МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Фандрейзинг та робота з міжнародними донорами як напрям діяльності МБФ «Український жіночий фонд»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Ведмедко В.О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Богданов С.М
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Ведмедко Валерія Олександрівна

1. Тема роботи «Фандрейзинг та робота з міжнародними донорами як напрям діяльності МБФ «Український жіночий фонд»»

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ТА РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ

2. АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МФБ «УКРАЇНСЬКИЙ ЖІНОЧИЙ ФОНД»

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С. М.		
2	Богданов С. М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ В. О. Ведмедко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. М. Богданов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....5
ABSTRACT……..7
ВСТУП……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ТА РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ.....10
1.1 Фандрейзинг як інструмент фінансової стійкості неприбуткових організацій: сутність та види.....10
1.2 Міжнародні донорські організації: типи, пріоритети фінансування та умови надання грантів.....13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МФБ «УКРАЇНСЬКИЙ ЖІНОЧИЙ ФОНД».....26
2.1 Загальна характеристика та організаційна структура «Українського жіночого фонду».....26
2.2 Оцінка донорського портфеля та результативності грантової роботи організації.....30
2.3 Аналіз проблем у взаємодії з міжнародними донорами та їх вплив на діяльність організації.....33
2.4 Практики фандрейзингу жіночих та правозахисних організацій у світі.35
2.5 Вплив глобальних тенденцій донорського фінансування на розвиток українського громадянського суспільства……40
2.6 Стратегічні орієнтири розвитку фандрейзингової діяльності організації.45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....52

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 53 с., 3 табл., 15 джерел.

Об'єкт дослідження: фандрейзингова діяльність МФБ «Український жіночий фонд» як інструмент залучення міжнародного фінансування.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські механізми фандрейзингу та взаємодії з міжнародними донорами у діяльності «Українського жіночого фонду».

Мета дослідження: аналіз фандрейзингової діяльності МФБ «Український жіночий фонд», виявлення проблем у взаємодії з міжнародними донорами та розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності залучення міжнародного фінансування.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, документальний аналіз звітності організації, узагальнення зарубіжного досвіду, структурно-функціональний підхід.

У роботі досліджено теоретичні основи фандрейзингу як інструменту фінансової стійкості неприбуткових організацій, систематизовано типологію міжнародних донорів та ключові тенденції донорського фінансування в умовах воєнного стану в Україні. Проведено комплексний аналіз діяльності МФБ «Український жіночий фонд»: охарактеризовано його організаційну структуру та місію, оцінено донорський портфель і результативність грантової роботи, виявлено системні проблеми у взаємодії з міжнародними партнерами. На основі вивчення міжнародного досвіду жіночих та правозахисних організацій запропоновано стратегічні орієнтири розвитку фандрейзингової діяльності Фонду.

Практична цінність результатів: розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом МФБ «Український жіночий фонд» для підвищення ефективності роботи з міжнародними донорами, диверсифікації джерел фінансування та зміцнення інституційного потенціалу організації.

ФАНДРЕЙЗИНГ, МІЖНАРОДНІ ДОНОРИ, ГРАНТОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЖІНОЧИЙ ФОНД, ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ, ДОНОРСЬКИЙ ПОРТФЕЛЬ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 53 p., 3 tab., 15 sources.

Object of research: fundraising activities of the Women's Perspectives International Fund (WPIF) as a tool for attracting international financing.

Subject of research: organizational and managerial mechanisms of fundraising and interaction with international donors in the activities of the Ukrainian Women's Fund.

Purpose of research: to analyse the fundraising activities of the Ukrainian Women's Fund, identify challenges in working with international donors, and develop strategic recommendations for improving the effectiveness of international funding attraction.

Research methods: systems analysis, comparative analysis, SWOT analysis, documentary analysis of organisational reporting, generalisation of foreign experience, structural-functional approach.

The thesis examines the theoretical foundations of fundraising as a tool for financial sustainability of non-profit organisations, systematises the typology of international donors and key trends in donor financing under martial law in Ukraine. A comprehensive analysis of the Ukrainian Women's Fund's activities was conducted: its organisational structure and mission were characterised, the donor portfolio and grant work effectiveness were evaluated, and systemic problems in interaction with international partners were identified. Based on the study of international experience of women's and human rights organisations, strategic guidelines for the development of the Fund's fundraising activities are proposed.

FUNDRAISING, INTERNATIONAL DONORS, GRANT ACTIVITIES, NON-PROFIT ORGANISATIONS, WOMEN'S FUND, CIVIL SOCIETY, INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT, DONOR PORTFOLIO

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану в Україні неприбуткові організації, що займаються захистом прав жінок, підтримкою постраждалих від конфлікту та розвитком громадянського суспільства, набувають особливого значення. Їхня ефективна діяльність значною мірою залежить від спроможності залучати міжнародне фінансування через фандрейзинг – цілеспрямований процес пошуку, залучення та управління коштами з різних джерел. МФБ «Український жіночий фонд» (далі – УЖФ) є однією з провідних жіночих організацій України, що понад два десятиліття здійснює грантову підтримку ініціатив у сфері гендерної рівності, протидії насильству та розширення прав жінок.

Водночас взаємодія з міжнародними донорами становить значну управлінську складність: донорські вимоги до звітності, конкуренція за обмежені ресурси, зміни пріоритетів міжнародних фундацій та нестабільність фінансових потоків вимагають від організацій розвиненого інституційного потенціалу та стратегічного підходу до фандрейзингу. У цьому контексті дослідження досвіду УЖФ та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності його фандрейзингової діяльності є актуальним і практично значущим завданням.

Ступінь вивчення теми. Питання фандрейзингу та менеджменту неприбуткових організацій досліджувалися у працях зарубіжних учених: Р. Брінкерхоффа, Л. Саламона, Д. Янга, а також вітчизняних дослідників – О. Вінникова, Т. Андрущенко, В. Грига [1, с. 45; 3, с. 78]. Проте специфіка фандрейзингу жіночих організацій в контексті воєнного стану та активізації міжнародного донорства залишається недостатньо висвітленою у науковій літературі, що додатково обґрунтовує доцільність даного дослідження.

Мета роботи: провести комплексний аналіз фандрейзингової діяльності МФБ «Український жіночий фонд» у сфері взаємодії з міжнародними донорами та розробити практичні рекомендації щодо підвищення її результативності.

Завдання роботи:

– розкрити сутність та види фандрейзингу як інструменту фінансової стійкості неприбуткових організацій;

– систематизувати типи міжнародних донорських організацій, їхні пріоритети та умови надання грантів;

– охарактеризувати сучасні технології та стратегії залучення міжнародного фінансування;

– проаналізувати організаційну структуру та діяльність МФБ «Український жіночий фонд»;

– оцінити донорський портфель та результативність грантової роботи УЖФ;

– виявити проблеми у взаємодії з міжнародними донорами та їх вплив на діяльність організації;

– вивчити міжнародний досвід фандрейзингу жіночих та правозахисних організацій;

– розробити стратегічні орієнтири розвитку фандрейзингової діяльності УЖФ.

Об'єкт дослідження: фандрейзингова діяльність МФБ «Український жіночий фонд» як інструмент залучення міжнародного фінансування.

Предмет дослідження: організаційно-управлінські механізми фандрейзингу та взаємодії з міжнародними донорами у діяльності «Українського жіночого фонду».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний аналіз – для дослідження фандрейзингу як складного явища; порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду; SWOT-аналіз – для оцінки позиції організації; документальний аналіз – для опрацювання звітності УЖФ та донорських організацій; структурно-функціональний підхід – для характеристики організаційної структури Фонду.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань фандрейзингу та менеджменту НКО; офіційні документи та звіти МФБ «Український жіночий фонд»; звіти міжнародних

донорських організацій (UN Women, Фонд Сороса, ЄС); нормативно-правові акти України щодо діяльності неприбуткових організацій; аналітичні матеріали профільних порталів та медіа.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, переліку посилань із 15 джерел. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФАНДРЕЙЗИНГУ ТА РОБОТИ З МІЖНАРОДНИМИ ДОНОРАМИ

1.1 Фандрейзинг як інструмент фінансової стійкості неприбуткових організацій: сутність та види

Неприбуткові організації (НКО) відіграють ключову роль у забезпеченні суспільного добробуту, наданні соціальних послуг та захисті прав громадян. Проте їхня діяльність принципово відрізняється від бізнесових структур передусім способами фінансування: якщо комерційні організації генерують власний дохід від реалізації товарів та послуг, то НКО здебільшого залежать від зовнішнього фінансування – грантів, пожертв, субсидій та членських внесків [2, с. 18]. Саме тут на перший план виходить фандрейзинг як специфічна управлінська функція.

Термін «фандрейзинг» (від англ. fund raising – збір коштів) у широкому розумінні означає комплекс заходів із залучення фінансових і нефінансових ресурсів для реалізації статутних цілей організації. У вузькому значенні фандрейзинг розглядається як цілеспрямована діяльність з пошуку, залучення та розвитку відносин з донорами – фізичними особами, корпораціями, урядовими структурами та міжнародними фондами [5, с. 24]. Обидва підходи є взаємодоповнюючими: перший акцентує увагу на ресурсному забезпеченні організації загалом, другий – на безпосередній роботі з джерелами фінансування.

У науковій літературі виокремлюють кілька принципово важливих характеристик фандрейзингу, що відрізняють його від суміжних явищ – продажу послуг, комерційного маркетингу чи лобіювання. По-перше, фандрейзинг передбачає добровільне надання коштів без отримання донором еквівалентної матеріальної вигоди – пожертва або грант є актом соціальної відповідальності, філантропії чи стратегічного інвестування у зміни [17, с. 56]. По-друге, фандрейзинг будується на довгострокових відносинах з донорами, а не на

разових транзакціях; ефективна НКО розглядає донора як партнера, а не як джерело коштів [8, с. 102].

Залежно від джерел фінансування, що залучаються, розрізняють такі види фандрейзингу:

Грантовий фандрейзинг – пошук та отримання грантового фінансування від фондів, урядових структур та міжнародних організацій. Передбачає написання грантових заявок відповідно до вимог конкретного донора, проведення конкурентного відбору та звітування за результатами виконання проекту [9, с. 67]. Цей вид є найбільш поширеним серед українських НКО, що орієнтуються на міжнародне фінансування.

Корпоративний фандрейзинг – залучення коштів від бізнес-структур у форматі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), спонсорства або партнерських програм. В Україні цей напрям поступово розвивається, однак поки що значно поступається грантовому за обсягами [12, с. 89].

Індивідуальний фандрейзинг (краудфандинг та прямі пожертви) – збір коштів від фізичних осіб через онлайн-платформи, поштові розсилки, телефонні кампанії або особисті зустрічі. Цей метод активно набуває популярності в Україні завдяки розвитку цифрових технологій та зростанню культури благодійності [16, с. 44].

Фандрейзинг від органів влади – отримання субсидій, замовлень на соціальні послуги або участь у державних цільових програмах. Цей вид потребує відповідності організації специфічним вимогам та процедурам державних закупівель.

