевого самоврядування через угоди про соціальне замовлення або співфінансування.

Модель персоніфікованого краудфандингу, своєю чергою, супроводжується ризиком недостатньої довіри або втоми донорів від постійних інформаційних кампаній. Додатково існує ризик нерівномірного фінансування різних кейсів, коли окремі історії отримують значно більше уваги, ніж інші. Для мінімізації цих ризиків доцільним є впровадження чітких стандартів комунікації, забезпечення прозорості використання коштів, регулярне інформування донорів про досягнуті результати, а також

балансування між персоніфікованими кейсами і загальними програмними цілями.

Реалізація моделі партнерського пакету для бізнесу пов’язана з ризиком ситуативності та короткостроковості співпраці, коли участь бізнесу обмежується разовими акціями без формування сталих партнерств. Крім того, можливі розбіжності інтересів між соціальними цілями БФ «Карітас-Запоріжжя» та комерційними пріоритетами бізнесу. Зниження цього ризику передбачає формалізацію партнерських відносин у вигляді довгострокових угод, чітке визначення взаємних очікувань, а також розроблення привабливих для бізнесу форматів участі, зокрема через інтеграцію соціальних ініціатив у стратегії корпоративної соціальної відповідальності.

Впровадження елементів соціального підприємництва у сфері догляду вдома пов’язане з ризиком соціальної напруги або несприйняття платних компонентів послуги з боку населення, особливо в умовах економічної нестабільності. Існує також ризик зміщення фокусу діяльності організації з соціальної місії на комерційну складову. Для зменшення цих ризиків важливим є чітке розмежування безоплатних і платних послуг, прозоре обґрунтування принципу співоплати, а також збереження пріоритету обслуговування найбільш вразливих груп через механізм перехресного фінансування.

Мережевий формат взаємодії, що об’єднує різних стейкхолдерів, пов’язаний із ризиком ускладнення координації та можливими конфліктами інтересів між учасниками. Наслідком цього може стати неузгодженість дій або зниження ефективності реалізації проєкту. Зменшення цього ризику передбачає створення чітких механізмів координації, визначення ролей і відповідальності сторін, а також налагодження регулярної комунікації і процедур спільного планування.

Кажучи по-іншому, передбачається розвиток партнерської співпраці органів місцевого самоврядування, локального бізнесу, засобів масової інформації та інших організацій громадянського суспільства. Таке

партнерство дозволити також об’єднувати ресурси, масштабувати соціальні проєкти та підвищувати ефективність фандрайзингової діяльності. Водночас концепція передбачає орієнтацію на локальний рівень, що полягає в адаптації фандрайзингових кампаній до потреб громади м. Запоріжжя та активному залученні її мешканців до підтримки соціальних ініціатив.

Змістовно проєкт передбачає формування багатоканальної системи фінансування послуги догляду вдома: поєднання грантової підтримки з локальними фандрайзинговими кампаніями (зокрема через цифрові платформи), розвиток партнерських програм із бізнесом (співфінансування, благодійні внески, корпоративна соціальна відповідальність), а також залучення ресурсів громади через публічні заходи та інформаційні кампанії.

Реалізація концепції включає кілька взаємопов’язаних етапів:

- стратегічне планування фандрайзингової діяльності фонду;
- тестування та експертне обговорення нових фандрайзингових ідей;
- впровадження інструментів мобілізації ресурсів;
- моніторинг результатів і оцінювання ефективності з подальшим документуванням отриманого досвіду.

На нашу думку, цей підхід забезпечує гнучкість проєкту, можливість його коригування та підвищення результативності.

Для оцінювання результативності проєкту доцільно використовувати систему кількісних та якісних показників, зокрема рівень диверсифікації фінансування, кількість нових партнерств, обсяги залучених локальних ресурсів, кількість отримувачів соціальних послуг та рівень задоволеності бенефіціарів якістю підтримки.

Очікуваними результатами реалізації концепції є підвищення рівня диверсифікації фінансування БФ «Карітас-Запоріжжя», зменшення залежності від окремих донорів, розширення партнерських зв’язків, і, найголовніше, - забезпечення більш стабільного та якісного надання соціальних послуг. Водночас важливим ефектом є зміцнення довіри з боку

громади та донорів, що виступає основою довгострокового розвитку фандрайзингової діяльності організації.

Підсумовуючи третій розділ, зазначимо таке.

1. Зростання кількості благодійних організацій, поширення волонтерських практик в умовах війни створили умови для активізації фандрайзингової діяльності. На сучасному етапі відбувається перехід від переважно неформальних і кризових механізмів мобілізації ресурсів до професіоналізованої моделі, що базується на грантовому фінансуванні, проєктному менеджменті, системах звітності та вимірюванні соціального впливу.

2. На сучасному етапі актуалізується потреби зміцнити інституційної спроможності благодійних організацій шляхом удосконалення фінансового менеджменту, стратегічного планування, систем моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Важливого значення набуває перехід від фрагментарних фандрайзингових практик до системного управління ресурсами, що передбачає концентрацію діяльності на стратегічно визначених напрямах, тестування нових фандрайзингових ідей, накопичення та аналіз організаційного досвіду. Необхідною умовою розвитку є також забезпечення прозорості, підзвітності та формування репутаційного капіталу організації. У контексті зростання конкуренції за грантові ресурси особливого значення набувають диверсифікація джерел фінансування, розвиток партнерських мереж, активізація співпраці з бізнесом і місцевими громадами, використання механізмів співфінансування, краудфандингу та соціального підприємництва. Водночас перспективним напрямом є цифровізація фандрайзингової діяльності через використання цифрових платформ, соціальних мереж та автоматизованих систем взаємодії з донорами.

3. Проведений аналіз дозволив обґрунтувати доцільність впровадження у діяльність БФ «Карітас-Запоріжжя» комплексної моделі фандрайзингу, спрямованої на підвищення фінансової стійкості організації та забезпечення

безперервності надання соціальних послуг в умовах нестабільного донорського середовища. Запропонована концепція базується на принципах диверсифікації ресурсів, партнерської взаємодії, локалізації ресурсної підтримки та фінансової стійкості. Її головна ідея полягає в інтеграції чотирьох взаємодоповнювальних компонентів: грантового фінансування міжнародних донорів, персоніфікованого цифрового краудфандингу, партнерських програм із бізнесом і органами місцевого самоврядування, а також елементів соціального підприємництва із застосуванням механізму перехресного фінансування соціальних послуг.

# ВИСНОВКИ

Узагальнюючи матеріал кваліфікаційної роботи, сформулюємо такі її головні висновки:

1. Аналіз стану наукової розробки проблеми засвідчив, що у зарубіжній науці фандрайзинг розглядається переважно як соціально-управлінський процес у контексті менеджменту неприбуткових організацій, філантропії та соціального маркетингу. У вітчизняних дослідженнях домінує прикладний підхід до фандрайзингу як інструменту залучення ресурсів. Водночас комплексне осмислення фандрайзингу як технології соціальної роботи у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг залишається недостатньо розробленим.

2. У кваліфікаційній роботі сформульоване уточнена дефініція поняття «фандрайзинг» як позначення комплексної соціально-управлінської технології, що поєднує професійну діяльність і процес взаємодії, спрямований на мобілізацію фінансових, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів через встановлення партнерських відносин для досягнення соціально значущих цілей. Благодійну організацію – надавача соціальних послуг визначено як юридичну особу приватного права, яка поєднує благодійну та сервісну функції й забезпечує надання соціальних послуг відповідно до законодавства.