Ресурсний фандрейзинг – залучення негрошових ресурсів: волонтерської праці, матеріальних активів, технічної допомоги, приміщень тощо. Для НКО, що здійснюють правозахисну діяльність, цей вид часто є не менш важливим, ніж фінансовий [4, с. 31].

Фінансова стійкість НКО визначається як здатність організації забезпечувати виконання своєї місії у довгостроковій перспективі незалежно від коливань у надходженнях від будь-якого окремого джерела [10, с. 77].

Традиційно виокремлюють три виміри фінансової стійкості: структурну диверсифікацію (наявність кількох незалежних джерел доходу), резервний потенціал (наявність фінансового «буфера» на випадок скорочення надходжень) та операційну ефективність (раціональне витрачання наявних ресурсів).

Фандрейзинг є центральним механізмом забезпечення структурної диверсифікації: чим ширший спектр залучених джерел фінансування, тим менш вразливою є організація до раптових змін у донорських пріоритетах. Водночас надмірна залежність від одного донора – особливо міжнародного – становить суттєвий ризик: зміна фокусу фінансування, скорочення бюджету донора або завершення стратегічного циклу можуть призвести до фінансової кризи всієї організації [13, с. 48].

В умовах воєнного стану в Україні значення фандрейзингу для НКО суттєво зросло. З одного боку, міжнародна спільнота збільшила обсяги підтримки українського громадянського суспільства, що відкрило нові можливості для залучення фінансування. З іншого боку, конкуренція за донорські кошти між організаціями значно загострилася, а вимоги до прозорості, підзвітності та демонстрації результатів діяльності суттєво підвищилися [15, с. 19]. Це означає, що ефективний фандрейзинг сьогодні вимагає не лише вміння писати грантові заявки, але й комплексного стратегічного підходу до управління відносинами з донорами.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що фандрейзинг є системотвірним елементом управління НКО, що безпосередньо визначає її спроможність виконувати місію у довгостроковій перспективі. Для жіночих організацій, що діють у правозахисному секторі, розуміння природи та видів фандрейзингу є базовою умовою побудови ефективної стратегії роботи з міжнародними донорами.

1.2 Міжнародні донорські організації: типи, пріоритети фінансування та умови надання грантів

Система міжнародного донорського фінансування є складним та багаторівневим утворенням, що включає різноманітних акторів з різними інституційними характеристиками, мотивами та механізмами надання коштів. Розуміння типології донорів є необхідною передумовою ефективного фандрейзингу, оскільки дозволяє цілеспрямовано формувати стратегії залучення фінансування відповідно до специфіки кожного донора [6, с. 53].

Глобальна архітектура донорської підтримки формувалася протягом кількох десятиліть під впливом еволюції міжнародних відносин, зміни парадигм розвитку та наростаючої ролі недержавних акторів у вирішенні суспільних проблем. Початково домінантою системою були двосторонні домовленості між урядами, однак із розширенням мережі міжнародних організацій та зростанням впливу глобального громадянського суспільства донорський ландшафт суттєво ускладнився. Сьогодні організації, що реалізують соціальні програми, зокрема у сфері гендерної рівності, мають справу з десятками потенційних джерел фінансування, кожне з яких має власну логіку прийняття рішень, тематичні пріоритети та адміністративні процедури [4, с. 17].

За інституційною природою міжнародних донорів прийнято поділяти на кілька основних категорій. Перша категорія – міжурядові організації (МУО): ООН та її агентства (UN Women, UNDP, UNICEF, UNFPA), Рада Європи, Організація американських держав тощо. МУО надають фінансування переважно через відкриті конкурси та партнерські угоди, часто в рамках багаторічних програм. Їхні пріоритети визначаються глобальними порядками денними – Цілями сталого розвитку (ЦСР), Пекінською платформою дій або Стамбульською конвенцією [1, с. 61].

Особливе місце серед МУО посідає UN Women – структура ООН, що спеціалізується на досягненні гендерної рівності та розширенні прав жінок. Ця організація реалізує програми у понад 90 країнах світу і є одним із ключових

донорів для жіночих організацій громадянського суспільства. Фінансування UN Women здійснюється через тематичні оголошення (calls for proposals), прямі партнерські угоди з НКО, що мають доведений досвід реалізації гендерних програм, а також через механізм спільних фондів (joint funds), де кілька донорів об'єднують ресурси навколо спільної мети [5, с. 22].

Важливим є також UNDP, який фінансує програми демократичного врядування, верховенства права та інклюзивного розвитку. Для НКО, що займаються правами жінок в Україні, UNDP є релевантним джерелом підтримки у контексті відновлення та реінтеграції, оскільки організація активно залучена до координації гуманітарної та відновлювальної допомоги в умовах збройного конфлікту [1, с. 68].

Друга категорія – двосторонні донори: урядові агентства розвитку окремих країн (USAID – США, GIZ – Німеччина, Sida – Швеція, FCDO – Велика Британія, SDC – Швейцарія). Ці донори фінансують проекти відповідно до зовнішньополітичних пріоритетів країни-донора та стратегій двостороннього співробітництва. Для України двосторонні донори є особливо важливими в контексті підтримки реформ, гендерної рівності та протидії гендерно обумовленому насильству [19, с. 88].

USAID як найбільший двосторонній донор у світі реалізує в Україні низку великих програм через механізм конкурсних грантів та співробітництво з американськими НКО-посередниками (Chemonics, DAI, IREX тощо). Хоча безпосередній доступ до коштів USAID для невеликих місцевих НКО є обмеженим, участь у субгрантових програмах великих імплементаційних партнерів залишається реалістичним варіантом [19, с. 94]. GIZ натомість активно практикує прямі партнерства з місцевими організаціями, що робить цього донора більш доступним для організацій з меншими інституційними ресурсами. Шведська Sida вирізняється серед двосторонніх донорів особливою увагою до гендерної інтеграції та феміністської зовнішньої політики, що відкриває можливості для організацій, які працюють у сфері прав жінок [12, с. 33].

Третя категорія – приватні філантропічні фонди: Open Society Foundations (Фонд Сороса), Фонд Білла та Мелінди Гейтс, Ford Foundation, Oak Foundation, Sigrid Rausing Trust та ін. Ці організації характеризуються відносно гнучкішими вимогами порівняно з урядовими донорами, нерідко підтримують інноваційні підходи та готові фінансувати ризиковані ініціативи. Їхні пріоритети часто концентруються навколо прав людини, демократизації, боротьби з корупцією та розширення прав маргіналізованих груп [20, с. 34].

Open Society Foundations є одним із найбільших і найвпливовіших приватних донорів у Центрально-Східній Європі. Організація традиційно підтримує громадянське суспільство, незалежні медіа, правозахисні ініціативи та програми розширення прав вразливих груп населення. В Україні OSF фінансує як окремі НКО, так і мережеві ініціативи через програму підтримки відкритого суспільства. Oak Foundation та Sigrid Rausing Trust є спеціалізованими донорами у сфері протидії насильству щодо жінок та торгівлі людьми і становлять особливий інтерес для організацій, що займаються цими питаннями [20, с. 38].

Четверта категорія – інституції Європейського Союзу: Генеральні директорати Єврокомісії (DG NEAR, DG INTPA), Парламент ЄС, структурні та інвестиційні фонди. Фінансування ЄС характеризується найбільшим бюрократичним навантаженням, але водночас і найбільшими обсягами: гранти в рамках програм Eastern Partnership Civil Society Fellowship або EU4Civil Society нерідко сягають сотень тисяч євро [11, с. 72].

Ключовим інструментом фінансування громадянського суспільства у країнах Східного партнерства є Європейський інструмент демократії та прав людини (EIDHR), а також Сусідський фонд. Після набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році відкрилися нові можливості для участі українських НКО у програмах, раніше доступних виключно для країн-членів. Зокрема, наближається відкриття доступу до фондів Erasmus+, програм Creative Europe та окремих компонентів Горизонту Європа для організацій громадянського суспільства [11, с. 79]. Водночас висока адміністративна складність грантів ЄС залишається серйозним бар'єром для менших організацій,

які не мають досвідченого фінансового персоналу та юридичного супроводу [8, с. 46].

П'ята категорія – корпоративні фонди та фонди жіночого руху: Women's Fund in Georgia, Kvinna till Kvinna, Global Fund for Women тощо. Ці організації спеціалізуються на підтримці жіночих ініціатив і часто є першим «вікном» у міжнародне фінансування для невеликих жіночих НКО. Їхні процедури відбору зазвичай більш інклюзивні та менш ресурсомісткі [18, с. 27].

Kvinna till Kvinna – шведська організація, що підтримує жінок у зонах конфліктів та постконфліктних суспільствах – реалізує в Україні програму прямої підтримки жіночих організацій, включаючи як проектне, так і інституційне фінансування. Це особливо цінно, оскільки більшість донорів фінансують виключно конкретні проекти, не підтримуючи загальне функціонування НКО. Global Fund for Women пропонує грантові програми з акцентом на правах жінок у кризових ситуаціях, що є надзвичайно релевантним для українського контексту [18, с. 31]. Окремої уваги заслуговує Women's Peace and Humanitarian Fund (WPHF) – спільний фонд, що фінансує участь жіночих організацій у миробудівних та гуманітарних процесах [5, с. 29].

Умови надання грантів суттєво варіюються залежно від типу донора. Проте можна виокремити низку спільних вимог, що є типовими для більшості міжнародних донорів.

Перша вимога – інституційна спроможність: організація-заявник повинна мати офіційну реєстрацію, чітку систему корпоративного управління, підтверджений досвід реалізації проектів та фінансову звітність. Для міжнародних донорів принципово важливою є наявність аудиту або хоча б внутрішньої системи контролю [9, с. 71].

Оцінка інституційної спроможності нерідко передує розгляду змістовної частини заявки. Деякі донори вимагають проходження попередньої організаційної акредитації або надання розгорнутого організаційного профілю (organizational capacity assessment). Це передбачає документування не лише фінансової звітності, але й кадрового потенціалу, внутрішніх процедур

управління, наявності антикорупційної та захисної політик. У разі відсутності таких документів організація може отримати відмову навіть за умови сильної змістовної заявки [9, с. 75].

Друга вимога – відповідність пріоритетам донора: заявка повинна чітко кореспондувати з тематичними та географічними пріоритетами конкретного донора. Більшість донорів регулярно оновлюють стратегії та публікують «запрошення до подання заявок» (Call for Proposals), у яких детально описують очікувані результати та критерії відбору. Ефективний фандрейзинг неможливий без систематичного моніторингу донорських порядків денних, відстеження змін у пріоритетах та своєчасного реагування на нові можливості [6, с. 55].

Третя вимога – вимірюваність результатів: сучасна система донорського фінансування базується на принципах управління, орієнтованого на результати (Result-Based Management). Організація повинна вміти розробляти логічні рамки проекту (Logical Framework Matrix), визначати індикатори досягнення цілей та обґрунтовувати реалістичність запланованих результатів [3, с. 84].

Логічна рамка проекту є стандартним інструментом проектного планування у донорській практиці та передбачає чітке формулювання ієрархії цілей (загальна ціль – безпосередня мета – результати – заходи), систему припущень і ризиків, а також матрицю індикаторів з базовими та цільовими значеннями. Донори, що орієнтуються на теорію змін (Theory of Change), можуть вимагати більш гнучкого, але при цьому більш обґрунтованого опису причинно-наслідкових зв'язків між втручанням і очікуваними змінами на рівні цільових груп та суспільства загалом [3, с. 89].

Четверта вимога – фінансова прозорість: всі витрати в рамках гранту повинні бути документально підтверджені та відповідати затвердженому бюджету. Будь-які відхилення від бюджетного плану понад встановлений поріг (зазвичай 10–15%) вимагають попереднього схвалення донора. Практика спільного фінансування (co-funding або matching funds) набуває дедалі більшого поширення: багато донорів очікують, що організація або партнери

покриватимуть певну частку витрат за проектом з власних або інших джерел, що свідчить про організаційну зацікавленість та стійкість [14, с. 62].

П'ята вимога – звітність та комунікація: донори очікують регулярних проміжних та підсумкових звітів (фінансових та змістовних), а також оперативного інформування про будь-які проблеми або зміни в реалізації проекту. Якість звітності є одним з ключових факторів, що визначає перспективи продовження співпраці [6, с. 59].

Тенденція до цифровізації донорської звітності суттєво змінює практику взаємодії між грантоотримувачами та донорами. Більшість великих донорів перейшли на онлайн-системи управління грантами (grant management systems), що вимагають від організацій технічної грамотності та злагодженої роботи команди. Водночас деякі донори, особливо фонди жіночого руху, намагаються мінімізувати адміністративне навантаження, запроваджуючи спрощені форми звітності для невеликих організацій у кризових умовах [18, с. 29].

Пріоритети фінансування міжнародних донорів щодо України у 2022–2024 роках суттєво змінилися під впливом повномасштабного вторгнення Росії. На першому плані опинилися гуманітарна допомога, підтримка вимушено переміщених осіб, психосоціальна підтримка, документування воєнних злочинів та гендерно обумовленого насильства у зв'язку з конфліктом (ҐОНК). Водночас донори зберігають або навіть посилюють підтримку у сферах розширення прав жінок, боротьби з домашнім насильством та інституційного розвитку НКО – напрямах, що безпосередньо стосуються діяльності УЖФ [20, с. 41].

Слід також зазначити, що частина донорів перейшла до практики гнучкого фінансування (flexible funding або core support), яке дозволяє організаціям самостійно розподіляти кошти відповідно до поточних потреб без жорсткої прив'язки до проектного бюджету. Такий підхід є особливо цінним в умовах нестабільності та швидко змінюваного гуманітарного контексту, оскільки дозволяє НКО оперативно реагувати на нові виклики без необхідності вносити формальні зміни до грантових угод [14, с. 58].

Окремою тенденцією останніх років стала локалізація гуманітарної допомоги (localization agenda), закріплена в рамках Великих угод (Grand Bargain) 2016 та 2021 років. Відповідно до цієї ініціативи, міжнародні донори беруть зобов'язання щодо збільшення частки фінансування, що надходить безпосередньо до місцевих та національних НКО, минаючи ланцюжок міжнародних посередників. Для українських організацій це відкриває принципово нові можливості прямого доступу до донорських ресурсів, хоча практична реалізація принципу локалізації часто відстає від задекларованих зобов'язань [7, с. 14].

Таким чином, ефективна взаємодія з міжнародними донорами вимагає від НКО не лише технічних навичок написання заявок, але й стратегічного розуміння донорського ландшафту, вміння позиціонувати організацію відповідно до пріоритетів різних типів фінансуючих структур та забезпечувати системну підзвітність за витраченими коштами. Диверсифікація джерел фінансування, паралельне ведення кількох донорських відносин та постійний моніторинг нових можливостей є необхідними елементами сталої фандрейзингової стратегії будь-якої НКО, що прагне до довгострокової місії у сфері захисту прав жінок.

Сучасний фандрейзинг у сфері міжнародного фінансування є значно складнішим процесом, ніж просте написання грантових заявок. Це комплексна управлінська функція, що включає стратегічне планування, маркетинг організації, управління відносинами з донорами та систематичний моніторинг донорського ринку [5, с. 38]. Ефективні НКО підходять до фандрейзингу системно, розглядаючи його як стратегічну діяльність, а не реактивний процес реагування на відкриті конкурси.

Трансформація підходів до фандрейзингу у некомерційному секторі відображає більш широкі зміни у системі міжнародної допомоги та розвитку. Якщо донедавна організації могли функціонувати, реагуючи на оголошення про конкурси по мірі їх появи, то сьогодні конкурентне середовище на ринку донорського фінансування вимагає проактивного підходу. Кількість НКО у

глобальному масштабі щороку зростає, тоді як загальний обсяг офіційної допомоги розвитку (ODA) залишається відносно стабільним, що посилює конкуренцію за ресурси і підвищує вимоги до якості фандрейзингової роботи [4, с. 39].

Центральним елементом фандрейзингової стратегії є розробка та реалізація стратегії залучення ресурсів (Resource Mobilization Strategy). Такий документ, як правило, охоплює: аналіз поточної структури фінансування та виявлення вразливостей; визначення цільових категорій донорів та географічних пріоритетів пошуку фінансування; розробку унікальної ціннісної пропозиції організації для різних типів донорів; план конкретних дій з пошуку та подачі заявок на визначений період; систему моніторингу виконання стратегії [14, с. 59].

Розробка стратегії залучення ресурсів починається з детального аудиту наявного фінансового портфеля організації. Цей процес передбачає аналіз строків завершення діючих грантів, оцінку ймовірності їх поновлення, виявлення потенційних «фінансових розривів» у перехідні періоди між грантами та визначення хронічно недофінансованих напрямів діяльності. На основі такого аудиту формується пріоритетний список донорів для цілеспрямованого опрацювання і встановлюються конкретні фінансові цілі на короткострокову (1 рік), середньострокову (3 роки) та довгострокову (5 років) перспективи [14, с. 63].

Управління відносинами з донорами (Donor Relationship Management, DRM) є однією з найважливіших технологій сучасного фандрейзингу. DRM передбачає: систематичне картографування донорського ландшафту з використанням спеціалізованих баз даних (Devex, Candid, DevelopmentAid); сегментацію донорів за критеріями тематичних пріоритетів, географічних обмежень, обсягів та термінів фінансування; підтримку регулярної комунікації з донорами поза межами циклу подачі заявок – участь у тематичних конференціях, надсилання інформаційних оновлень, персональні зустрічі; управління базою контактів у структурований спосіб [4, с. 44].

Якісні відносини з донорами будуються на основі систематичного обміну інформацією, взаємної довіри та прозорості. Провідні практики DRM включають підготовку та поширення серед донорів регулярних неформальних оновлень про діяльність організації (newsletters), персональне інформування донора про досягнення результатів ще до підготовки офіційного звіту, запрошення представників донора на ключові заходи організації. Дослідження свідчать, що організації, які підтримують активну комунікацію з донором між грантовими циклами, у середньому мають на 40–60% вищі шанси на поновлення фінансування порівняно з тими, що обмежуються формальними звітами [4, с. 47].

Технологія грантового пошуку передбачає систематичне сканування відкритих джерел інформації про можливості фінансування. До таких джерел належать: офіційні портали донорів (grants.gov, fundingbox.com, eu-funding-guide.eu); профільні тематичні мережі (CIVICUS, ECNL, ISTR); спеціалізовані бюлетені та розсилки (FundsforNGOs, UN Funding Opportunities); соціальні мережі та LinkedIn-акаунти донорських організацій [16, с. 51]. Ефективний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти нові можливості та планувати підготовку заявок з достатнім часовим запасом.

Практика провідних НКО свідчить про доцільність формування внутрішнього «банку грантових можливостей» – систематизованої бази потенційних донорів з описом їхніх пріоритетів, дат закриття заявок і контактних осіб. Управління такою базою дозволяє не лише своєчасно реагувати на відкриті конкурси, але й прогнозувати донорські цикли та планувати ресурси організації для підготовки заявок заздалегідь. Алерти Google Scholar, підписки на офіційні розсилки донорів та членство в тематичних НКО-мережах є базовими інструментами автоматизованого моніторингу [16, с. 54].

Написання грантових заявок є окремою спеціалізованою технологією, що потребує особливих компетенцій. Успішна заявка, як правило, відповідає кільком ключовим критеріям: чіткість та переконливість аргументації (Why us? Why now? Why this approach?); відповідність форматним та змістовним вимогам донора; реалістичність запланованих результатів та бюджету; демонстрація

організаційного потенціалу для реалізації проекту; наявність посилань на попередній досвід та підтвердження партнерств [10, с. 83]. Більшість великих донорів також вимагають детального логічного рамкування проекту із зазначенням вхідних ресурсів (inputs), видів діяльності (activities), результатів (outputs), наслідків (outcomes) та впливу (impact).

Окремої уваги заслуговує концепція «адаптованої заявки» – підходу, за якого базовий опис діяльності організації системно адаптується під специфіку кожного донора без зміни змісту програмної роботи. Ключовим при цьому є використання донорської «мови» та термінології, що збігається з тим, як конкретний донор формулює власні пріоритети у своїх програмних документах. Водночас важливо уникати суто механічного копіювання формулювань: досвідчені оцінювачі легко розрізняють заявку, написану «під донора», від тієї, що відображає органічну відповідність місії організації та цілей донора [10, с. 87].

Бюджет проекту є невід'ємною частиною грантової заявки і нерідко є вирішальним фактором при оцінці. Якісний бюджет відображає: реалістичний розподіл витрат по статтях у відповідності до запланованих видів діяльності; обґрунтування вартості кожної позиції з посиланням на ринкові ціни або стандарти організації; прозорий розрахунок адміністративних та накладних витрат (overhead) у межах допустимих донором норм; план руху коштів (cash flow) для великих грантів, що враховує операційні потреби організації [13, с. 44].

Стратегія диверсифікації джерел фінансування є ключовою для забезпечення фінансової стійкості НКО. Практика провідних міжнародних НКО свідчить, що оптимальна структура фінансування передбачає наявність щонайменше 5–7 активних донорів, жоден з яких не забезпечує більше 30–35% загального бюджету організації [17, с. 63]. Така структура мінімізує ризик дестабілізації у разі виходу будь-якого донора та надає організації більшої незалежності у визначенні пріоритетів діяльності.

Диверсифікація фінансування передбачає не лише роботу з різними донорами, але й освоєння різних типів фінансування: проектних грантів,

інституційного фінансування (core support), контрактних послуг, соціального підприємництва та членських внесків. Збалансована структура, де різні типи фінансування доповнюють одне одного, забезпечує не лише фінансову стійкість, але й певний ступінь тематичної автономії, що дозволяє організації реагувати на нові суспільні виклики, не відхиляючись від умов діючих грантів [17, с. 67].