3. Обґрунтовано методологічні засади дослідження фандрайзингу, основу яких становлять принципи об’єктивності, розвитку, системності, єдності теорії і практики та міждисциплінарності. Їх застосування у поєднанні з методами аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та аналізу документів дозволило розкрити фандрайзинг як складову системи соціальної роботи та інструмент забезпечення діяльності благодійних організацій.

4. Встановлено, що нормативно-правову основу фандрайзингу формують Конституція України, Цивільний кодекс України, закони України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та «Про соціальні послуги», а також норми податкового законодавства. Нормативне

регулювання забезпечує правові можливості для залучення ресурсів, водночас встановлюючи вимоги щодо їх цільового використання, прозорості, підзвітності та контролю.

5. Визначено основні технології фандрайзингу у діяльності благодійних організацій – надавачів соціальних послуг. До них належать грантовий фандрайзинг, партнерські соціальні проєкти та програми, пряме залучення благодійників, цифровий фандрайзинг і краудфандинг. Встановлено, що найбільшої ефективності можна досягти за умови їх поєднання у межах єдиної системи управління ресурсами.

6. Узагальнено етапи фандрайзингової діяльності, до яких віднесено: визначення потреб у ресурсах, пошук джерел фінансування, підготовку проєктної пропозиції, встановлення комунікації з потенційними донорами, формалізацію співпраці, моніторинг та оцінювання результатів із подальшим підтриманням партнерських відносин. Доведено, що ефективність кожного етапу залежить від якості реалізації попереднього та має циклічний характер.

7. Аналіз сучасного стану фандрайзингу в Україні засвідчив, що повномасштабна війна сприяла одночасно зростанню потреб у соціальних послугах та активізації благодійної діяльності. Водночас сучасний фандрайзинг характеризується посиленням ролі грантового фінансування, професіоналізацією діяльності благодійних організацій, підвищенням вимог до прозорості та звітності, а також зростанням конкуренції за ресурси.

8. Встановлено, що основними напрямами удосконалення фандрайзингу є посилення інституційної спроможності організацій, розвиток стратегічного планування, стандартизація управлінських процедур, впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання, диверсифікація джерел фінансування, розвиток партнерських мереж, цифровізація процесів залучення ресурсів та використання інноваційних фінансових механізмів.

9. Розроблено концепцію проєкту впровадження комплексної моделі фандрайзингу у діяльності БФ «Карітас-Запоріжжя». Її основу становить поєднання грантового фінансування, локальних фандрайзингових кампаній,

партнерства з бізнесом і органами місцевого самоврядування, механізмів співфінансування соціальних послуг, цифрового краудфандингу та елементів соціального підприємництва. Обґрунтовано, що впровадження такої моделі сприятиме зменшенню залежності від окремих донорів, підвищенню фінансової стійкості організації та забезпеченню безперервності надання соціальних послуг.

10. Гіпотеза дослідження загалом підтвердилася. Встановлено, що здійснення фандрайзингу на комплексних засадах, які передбачають системне планування діяльності, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток партнерських відносин та поєднання різних механізмів мобілізації ресурсів, сприяє підвищенню ефективності їх залучення та забезпечує більшу сталість надання соціальних послуг.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 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: 22.03.2026)

2. Боголіб Т. М. Освітній та науковий фандрайзинг в Україні. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Економічна. 2014. № 5. С. 11–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdntu_ekon_2014_5_4 (дата звернення: 25.03.2026)

3. Бутченко Т. І. Соціально-політичне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : монографія. Запоріжжя : КСК-Альянс, 2011. 280 с.

4. БФ «Карітас Запоріжжя». Аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження бенефіціаріїв соціальної послуги догляду вдома у м. Запоріжжі [Електронний ресурс]. Запоріжжя, 2025. 39 с.

5. Виклики та потреби українського неприбуткового сектору Київ : Philanthropy in Ukraine, 2024. 64 с. URL: https://api.philanthropyinukraine.org/upload/publication/1-67153392545d3111398496.pdf (дата звернення: 22.02.2026)

6. Гавадзин Н. О., Кріцак Ю. О. Фандрейзинг в умовах воєнного часу. Причорноморські економічні студії. 2022. № 74. С. 182–186.