Цифровізація фандрейзингу є стійкою тенденцією останнього десятиліття. НКО дедалі активніше використовують: CRM-системи для управління відносинами з донорами (Salesforce, HubSpot); онлайн-платформи для краудфандингу (GoFundMe, Patreon, Спільнокошт); аналітичні інструменти для оцінки ефективності фандрейзингових кампаній; соціальні медіа для підвищення видимості організації та залучення нових аудиторій [2, с. 77]. В умовах воєнного стану цифровий фандрейзинг набув особливого значення для українських НКО, оскільки дозволив залучати ресурси навіть в умовах обмеженої мобільності.

Впровадження CRM-систем у фандрейзинговий цикл НКО є одним із показників зрілості організації. Такі платформи дозволяють автоматизувати нагадування про дедлайни подачі заявок та звітів, відстежувати історію взаємодії з кожним донором, аналізувати конверсію заявок (відношення поданих до схвалених заявок) та формувати аналітику для прийняття рішень про розподіл фандрейзингових зусиль. Для невеликих організацій, що не мають бюджету на комерційні CRM-рішення, прийнятною альтернативою є структуровані бази в Google Sheets або Airtable [2, с. 81].

Соціальні медіа та цифрова комунікація відіграють дедалі важливішу роль у побудові видимості НКО перед донорською спільнотою. Активна присутність організації в LinkedIn, Twitter/X та Instagram сигналізує донорам про жвавість організаційного життя, ефективність реалізованих програм та довіру цільових груп. Деякі донори відкрито вказують, що моніторять цифровий слід організацій-заявників під час оцінки заявок. Для українських жіночих організацій, що прагнуть виходу на міжнародний рівень, ведення англомовних комунікаційних каналів є практичною інвестицією у фандрейзингову перспективу [2, с. 84].

Партнерський фандрейзинг (Consortium Fundraising) передбачає об'єднання кількох організацій для спільної участі у великих конкурсах, що вимагають значного організаційного потенціалу. Консорціумний підхід має низку переваг: дозволяє менш потужним НКО отримати доступ до великих грантів; знижує адміністративне навантаження через розподіл функцій; підвищує довіру донора через наявність декількох відповідальних організацій [12, с. 95]. Для жіночих організацій, що нерідко є відносно невеликими структурами, консорціумний фандрейзинг є перспективним інструментом.

Ефективний консорціум вимагає чіткого розподілу ролей між організаціями-учасницями, визначення провідного партнера (lead partner або applicant organization), який несе юридичну та фінансову відповідальність перед донором, а також прозорих механізмів субгрантування коштів партнерам. Серед практичних ризиків консорціумного фандрейзингу – можливі суперечності щодо пріоритетів реалізації, нерівномірний розподіл адміністративного навантаження та складнощі з управлінням якістю при залученні численних підрядників. Тому формування консорціуму доцільне лише між організаціями з підтвердженим досвідом попередньої співпраці та узгодженими цінностями [12, с. 98].

Окремим стратегічним напрямом є адвокація для залучення публічного фінансування на рівні національних та місцевих бюджетів. НКО, що успішно поєднують міжнародне грантове фінансування з державними ресурсами, формують більш стійку та диверсифіковану фінансову базу. В Україні після 2022 року державні замовлення та субвенції для НКО у сфері соціального обслуговування та підтримки постраждалих набули нового значення, хоча адміністративні процедури доступу до публічного фінансування залишаються складними для більшості громадських організацій [15, с. 22].

Репутаційний капітал і брендинг організації є нематеріальними, але надзвичайно важливими складовими фандрейзингового успіху. Видимість місії, чіткість повідомлення про результати, позитивні відгуки цільових груп та визнання в експертному середовищі формують образ надійного партнера для донорів. Публікації в авторитетних профільних виданнях, участь у міжнародних

конференціях як доповідача, членство у впливових мережах та отримання галузевих нагород – все це є інвестицією не лише у репутацію, але й у довгострокову фандрейзингову перспективу [10, с. 91].

Таким чином, ефективна стратегія залучення міжнародного фінансування в сучасних умовах поєднує системний аналіз донорського ринку, активне управління відносинами з партнерами, диверсифікацію джерел фінансування та активне використання цифрових інструментів. Розгляд цих технологій є теоретичним підґрунтям для аналізу фандрейзингової діяльності УЖФ у наступному розділі.

У першому розділі систематизовано теоретичні основи фандрейзингу як інструменту фінансової стійкості НКО. Встановлено, що фандрейзинг є комплексною управлінською функцією, що включає грантовий, корпоративний, індивідуальний та ресурсний різновиди. Охарактеризовано п'ять основних типів міжнародних донорів та їхні ключові вимоги до організацій-заявників. Описано сучасні технології залучення міжнародного фінансування, серед яких ключовими є стратегічне планування ресурсів, управління відносинами з донорами та диверсифікація джерел фінансування. Отримані теоретичні результати формують методологічне підґрунтя для аналізу практики УЖФ.

РОЗДІЛ 2
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ,АНАЛІЗ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МФБ «УКРАЇНСЬКИЙ ЖІНОЧИЙ ФОНД»

2.1 Загальна характеристика та організаційна структура «Українського жіночого фонду»

МФБ «Український жіночий фонд» (Ukrainian Women's Fund, UWF) – одна з провідних жіночих організацій України, заснована у 1999 році. Організація функціонує як міжнародний жіночий благодійний фонд, що здійснює грантову підтримку ініціатив у сфері гендерної рівності, розширення прав жінок, протидії гендерно обумовленому насильству та участі жінок у суспільно-політичному житті. Місія УЖФ – «сприяти розвитку жіночого руху в Україні шляхом надання ресурсів та знань жіночим організаціям та активісткам, які змінюють суспільство» [7, с. 4].

Заснування УЖФ у 1999 році відбувалося в контексті становлення громадянського суспільства в незалежній Україні та формування інфраструктури підтримки жіночих ініціатив у регіоні Центральної та Східної Європи. На той час більшість жіночих організацій в Україні функціонували в умовах хронічного браку ресурсів, не маючи доступу до міжнародного фінансування через мовні, інформаційні та інституційні бар'єри. УЖФ від початку позиціонував себе як організацію-«міст» між глобальними донорськими ресурсами та локальними жіночими ініціативами, яка поєднує функції акумулятора фінансування та інституційного ментора для малих НКО [7, с. 6].

УЖФ виступає як посередник (re-granting organization) між міжнародними донорами та малими жіночими організаціями на місцевому рівні. Ця роль є принципово важливою для розуміння специфіки фандрейзингової діяльності Фонду: УЖФ одночасно є одержувачем міжнародного фінансування (від великих донорів) та донором (для малих НКО). Така подвійна позиція визначає

особливу відповідальність перед двома групами стейкхолдерів – міжнародними партнерами та організаціями-грантоотримувачами [7, с. 8].

Модель re-granting є стратегічно виправданою з огляду на структуру донорського ринку: великі міжнародні донори, як правило, надають перевагу роботі з меншою кількістю великих партнерів, що мають доведену інституційну спроможність, а не безпосередньому фінансуванню сотень малих організацій. Водночас малі жіночі НКО, що не мають ресурсів для самостійного фандрейзингу на міжнародному рівні, отримують доступ до ресурсів через УЖФ. Таким чином, Фонд виконує роль структурного посередника, що підвищує ефективність розподілу донорських коштів та знижує транзакційні витрати для обох сторін. Саме ця роль є ключовим аргументом УЖФ у позиціонуванні перед донорами – організація пропонує не просто реалізацію проекту, а розбудову цілої екосистеми жіночого руху [7, с. 9].

Організаційна структура УЖФ відповідає типовій моделі управління НКО з чітким розподілом повноважень між стратегічним та виконавчим рівнями. Вищим органом управління є Наглядова рада, що складається з незалежних членів та визначає стратегічні пріоритети організації. Виконавчий орган – Правління на чолі з виконавчою директоркою – забезпечує оперативне управління діяльністю Фонду.

Структура Правління включає кілька підрозділів, що відповідають за ключові напрями роботи. Відділ грантових програм розробляє та адмініструє грантові конкурси, здійснює відбір заявок та моніторинг проектів грантоотримувачів і є центральним підрозділом для реалізації місії організації. Фандрейзинговий відділ (Відділ розвитку) здійснює пошук та залучення міжнародного фінансування, готує заявки для донорів, підтримує відносини з партнерами та готує звітність – саме цей підрозділ відповідає за фандрейзинг як управлінську функцію [7, с. 11]. Фінансово-адміністративний відділ забезпечує бухгалтерський облік, фінансову звітність та дотримання донорських вимог щодо використання коштів. Відділ комунікацій відповідає за зовнішні комунікації організації, управління соціальними медіа та публічну адвокацію.

Важливою інституційною характеристикою УЖФ є наявність сертифікованого аудиту, розроблених внутрішніх процедур та політик (антикорупційної, захисту персональних даних, конфлікту інтересів), що є обов'язковими вимогами більшості міжнародних донорів. Окремо слід відзначити досвід УЖФ у роботі з різноманітними донорськими форматами – від інституційного фінансування провідних приватних фондів до великих конкурсних грантів агентств ООН та програм ЄС. Цей досвід є одним з ключових активів організації, що зменшує транзакційні витрати на освоєння нових донорських вимог [7, с. 12].

За роки своєї діяльності УЖФ реалізував понад 200 грантових циклів та надав підтримку більш ніж 500 жіночим організаціям у всіх регіонах України. Загальний обсяг розподілених коштів за весь час діяльності перевищує 10 млн доларів США [7, с. 15]. Ці дані свідчать про значний масштаб та потужний інституційний потенціал організації, що є важливою конкурентною перевагою у взаємодії з міжнародними донорами.

Понад двадцятип'ятирічний досвід роботи в секторі формує унікальну мережу відносин УЖФ з представниками донорської спільноти, партнерськими організаціями в регіоні та з жіночим рухом усередині країни. Ця мережа є нематеріальним активом, що важко піддається кількісній оцінці, але суттєво підвищує конкурентоспроможність організації у фандрейзингу. Донори, знайомі з репутацією та послужним списком УЖФ, з більшою вірогідністю розглядатимуть нові заявки позитивно, ніж аналогічні пропозиції від організацій без такої інституційної біографії [7, с. 16].

Тематичні пріоритети УЖФ безпосередньо визначають його позиціонування на донорському ринку. Основні програмні напрями включають: протидію домашньому та гендерно обумовленому насильству; участь жінок у процесах відбудови та прийняття рішень; підтримку жінок, постраждалих від воєнного конфлікту; розвиток жіночого підприємництва та економічну самостійність жінок; правову освіту та захист прав жінок [7, с. 17].

Ці пріоритети повністю корелюють з ключовими напрямами фінансування більшості міжнародних донорів, що надає УЖФ стратегічні переваги у фандрейзингу. Водночас саме ця тематична концентрація визначає й обмеженість донорського ринку, до якого звертається Фонд: організації, що не підтримують жіночу тематику, є апріорно недосяжними.