7. Гуменюк А., Гарматюк О. Перспективи розвитку фандрейзингу в Україні. SWorldJournal. 2023. № 21, ч. 2. С. 54–58. DOI: https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-21-02-053.

8. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 12.04.2026).

9. Етичний кодекс фандрайзерів. Інститут професійного фандрайзингу. URL: http://fundraiser.org.ua/pro/dokumenty-ipf/etychnyj-kodeks-fandrajzeriv/ (дата звернення: 12.06.2026).

10. Кобзарев О. Фандрейзинг : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Асоціація міст України, 2015. 84 с.

11. Комаровський О. В. Фандрейзинг у питаннях, відповідях та цитатах : навч. посіб. Луганськ, 2007. 54 с.

12. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. ст.36,ст.41,ст.46 URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр (дата звернення: 25.03.2026)

13. Куц С. ТРЕТІЙ СЕКТОР ЯК ТРЕТЯ СИЛА: дослідження руху з мобілізації ресурсів громадянським суспільством під час війни в Україні. Проєкт «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», 2023

14. Куц С. Фандрайзинг АВС : посібник для початківців. Київ : Центр філантропії, 2008. 92 с.

15. Логінова О. Фандрайзинг соціальних проєктів. Економічні горизонти. 2024. № 1(27). С. 70–78. URL: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298781. (дата звернення: 25.04.2026)

16. Лукашевич М. П., Мигович І. І. Теорія і методи соціальної роботи : навч. посіб. 2-ге вид., допов. і випр. Київ : МАУП, 2003. 168 с.

17. Лукашевич М. П., Семигіна Т. В. Соціальна робота: теорія і практика : підручник. Київ : Каравела, 2011. 368 с.

18. Маккарті К. Американський символ віри: філантропія та становлення громадянського суспільства, 1700–1865 рр. Чикаго : University of Chicago Press, 2003. 319 с.

19. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Перспективи використання фандрайзингу для розвитку об’єднаних територіальних громад. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 21, ч. 2. С. 34–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__10 (дата звернення: 12.05.2026).

20. Основи грантрайтингу та управління проєктами в публічній сфері : метод. рек. для органів влади та недерж. організацій / В. В. Белявцева та ін. ; за ред. О. В. Кулініча. Харків : Золоті сторінки, 2017. 148 с.

21. Очікування та виклики грантодавців в Україні / ГО «Philanthropy in Ukraine». Київ, 2025. URL: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/research/ochikuvannya-vyklyky-grantodavtsiv-ukrayina (дата звернення: 25.03.2026)

22. Патерук Н. Фандрайзинг: як і де залучати ресурси громадським організаціям. 2018. URL: https://www.prostir.ua/?kb=fandrajzynh-yak-i-de-zaluchaty-resursy-hromadskym-orhanizatsiyam (дата звернення: 28.03.2026)

23. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05 лип. 2012 р. № 5073-VI. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL:https://zakon.rada.gov.ua/go/5073-17. (дата звернення: 25.03.2026)

24. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19 (дата звернення: 25.03.2026)

25. Проєктний менеджмент у діяльності громадських організацій : посібник / за заг. ред. Н. Дмитрук. Полтава : ПОБФ «Фонд розвитку громад «Ініціатива», 2020. 96 с. URL:

26. Самородов В. Ю., Никифоров С. Б., Ходорова Ю. Ю. Фонды местных сообществ: эффективная благотворительность. Опыт развития фондов местных сообществ в России. Москва : CAF-Россия, 2006. 142 с.

27. Сергієнко В. В. Філософські проблеми наукового пізнання : навч. посіб. Кременчук : Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2011. 103 с.