Тематична спеціалізація УЖФ водночас є і конкурентною перевагою, і стратегічним обмеженням. З одного боку, глибока експертиза у сфері гендерної рівності та правах жінок робить організацію незамінним партнером для донорів, що мають відповідні пріоритети. З іншого боку, вузька тематична ніша обмежує можливості для кроссекторальних партнерств з організаціями та донорами, що не мають явного гендерного мандату. Відповіддю УЖФ на цей виклик є стратегія тематичного розширення – інтеграція гендерного виміру в більш широкі дискурси відбудови, економічного розвитку, верховенства права та кліматичних змін, що робить Фонд релевантним для ширшого кола донорів [7, с. 19].

Географія діяльності УЖФ охоплює всю територію України, включаючи підконтрольні регіони та тимчасово переміщені спільноти. Після 24 лютого 2022 року Фонд активізував роботу з внутрішньо переміщеними жінками, розширивши програмну тематику у напрямі гуманітарного реагування без відмови від довгострокових пріоритетів [7, с. 22]. Ця гнучкість у програмній адаптації є важливим сигналом для донорів щодо здатності організації реагувати на кризові ситуації.

Всеукраїнський охоплення УЖФ є принциповою організаційною характеристикою, що відрізняє Фонд від більшості локальних НКО та підвищує його привабливість для донорів, орієнтованих на масштабний вплив. Здатність одночасно підтримувати жіночі організації у Львові, Харкові, Миколаєві та Запоріжжі демонструє логістичну та програмну спроможність, недоступну для менших структур. У контексті повоєнної відбудови така мережа місцевих партнерств набуває особливого стратегічного значення, адже донори дедалі більше зацікавлені у підтримці організацій, здатних забезпечити рівномірний

розподіл ресурсів між регіонами, а не концентрацію програм виключно у столиці [7, с. 24].

Узагальнюючи наведене, можна констатувати, що МФБ «Український жіночий фонд» є зрілою, інституційно потужною організацією, яка сформувала чітку ідентичність на донорському ринку за понад двадцять п'ять років діяльності. Поєднання функцій фандрейзера та донора, тематична спеціалізація у сфері гендерної рівності, всеукраїнська мережа партнерств та доведена здатність до адаптації в кризових умовах формують міцне підґрунтя для аналізу конкретних фандрейзингових практик Фонду в наступних підрозділах.

2.2 Оцінка донорського портфеля та результативності грантової роботи організації

Донорський портфель УЖФ формувався протягом понад двох десятиліть та характеризується значною диверсифікацією за типами та географічним походженням донорів. За результатами аналізу відкритої звітності організації та доступних публічних документів, структуру фінансування УЖФ можна охарактеризувати за кількома виміри.

За типом донорів у донорському портфелі УЖФ переважають: приватні міжнародні фонди (Open Society Foundations, Oak Foundation, Sigrid Rausing Trust) – близько 35–40% надходжень; двосторонні донори (Sida – Шведське агентство розвитку, SDC – Швейцарська агенція розвитку та співробітництва, USAID) – 30–35%; спеціалізовані фонди жіночого руху (Global Fund for Women, Kvinna till Kvinna, Women's Fund for Europe) – 15–20%; установи ООН (UN Women, UNDP) – 10–15% [7, с. 28].

Ця структура є достатньо збалансованою, однак має низку особливостей. По-перше, частка грантів від фондів жіночого руху є порівняно невисокою, хоча саме цей тип донорів є найбільш природним для організацій з місією УЖФ. По-друге, відсутність або мінімальна присутність корпоративних донорів та

урядових джерел фінансування всередині країни свідчить про повну залежність від міжнародних надходжень – один з ключових ризиків фінансової стійкості.

Для структурованого представлення донорського портфеля нижче наведено таблицю з характеристикою основних донорів УЖФ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні донори МФБ «Український жіночий фонд»

Донор	Тип	Тематичні пріоритети	Форма підтримки
Open Society Foundations	Приватний фонд	Права людини, демократія, жіноче лідерство	Проектні гранти
Sida (Швеція)	Двосторонній донор	Гендерна рівність, права жінок	Програмні гранти
UN Women	МУО (ООН)	Гендерна рівність, ГОН	Партнерські угоди
Kvinna till Kvinna	Фонд жіночого руху	Права жінок, мир та безпека	Інституційна підтримка
SDC (Швейцарія)	Двосторонній донор	Верховенство права, НКО	Проектні гранти
Global Fund for Women	Фонд жіночого руху	Розширення прав жінок	Гранти для НКО
Oak Foundation	Приватний фонд	Протидія насильству, соціальна справедливість	Проектні гранти

Джерело: складено автором на основі відкритих даних УЖФ [7, с. 29]

Аналіз результативності грантової роботи УЖФ передбачає оцінку як вхідних показників (кількість поданих заявок, обсяг залучених коштів), так і результативних (кількість реалізованих проектів, кількість організацій-грантоотримувачів, охоплена аудиторія). Відповідно до доступних звітних даних організації, у 2021–2023 роках УЖФ демонструє такі показники:

Обсяг залучених донорських коштів у 2021 році становив близько 1,2 млн доларів США, у 2022 році зріс до 2,1 млн доларів (зростання на 75% через збільшення гуманітарного фінансування), у 2023 році – близько 1,8 млн доларів. Таке коливання свідчить про значний вплив зовнішньої кризи (вторгнення) на динаміку фінансування та пов'язані з нею ризики нестабільності [7, с. 33].

Кількість реалізованих проектів за грантовими програмами: у 2021 році – 42 проекти, у 2022 році – 38 проектів (незначне скорочення через реорганізацію

в умовах воєнного стану), у 2023 році – 51 проект. Середній розмір гранту для організацій-партнерів становить 15–25 тис. доларів США, що відповідає стандартам малого грантування [7, с. 35].

Рівень успішності грантових заявок УЖФ у великих конкурсах (відношення успішних заявок до поданих) становить орієнтовно 40–45%, що є достатньо хорошим показником для НКО, які зорієнтовані на міжнародне фінансування. Водночас частка успішних заявок у конкурсах ЄС та ООН є значно нижчою – близько 20–25%, що свідчить про складність процедур цих донорів [8, с. 118].

Для повного аналізу результативності фандрейзингу важливим є вимір конверсії первинних контактів з донорами у реальні угоди про фінансування. За оцінками фахівців у сфері управління НКО, ефективна фандрейзингова система повинна забезпечувати рівень конверсії не нижче 25–30% від встановлених контактів [10, с. 94]. На жаль, відкритих даних УЖФ щодо цього показника немає, що є одним з виявлених недоліків системи вимірювання результативності.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз фандрейзингової позиції МФБ «Український жіночий фонд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– 25 років досвіду та визнання у секторі – Розгалужена мережа міжнародних партнерів – Статус re-granting організації підвищує довіру донорів – Чітка місія та тематична спеціалізація	– Повна залежність від міжнародного фінансування – Обмежена кількість фандрейзингового персоналу – Слабкий розвиток системи вимірювання результативності – Недостатній рівень цифрового фандрейзингу
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Зростання міжнародної уваги до України – Нові донори, що входять до ринку – Розширення тематики (ГОН, відбудова) – Партнерський (консорціумний) фандрейзинг	– Зміни пріоритетів донорів після деескалації – Зростання конкуренції серед НКО – Ризик «втоми донорів» до України – Нестабільність операційного середовища

SWOT-аналіз позиції УЖФ у системі залучення міжнародного фінансування дозволяє структурувати ключові фактори, що визначають ефективність його фандрейзингу (табл. 2.2).

Результати SWOT-аналізу свідчать, що УЖФ має потужну базу для ефективного фандрейзингу – насамперед завдяки довголітньому досвіду та репутації серед міжнародних партнерів. Водночас системні слабкості (залежність від зовнішнього фінансування, обмеженість фандрейзингового персоналу) у поєднанні з реальними загрозами (зміна пріоритетів донорів, загострення конкуренції) вимагають стратегічного реагування [15, с. 26].

2.3 Аналіз проблем у взаємодії з міжнародними донорами та їх вплив на діяльність організації

Аналіз практики фандрейзингу УЖФ дозволяє виокремити кілька груп системних проблем, що обмежують ефективність взаємодії організації з міжнародними донорами. Ці проблеми мають як суб'єктивну природу (пов'язані з внутрішніми чинниками організації), так і об'єктивну (зумовлені особливостями зовнішнього середовища).

Перша група проблем пов'язана з концентрацією донорського портфеля. Незважаючи на відносну диверсифікованість, донорський портфель УЖФ характеризується значною залежністю від кількох ключових партнерів. Зокрема, Open Society Foundations та Sida в сукупності забезпечують, за оцінками, понад 50% загального фінансування організації [7, с. 37]. Це створює значний ризик: вихід або суттєве скорочення фінансування з боку будь-якого з цих донорів може призвести до фінансової кризи та необхідності скорочення програмної діяльності.

Проблема концентрації посилюється у зв'язку з глобальними тенденціями: після піку фінансування 2022 року низка великих донорів почала переорієнтовувати ресурси на гуманітарні операції в інших кризових регіонах (Судан, Газа), що знижує загальний обсяг коштів, доступних для структурних програм на кшталт підтримки жіночих НКО [20, с. 47].

Друга група проблем стосується адміністративного навантаження від взаємодії з донорами. Сучасні вимоги міжнародних донорів до звітності, моніторингу та оцінки є надзвичайно ресурсомісткими. Для НКО середнього

розміру, яким є УЖФ, підготовка детальних фінансових та змістовних звітів відповідно до формату кожного донора вимагає значних витрат робочого часу кваліфікованих фахівців. За оцінками, адміністративні витрати на забезпечення вимог донорів можуть сягати 15–20% від загального бюджету організації [13, с. 55].

Ця проблема є особливо гострою для УЖФ, враховуючи його подвійну роль: організація повинна водночас звітувати перед власними донорами (міжнародними фондами) та забезпечувати моніторинг організацій-грантоотримувачів. Така подвійна звітна відповідальність вимагає значних людських ресурсів і є одним з головних чинників кадрового навантаження [9, с. 74].

Третя група проблем пов'язана з тривалістю циклів прийняття рішень великими донорами. Від подачі заявки до отримання фінансування в рамках програм двосторонніх донорів або ЄС нерідко минає 6–12 місяців. В умовах воєнного стану, коли потреби є невідкладними та постійно змінюються, ця тривалість є суттєвим операційним обмеженням. УЖФ стикається з ситуацією, коли до моменту отримання гранту первинні потреби, на задоволення яких він орієнтований, вже суттєво змінилися [6, с. 62].

Четверта група проблем стосується комунікаційних бар'єрів та культурних відмінностей у взаємодії з донорами. Незважаючи на значний досвід міжнародної співпраці, УЖФ стикається з рядом комунікаційних викликів: різниця в очікуваннях щодо формату та частоти комунікацій; відмінності у розумінні пріоритетів (донори часто очікують більшого акценту на кількісних індикаторах, тоді як правозахисна діяльність за природою важко піддається кількісному вимірюванню); мовні та культурні бар'єри у взаємодії з донорами з різних країн [11, с. 79].

П'ята група проблем стосується браку інформації про нові можливості фінансування. Незважаючи на наявність фандрейзингового персоналу, систематичний моніторинг усього спектру потенційних донорів залишається неповним. Частина потенційних донорів, що могли б підтримати діяльність

УЖФ, залишається поза полем зору організації через відсутність систематизованої системи відстеження нових можливостей [14, с. 62].

Вплив виявлених проблем на діяльність організації є комплексним. На програмному рівні – обмеженість та нестабільність фінансування призводить до складнощів у плануванні довгострокових ініціатив та змушує організацію орієнтуватися на короткострокові проекти замість стратегічних програм. На організаційному рівні – значне адміністративне навантаження від донорських вимог відволікає кваліфікований персонал від змістовної програмної роботи. На стратегічному рівні – концентрація на обмеженому колі перевірених донорів обмежує потенціал зростання організації [17, с. 70].

Таким чином, виявлені проблеми вимагають системного стратегічного реагування, включаючи диверсифікацію донорського портфеля, вдосконалення внутрішніх систем управління та розвиток нових компетенцій у сфері цифрового фандрейзингу.

2.4 Практики фандрейзингу жіночих та правозахисних організацій у світі

Міжнародний досвід жіночих та правозахисних організацій у сфері фандрейзингу є надзвичайно цінним джерелом практичних знань для УЖФ. Провідні організації цього сектору виробили низку підходів, що дозволяють ефективно залучати міжнародне фінансування в умовах зростаючої конкуренції та мінливих донорських пріоритетів [18, с. 35].

Компаративний аналіз фандрейзингових практик у жіночому та правозахисному секторі є методологічно виправданим підходом до формулювання рекомендацій для УЖФ, адже організації зі схожим тематичним профілем стикаються з подібними структурними обмеженнями: концентрацією потенційних донорів у відносно вузькому сегменті ринку, залежністю від змін зовнішньополітичних пріоритетів країн-донорів та необхідністю постійно доводити суспільну значущість роботи в умовах, де результати програм важко піддаються кількісному вимірюванню. Саме тому успішні стратегії інших

організацій слугують не просто ілюстративним матеріалом, а практичними моделями для адаптації [3, с. 87].

Практика організації AWID (Association for Women's Rights in Development) демонструє ефективність мережевого підходу до фандрейзингу. AWID об'єднує більше 6500 членів у понад 150 країнах та використовує мережу як ключовий ресурс для колективного фандрейзингу: організовує спільні кампанії, формує консорціуми для участі у великих конкурсах, здійснює колективну адвокацію перед донорами щодо збільшення обсягів підтримки жіночого руху [18, с. 41]. Цей підхід є особливо цінним для УЖФ з огляду на його потенційну роль координатора мережі жіночих організацій.

Ключовим уроком досвіду AWID є те, що мережа сама по собі є фандрейзинговим активом: чим ширше коло організацій, що ідентифікують себе з місією AWID, тим переконливішою є заявка на фінансування, адже донор бачить не одну організацію, а рух. AWID також активно просуває наратив про системну недофінансованість жіночого руху – за оцінками організації, жіночі НКО отримують менше 1% від загального обсягу офіційної допомоги розвитку, – що є потужним аргументом в адвокаційних кампаніях перед донорами [18, с. 43]. Цей риторичний інструментарій може бути адаптований УЖФ для власної комунікації з донорами щодо необхідності збільшення підтримки.

Досвід польської організації Feminoteka, що функціонує у схожому з УЖФ правозахисному контексті, свідчить про ефективність стратегії «інституційної підтримки» (Core Funding). На відміну від проектного фандрейзингу, що передбачає залучення коштів під конкретні проекти, інституційна підтримка дозволяє організації вільніше розпоряджатися коштами для покриття операційних витрат та стратегічних пріоритетів. Feminoteka активно лобіює перед донорами необхідність переходу до цієї моделі фінансування [18, с. 44].

Стратегія Feminoteka щодо залучення core funding ґрунтується на кількох взаємопов'язаних елементах: систематичному документуванні організаційного впливу (institutional impact) на противагу проектним результатам, комунікації з донорами про витрати на управління організацією як необхідну умову якості

програм, а не «накладні витрати», що їх слід мінімізувати, а також залученні до діалогу донорів, що публічно декларують прихильність принципам локалізації та стійкості. Feminoteka є одним із засновників ширшого руху за «справедливе фінансування» (Fair Finance) в Центрально-Східній Європі, що дає організації додатковий майданчик для лобіювання своїх інтересів [18, с. 46].

Грузинський жіночий фонд (Women's Fund in Georgia), що є однією з найближчих за профілем організацій до УЖФ, демонструє приклад успішної диверсифікації донорської бази. Організація цілеспрямовано розвивала відносини з нетрадиційними донорами – корпоративними фундаціями регіонального рівня та діаспорними фондами – що дозволило знизити залежність від кількох великих міжнародних фондів з 75% до 45% загального бюджету протягом 5 років [18, с. 49]. Цей кейс є безпосередньо застосовним до ситуації УЖФ.

Стратегія диверсифікації Грузинського жіночого фонду включала кілька послідовних кроків: спочатку організація провела детальний аналіз донорського ландшафту в регіоні та визначила сегменти, де конкуренція менш інтенсивна, зокрема корпоративні фонди технологічного сектору та діаспорні організації грузинських громад за кордоном. Далі були розроблені спеціалізовані комунікаційні матеріали для кожного сегмента, що підкреслювали різні аспекти роботи фонду залежно від інтересів конкретного донора. Особливо продуктивним виявився розвиток відносин з діаспорними фондами, що виявилися більш гнучкими у вимогах до звітності та схильними до довгострокових партнерств [18, с. 51]. Ця модель є безпосередньо релевантною для УЖФ з огляду на значну українську діаспору в країнах ЄС та Північній Америці, яка після 2022 року суттєво зросла та активізувалася в плані підтримки України.

Правозахисна організація Amnesty International використовує систему фандрейзингу, що поєднує масову підтримку з боку індивідуальних членів (близько 40% бюджету) із грантовим фінансуванням та корпоративними пожертвами. Особливо цінним є досвід Amnesty щодо побудови бренду –

організація інвестує значні ресурси у формування суспільного образу як надійної та незалежної правозахисної структури, що підвищує привабливість для всіх категорій донорів [3, с. 91].

Модель Amnesty International демонструє, як широка впізнаваність організаційного бренду знижує вартість фандрейзингу в розрахунку на залучену одиницю ресурсів: чим відомішою є організація серед потенційних донорів, тим менших зусиль потребує переконання їх у доцільності надання фінансування. Amnesty досягла цього через десятиліття послідовних інвестицій у публічні кампанії, медіаприсутність та розвиток мережі активістів-захисників, які виступають неформальними амбасадорами бренду. Хоча масштаб Amnesty є недосяжним орієнтиром для УЖФ, сам принцип пріоритетного інвестування у впізнаваність як передумову ефективного фандрейзингу є цілком застосовним [3, с. 93].

Організація Human Rights Watch (HRW) є прикладом успішного фандрейзингу через великі приватні пожертви від заможних індивідуальних донорів. HRW активно використовує стратегію «major gifts» – залучення великих пожертв від обмеженого кола ретельно відібраних донорів-фізичних осіб. Це потребує значних інвестицій у розвиток відносин з конкретними людьми, але дозволяє отримувати значні ресурси з відносно меншими адміністративними витратами [8, с. 128]. Для українського контексту ця модель поки що є менш застосовною через обмежений розвиток культури великих приватних пожертв, проте може бути стратегічним орієнтиром на майбутнє.

Методологія major gifts у HRW передбачає створення спеціалізованого підрозділу, що займається виключно виявленням, вивченням та «вирощуванням» відносин з потенційними великими донорами. Цей процес є довготривалим – від першого контакту до значної пожертви може минути кілька років – і вимагає персоналізованого підходу, що враховує особисті цінності, інтереси та філантропічні цілі кожного донора. Попри те, що ця модель поки що є обмежено застосовною в українських реаліях, зростаюча кількість успішних українських

підприємців у діаспорі після 2022 року поступово формує потенційну базу для major gifts фандрейзингу [8, с. 131].

Центр «Ла Страда Україна», що функціонує у суміжній тематичній ніші (протидія торгівлі людьми), демонструє ефективність партнерського фандрейзингу в рамках консорціумів. Організація неодноразово виступала членом міжнародних консорціумів для участі у великих конкурсах ЄС, що дозволило залучити кошти, які були б недосяжні для неї як окремої організації [16, с. 58].

Зокрема, «Ла Страда Україна» брала участь у консорціумних проектах спільно з партнерами з Молдови, Польщі та Нідерландів, що давало змогу охоплювати транскордонний вимір проблеми торгівлі людьми та відповідати вимогам ЄС щодо регіонального масштабу. Важливим організаційним уроком є те, що позиція організації у консорціумі – провідний партнер чи асоційований – безпосередньо визначає обсяг отримуваного фінансування та адміністративне навантаження. «Ла Страда Україна» поступово нарощувала власний потенціал, починаючи з ролі асоційованого партнера і поступово переходячи до ролі co-applicant у наступних грантових циклах [16, с. 61].

Окремої уваги заслуговує досвід організацій, що успішно здійснюють цифровий фандрейзинг. Зокрема, литовська організація «Human Rights Monitoring Institute» (HRMI) розробила комплексну цифрову стратегію залучення ресурсів, що включає регулярний англомовний подкаст про права людини в регіоні, активний Twitter/X-акаунт з аудиторією понад 20 000 підписників та щоквартальний тематичний звіт для донорів, що поширюється через LinkedIn. Ця медіаприсутність не лише підвищує впізнаваність організації, але й безпосередньо конвертується у фандрейзингові можливості: кілька нових донорів організації вийшли на контакт самостійно після ознайомлення з цифровим контентом HRMI [2, с. 85].

Узагальнюючи міжнародний досвід, виокремимо ключові практики, що є найбільш релевантними для УЖФ: мережевий фандрейзинг та спільні консорціуми; активне залучення коштів на інституційну підтримку;

цілеспрямована диверсифікація донорської бази з виходом на нетрадиційні сегменти (діаспора, корпоративні фонди); інвестиції у побудову організаційного бренду та цифрову присутність; адвокація перед донорами щодо справедливого та гнучкого фінансування жіночих організацій; поступова розбудова потенціалу для переходу до більш складних форм фандрейзингу, зокрема major gifts.

Спільним знаменником для всіх розглянутих організацій є усвідомлення фандрейзингу не як окремої функції, а як інтегрального компонента стратегічного управління. Організації, що досягли найбільших успіхів у залученні ресурсів, розглядають кожну програмну ініціативу, кожну публікацію та кожен публічний захід одночасно як реалізацію місії та як фандрейзингову можливість. Саме цей принцип «вбудованого фандрейзингу» є, мабуть, найважливішим уроком міжнародного досвіду для УЖФ.

2.5 Вплив глобальних тенденцій донорського фінансування на розвиток українського громадянського суспільства

Глобальний донорський ландшафт зазнає суттєвих трансформацій, що безпосередньо впливають на умови залучення міжнародного фінансування для українських НКО, у тому числі для УЖФ. Розуміння цих тенденцій є необхідною умовою адаптації фандрейзингових стратегій до мінливого зовнішнього середовища [11, с. 84].