28. Соколова А. М., Соколов О. С., Маслак Т. А., Гасій О. В., Сидоренко-Мельник Г. М. Сутність та роль фандрайзингу в сучасних реаліях України. Наукові перспективи. 2024. № 12(54). С. 883–897.

29. Соломянюк Н. М. Фандрайзинг як технологія реалізації соціального плану маркетингу. Економічний форум. 2014. № 3. С. 195–202.

30. Сорока С. В., Лізаковська С. В. Нормативно-правове забезпечення розвитку фандрейзингу в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 2. С. 29–34.

31. Стащук І., Лисенко В. Фандрейзинг, або залучення ресурсів для ідей і проєктів : короткий практичний посібник для планування фінансової діяльності громадських організацій. Запоріжжя, 2021. 52 с.

32. Тарєлкін Ю. П., Цикін В. О. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2010. 196 с.

33. Тюптя Л. Т., Іванова І. Б. Соціальна робота: теорія і практика : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Знання, 2008. 574 с.

34. Фандрайзинг : навч. посіб. Центральноукраїнський регіональний навчальний центр. Партнерство громад. Фундація «Україна – США» (USAID). Київ, 2003. 96 с.

35. Харченко С. Я., Песоцька О. П., Кратінова В. О. та ін. Історія, теорія та практика волонтерського руху в Україні : наук.-навч.-метод. посіб. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2008. 320 с.

36. Цивільний кодекс України : Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text (дата звернення: 25.03.2026)

37. Чернявська О. В., Соколова А. М. Фандрайзинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 188 с.

38. Чиркова Ю. Л., Лиса Д. С. Роль фандрейзингу в умовах розширення джерел фінансування ініціатив вітчизняних суб’єктів господарювання: міжнародний досвід та особливості застосування у час війни // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. Т. 4, № 2(8). С. 312–319. DOI: 10.23939/smeu2022.02.312.

39. Шахрай В. М. Технології соціальної роботи : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 464 с.

40. Bódi D. C. Fundraising and Social Marketing in the Non-governmental Organizations // *Strategic Innovative Marketing and Tourism* / ed. by A. Kavoura et al. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 767–775. (Springer Proceedings in Business and Economics). DOI: 10.1007/978-3-031-51038-0_83

41. Browning B. A. Grant Writing For Dummies. 7th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2022. 368 p. URL: https://books.google.com.ua/books?id=Bcp6EAAAQBAJ (дата звернення: 25.02.2026)

42. Charities Aid Foundation. *World Giving Index 2024: Global Trends in Generosity* [Electronic resource]. London : Charities Aid Foundation, 2024. 21 p. URL: https://heakodanik.ee/ru/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/wgi_2024_report.pdf (дата звернення: 25.02.2026)

43. Jabbour Al Maalouf N., Sawaya C., Elia J. Evaluating the influence of organizational capability on fundraising success in Lebanese non-governmental organizations // *Heliyon*. 2025. Vol. 11. Article e41891. DOI: 10.1016/j.heliyon.2025.e41891. URL: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2025.e41891 (дата звернення: 27.03.2026)

44. Pallotta D. *Uncharitable: How Restraints on Nonprofits Undermine Their Potential*. Medford, MA : Tufts University Press, 2008. 312 p.

45. Sargeant A., Shang J. Principles and Practice of Fundraising. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2024. 816 p.

46. Shaker G. G., Tempel E. R., Nathan S. K., Stanczykiewicz B. (eds.). *Achieving Excellence in Fundraising*. 5th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2022. 526 p.

**Декларація**
**академічної доброчесності**
**здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Борщ Дмитро Юрійович, студент 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «соціальна робота», освітньо-професійна програма «соціальна робота», адреса електронної пошти:profzone88@gmail.com,
підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Фандрайзинг у діяльності благодійної організації – надавача соціальних послуг»

– відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Борщ Д.Ю.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Масюк О.П.