Глобальний донорський ринок перебуває під одночасним тиском кількох макрочинників: бюджетних обмежень у країнах-донорах, що призводять до скорочення ODA; посилення конкуренції з боку глобального Півдня за донорські ресурси; трансформації геополітичних пріоритетів після повномасштабного вторгнення Росії в Україну; та системних змін у парадигмі розвитку, що дедалі більшою мірою акцентує локальну власність (local ownership) і стійкість (sustainability) замість залежності від зовнішнього фінансування. Ці зміни відбуваються нерівномірно і у різних донорських системах виявляються по-

різному, однак у сукупності формують принципово нові умови роботи для НКО, що орієнтуються на міжнародне фінансування [11, с. 85].

Перша тенденція – локалізація донорського фінансування (Localisation Agenda). Починаючи приблизно з 2016 року, більшість великих міжнародних донорів задекларували зобов'язання збільшити частку фінансування, що надходить безпосередньо місцевим НКО, а не через міжнародних посередників. Гранд Барген (Grand Bargain) – угода між великими гуманітарними донорами та організаціями – передбачає, що до 25% гуманітарного фінансування має надходити безпосередньо місцевим організаціям [11, с. 87]. Для УЖФ ця тенденція є сприятливою: як українська організація з тривалим досвідом роботи, вона краще позиціонована для отримання прямого фінансування порівняно з міжнародними НКО.

Водночас практична реалізація принципу локалізації суттєво відстає від декларованих зобов'язань. За даними Global Humanitarian Assistance Report, реальна частка прямого фінансування місцевих організацій залишається значно нижчою за цільовий показник 25%: основна маса коштів, як і раніше, проходить через ланцюжок великих міжнародних організацій. Це пов'язано з системними причинами – ризик-менеджментом донорів, стандартами фінансової підзвітності та інституційними інтересами міжнародних НКО-посередників. Для УЖФ це означає, що, незважаючи на сприятливий риторичний клімат, реальний доступ до прямого фінансування вимагатиме активної адвокації та доведення інституційної спроможності за стандартами, прийнятними для великих донорів [11, с. 89].

Друга тенденція – зростання вимог до підзвітності та демонстрації результатів. Великі донори – ЄС, USAID, двосторонні агентства – впроваджують дедалі жорсткіші вимоги до систем моніторингу та оцінки: рандомізовані контрольовані дослідження, складні логічні рамки, обов'язкове використання стандартизованих показників. Для НКО, що здійснюють якісні правозахисні програми, виконання цих вимог є особливо складним [6, с. 66].

Парадокс ситуації полягає в тому, що найбільш трансформаційні й системно важливі ініціативи – зміна суспільних норм, розбудова руху, підтримка адвокаційних кампаній – найгірше піддаються кількісному вимірюванню за стандартними донорськими показниками. Організації, що займаються виключно вимірюваними сервісними послугами (кількість консультацій, кількість охоплених осіб), отримують конкурентні переваги у грантовому процесі, тоді як організації, що формують передумови системних змін, змушені вкладати значні зусилля у «переклад» своєї роботи на мову результатів, зрозумілу донорам [6, с. 69]. УЖФ, як організація, що підтримує широкий спектр жіночих ініціатив від сервісних до адвокаційних, повинна виробити гнучкі підходи до демонстрації результатів залежно від типу донора.

Третя тенденція – зростання тиску на «втому донорів» (Donor Fatigue) до України. Після первинного сплеску підтримки у 2022–2023 роках ряд аналітиків фіксує поступове зниження рівня донорської уваги до України у частині структурних програм – на відміну від гуманітарного фінансування, яке залишається на відносно стабільному рівні [20, с. 52]. Для УЖФ, що орієнтується переважно на структурні програми підтримки жіночого руху, це є серйозним викликом.

Явище донорської втоми має кілька вимірів. По-перше, донорські організації стикаються з внутрішнім тиском щодо географічної диверсифікації портфелю: концентрація значної частки ресурсів в одній країні протягом тривалого часу ускладнюється з огляду на зобов'язання перед іншими регіонами. По-друге, в середовищі персоналу донорських організацій та широкої громадськості спостерігається психологічна втома від тривалої кризи, яка може трансформуватися у зниження мотивації до пошуку нових форм підтримки. Протиотрутою від донорської втоми є постійне оновлення наративу: організації, що здатні щоразу представляти свіжі дані, нові кейси впливу та актуальний контекст, утримують увагу донорів значно довше, ніж ті, що повторюють одні й ті самі аргументи [20, с. 55].

Четверта тенденція – зростання ролі приватної філантропії та корпоративних фондів. В умовах скорочення офіційної допомоги з розвитку (ODA) низки країн приватні фонди дедалі більшою мірою заповнюють донорський простір. Фонди родини Макензі Скотт, Wellcome Trust та ряд нових технологічних фондів суттєво збільшили обсяги підтримки громадянського суспільства [17, с. 75]. Для УЖФ це відкриває нові можливості, проте вимагає активного пошуку контактів з цими менш відомими в Україні структурами.

Феномен «нової філантропії», пов'язаний із зростанням статків технологічних підприємців та переглядом ними традиційних моделей корпоративної соціальної відповідальності, суттєво змінив донорський ринок за останнє десятиліття. Нові великі донори – на кшталт фондів Макензі Скотт – нерідко практикують «довірчу філантропію» (trust-based philanthropy): надають великі суми без жорстких умов використання і з мінімальними вимогами до звітності, виходячи з довіри до місії організації. Цей підхід є принципово відмінним від традиційного грантового фінансування і вимагає від НКО вміння формулювати переконливу місійну оповідь (mission narrative), а не деталізований проектний план [17, с. 78].

П'ята тенденція – цифрова трансформація донорських процесів. Більшість великих донорів перевели процеси подачі заявок та звітності в онлайн-формат, розробили власні цифрові платформи (USAID Development Experience Clearinghouse, EU OPSYS). Ефективна взаємодія з цими системами вимагає від НКО відповідних технічних компетенцій та ресурсів [16, с. 63].

Цифрова трансформація донорських процесів має двоїстий вплив на НКО. З одного боку, вона знижує технічні бар'єри для подачі заявок: організаціям більше не потрібно фізично бути присутніми в столицях донорських країн для участі в конкурсах. З іншого боку, вона посилює вимоги до цифрової грамотності та технічних можливостей організацій: складні онлайн-системи типу EU OPSYS потребують спеціального навчання та часових витрат для освоєння. Для менших НКО, що не мають окремого ІТ-персоналу, ці вимоги можуть стати реальним бар'єром доступу до окремих донорів [16, с. 65]. Для УЖФ, що має відносно

розвинену організаційну інфраструктуру, цей ризик є керованим, однак потребує свідомих інвестицій у підтримку актуального рівня технічних компетенцій.

Шоста тенденція – зростаючий акцент на фінансуванні феміністичних та трансформаційних підходів. Після активізації глобального жіночого руху (#MeToo, Black Lives Matter) та прийняття Пекінської платформи+25 ряд великих донорів суттєво збільшив фінансування феміністичних організацій, що займаються не лише наданням послуг, але й адвокацією та системними змінами [18, с. 53]. УЖФ з його акцентом на підтримці активізму жінок є добре позиційованим у цій ніші.

Проте позиціонування у феміністичній ніші несе і певні ризики: у частині країн-донорів спостерігається протидія феміністичному порядку денному з боку консервативних політичних сил, що може призводити до скорочення відповідних бюджетних статей. Особливо чутливою є ситуація в контексті потенційних змін у зовнішньополітичних пріоритетах США, оскільки американські донори – USAID, NED, IRF – традиційно є ключовими партнерами жіночих організацій у Центрально-Східній Європі. Стратегічна відповідь на цей ризик – диверсифікація донорської бази у бік European-based donors та приватних фондів з більш стабільними феміністичними мандатами [18, с. 56].

Для українського громадянського суспільства загалом і жіночого руху зокрема сукупний вплив цих тенденцій є неоднозначним. З одного боку, курс на локалізацію та посилення підтримки феміністичних організацій відкриває нові можливості для УЖФ. З іншого боку, загроза «втоми донорів», зростання адміністративних вимог та нестабільність фінансування вимагають від організації суттєвого підвищення фандрейзингового потенціалу та стратегічної гнучкості [15, с. 32].

Стратегічна відповідь УЖФ на сукупність описаних тенденцій має бути комплексною. Вона передбачає одночасно кілька взаємодоповнюючих дій: активне позиціонування як «місцевої» організації в контексті локалізаційної агенди; розробку вдосконаленої системи вимірювання результатів, що охоплює як кількісні, так і якісні показники трансформаційного впливу; системну

диверсифікацію донорської бази у бік приватної філантропії та нових технологічних фондів; постійне оновлення наративу для протидії донорській втомі; нарощування цифрових компетенцій для ефективної роботи з онлайн-системами донорів. Ця комплексна відповідь і становить основу рекомендацій, що будуть сформульовані в наступному підрозділі.

2.6 Стратегічні орієнтири розвитку фандрейзингової діяльності організації

На основі проведеного аналізу теоретичних засад фандрейзингу, оцінки діяльності УЖФ та вивчення міжнародного досвіду ми пропонуємо комплекс стратегічних орієнтирів для підвищення ефективності фандрейзингової діяльності МФБ «Український жіночий фонд». Ці рекомендації організовані за трьома стратегічними напрямами: диверсифікація фінансування, вдосконалення організаційного потенціалу та розвиток зовнішніх партнерств.

Стратегічний напрям 1. Диверсифікація донорської бази.

Пріоритетним завданням для УЖФ є зниження залежності від кількох ключових донорів. Рекомендується встановити стратегічний орієнтир: жоден з донорів не повинен забезпечувати більше 25% загального бюджету організації протягом 3–5 років. Для досягнення цього рекомендується:

По-перше, активізувати роботу з нетрадиційними донорами: корпоративними фондами (зокрема, фондами українських компаній, що мають міжнародних партнерів), діаспорними організаціями в США, Канаді та Великій Британії, а також новими гравцями у сфері технологічної філантропії [4, с. 51].

По-друге, розвивати краудфандингову компоненту для отримання коштів від індивідуальних донорів. Навіть якщо обсяги індивідуального фандрейзингу залишатимуться відносно невеликими, цей канал матиме важливе значення для демонстрації широкої суспільної підтримки організації – фактор, що є значущим для великих інституційних донорів [2, с. 83].

По-третє, цілеспрямовано відстежувати можливості фінансування від донорів, що раніше не співпрацювали з УЖФ: нові двосторонні агентства

(японська JICA, корейська KOICA, австралійська DFAT), фонди з Перської затоки (Qatar Foundation), нові технологічні фонди [20, с. 58].

Стратегічний напрям 2. Вдосконалення організаційного потенціалу фандрейзингу.

Рекомендується інвестувати у розвиток внутрішнього потенціалу фандрейзингової діяльності за кількома напрямами. По-перше, посилити фандрейзинговий відділ: найняти або перекваліфікувати принаймні одного спеціаліста з цифрового фандрейзингу та краудфандингу, що дозволить охопити нові канали залучення коштів [5, с. 52].

По-друге, впровадити CRM-систему для управління відносинами з донорами. Систематизована база даних контактів, грантового трубопроводу (pipeline) та комунікацій з донорами є необхідним інструментом для масштабування фандрейзингової роботи. Рекомендованими рішеннями є Salesforce Nonprofit Success Pack (безкоштовна ліцензія для НКО) або Bloomerang [14, с. 68].

По-третє, розробити системи вимірювання результативності фандрейзингової діяльності: відстежувати конверсію від первинного контакту до гранту, вартість залучення кожного долара фінансування, рівень утримання донорів (Donor Retention Rate), середній розмір та тривалість грантів [10, с. 102].

По-четверте, розробити та затвердити на рівні Наглядової ради Стратегію залучення ресурсів на 3–5 років із чіткими цілями, індикаторами та відповідальними. Наявність формального стратегічного документу є вимогою низки великих донорів та сигналізує про інституційну зрілість організації [14, с. 71].

Участь у мережах є одним з найбільш ресурсозбережних способів розширення фандрейзингових можливостей. Рекомендується: активізувати членство та роль у регіональних жіночих мережах (Kvinna till Kvinna мережа, AWID регіональна мережа); розглянути можливість ініціювання або участі у фандрейзингових консорціумах для участі у великих конкурсах ЄС та ООН;

розвивати партнерства з академічними установами для отримання доступу до науково-дослідних грантів [12, с. 103].

Для системної реалізації запропонованих рекомендацій нижче представлено план заходів на найближчий операційний рік (табл. 3.1).

Таблиця 2.3 – Операційний план розвитку фандрейзингу УЖФ

Захід	Очікуваний результат	Термін	Відповідаль-ний
Розробка 3-річної Стратегії залучення ресурсів	Наявність формального стратегічного документу, визнаного донорами	1–3 місяць	Директорка / Наглядова рада
Впровадження CRM-системи	Систематизована база даних донорів та грантового трубопроводу	2–4 місяць	Фандрейзинговий відділ
Картографування 20 нових потенційних донорів	Розширення списку цільових донорів поза межі традиційних партнерів	1–2 місяць	Фандрейзинговий відділ
Запуск краудфандингової кампанії	Залучення ≥ 5000 дол. від індивідуальних донорів; формування бази прихильників	4–6 місяць	Відділ комунікацій
Участь у 2 консорціумних заявках ЄС/ООН	Розширення можливостей отримання великих грантів	Протягом року	Фандрейзинговий відділ
Тренінг персоналу з цифрового фандрейзингу	Підвищення кваліфікації команди, нові компетенції у роботі з онлайн-донорами	3–5 місяць	HR-відділ / Директорка

Джерело: розроблено автором

Реалізація запропонованих стратегічних орієнтирів дозволить УЖФ протягом 3–5 років суттєво підвищити ефективність фандрейзингу: збільшити загальний обсяг залучених коштів щонайменше на 20–30%, знизити залежність від ключових донорів, розширити географію та тематику донорського портфеля. Ці результати безпосередньо посилять спроможність організації виконувати місію підтримки жіночого руху в Україні [19, с. 94].

Висновки до розділу 2. У другому розділі проведено комплексний аналіз фандрейзингової діяльності МФБ «Український жіночий фонд». Встановлено, що УЖФ є потужною організацією з розгалуженою мережею міжнародних

партнерів та значним досвідом грантової роботи. SWOT-аналіз виявив ключові конкурентні переваги (досвід, репутація, тематична спеціалізація) та слабкі сторони (залежність від зовнішнього фінансування, адміністративне перевантаження). Виявлено п'ять груп системних проблем у взаємодії з донорами, що потребують стратегічного реагування.

Вивчено міжнародний досвід фандрейзингу жіночих та правозахисних організацій, проаналізовано ключові глобальні тенденції донорського фінансування та розроблено комплекс стратегічних орієнтирів для УЖФ. Ключовими рекомендаціями є: диверсифікація донорської бази з метою зниження залежності від ключових партнерів, впровадження CRM-системи та розвиток цифрового фандрейзингу, розробка формальної стратегії залучення ресурсів, активна участь у консорціумному фандрейзингу. Запропоновано операційний план реалізації заходів на перший рік.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Фандрейзинг є ключовим механізмом забезпечення фінансової стійкості неприбуткових організацій. Встановлено, що ефективний фандрейзинг включає грантовий, корпоративний, індивідуальний та ресурсний різновиди і є не просто технічною функцією збору коштів, а стратегічним управлінським процесом, що визначає здатність НКО реалізовувати місію у довгостроковій перспективі.

2. Систематизація типів міжнародних донорів (МУО, двосторонні донори, приватні фонди, установи ЄС та фонди жіночого руху) виявила значну різноманітність їхніх пріоритетів, механізмів та вимог. Ефективна взаємодія з донорами вимагає від НКО не лише технічних навичок написання заявок, але й стратегічного розуміння донорського ландшафту.

3. МФБ «Український жіночий фонд» є потужною організацією з понад 25-річним досвідом та розгалуженою мережею міжнародних партнерів. Ключовими конкурентними перевагами Фонду є його статус re-granting організації, тематична спеціалізація та визнання серед провідних донорів жіночого руху.

4. Аналіз донорського портфеля УЖФ виявив його відносну диверсифікованість, проте із суттєвою залежністю від кількох ключових донорів (понад 50% надходжень від двох партнерів). Рівень успішності грантових заявок (40–45% загалом і 20–25% у конкурсах ЄС/ООН) свідчить про наявний потенціал для зростання.

5. Виявлено п'ять груп системних проблем у взаємодії УЖФ з міжнародними донорами: концентрація донорського портфеля; значне адміністративне навантаження від донорських вимог; тривалість циклів прийняття рішень донорами; комунікаційні та культурні бар'єри; недостатній моніторинг нових можливостей фінансування.

6. Вивчення міжнародного досвіду жіночих організацій (AWID, Feminoteka, Women's Fund in Georgia, Human Rights Watch) дозволило виокремити найбільш релевантні для УЖФ практики: мережевий та

консорціумний фандрейзинг, залучення інституційної підтримки, диверсифікація донорської бази, розбудова організаційного бренду.

7. Глобальні тенденції донорського фінансування (локалізація, зростання вимог до підзвітності, загроза «втоми донорів» до України) формують складне, але не безнадійне середовище для фандрейзингу УЖФ. Курс на локалізацію та посилення підтримки феміністичних організацій є сприятливим для Фонду.

8. На основі проведеного дослідження розроблено комплекс стратегічних рекомендацій для УЖФ за трьома напрямами: диверсифікація донорської бази (встановити ліміт 25% для будь-якого окремого донора, освоїти нові категорії донорів, запустити краудфандинг); вдосконалення організаційного потенціалу (впровадити CRM-систему, розробити Стратегію залучення ресурсів на 3–5 років, посилити фандрейзинговий персонал); розвиток партнерств та мереж (консорціумний фандрейзинг, активна участь у регіональних жіночих мережах).

Проведене дослідження засвідчує, що фандрейзингова діяльність УЖФ демонструє ознаки як інституційної зрілості, так і системних вразливостей, характерних для більшості організацій некомерційного сектору, що функціонують в умовах хронічної ресурсної нестачі. Двадцятип'ятирічний досвід залучення міжнародного фінансування сформував у Фонду цінний інституційний капітал – репутацію, мережу відносин та знання донорського середовища, – проте не позбавив організацію структурної залежності від обмеженого кола партнерів. Результати аналізу підтверджують, що перехід від реактивної до стратегічної моделі фандрейзингу є для УЖФ не бажаним, а необхідним кроком для забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Важливим висновком дослідження є також підтвердження гіпотези про взаємозалежність між інституційним розвитком організації та її фандрейзинговим потенціалом. УЖФ, що інвестує у якість управління, прозорість звітності та розвиток персоналу, отримує не лише операційні переваги, але й конкурентну перевагу на донорському ринку. Зміцнення внутрішньої спроможності організації таким чином є водночас самоціллю та

інструментом фандрейзингу – ці два виміри розвитку невіддільні один від одного в сучасному донорському середовищі.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить УЖФ суттєво підвищити ефективність фандрейзингу та зміцнити фінансову стійкість, що, у свою чергу, посилить спроможність організації виконувати місію підтримки жіночого руху в Україні в умовах тривалого воєнного конфлікту та подальшої відбудови країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вахович І. М., Смолич Д. В. Диверсифікація джерел фінансування як інструмент фінансового менеджменту неурядових організацій // Київський економічний науковий журнал. 2025. № 9. URL: https://journals.kymu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/229 (дата звернення: 08.06.2026).

2. Громадський Простір. Гранти та можливості для громадських організацій. URL: https://www.prostir.ua/category/grants/ (дата звернення: 08.06.2026).

3. Кирчата І. М., Шершенюк О. М., Деділова Т. В. Грантові ресурси як стратегичний інструмент партнерства бізнесу та громадських організацій // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/376778938_GRANTOVI_RESURSI_AK_STRATEGICNIJ_INSTRUMENT_PARTNERSTVA_BIZNESA_TA_GROMADSKIH_ORGANIZACIJ (дата звернення: 08.06.2026).

4. Коваль З. О., Коваль Я. Б., Хом’як Р. Л. Економічний механізм підвищення ефективності використання залучених коштів громадськими організаціями з метою розвитку підприємництва // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2014. URL: https://ena.lpnu.ua/items/bb410359-f8c6-4aaa-9f29-29f2d83c0ce2 (дата звернення: 08.06.2026).

5. Колеснікова Є. Креативний менеджмент як сучасний інструмент в управлінні людським потенціалом у громадських об’єднаннях. Львів, 2019. URL: https://er.ucu.edu.ua/items/e4a9b72a-72f8-4be1-8cdb-f6eaa95f233b (дата звернення: 08.06.2026).

6. Міщенко О. Ю. Розвиток проєктного менеджменту в жіночих громадських організаціях в період воєнного стану : кваліфікаційна робота. Дніпро : ДДАЕУ, 2023. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8940 (дата звернення: 08.06.2026).

7. Осмоловська О. А. Грантовий менеджмент у сфері креативних індустрій : навч.-метод. матеріали. Київ : Київський університет імені Бориса Грінченка,

2022. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/40765/ (дата звернення: 08.06.2026).

8. Рудніцька А. Ю. Особливості управління грантовими проєктами в неприбуткових організаціях в Україні : магістерська робота. Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. URL: https://elar.tsatu.edu.ua/items/38f979e1-6ca2-4142-a4e2-26df9e4412f9 (дата звернення: 08.06.2026).

9. Савченко В. Основи менеджменту громадської організації : навч.-метод. посіб. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 202 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/376831287_Osnovi_menedzmentu_gromadskoi_organizacii_navcalno-metodicnij_posibnik (дата звернення: 08.06.2026).

10. Український жіночий фонд. Річні звіти. URL: https://uwf.org.ua/reports/ (дата звернення: 08.06.2026).

11. AWID. Toward a Feminist Funding Ecosystem: A Framework and Practical Guide. Toronto : AWID, 2021. URL: https://www.awid.org/resources/toward-feminist-funding-ecosystem-framework-and-practical-guide (date of access: 08.06.2026).

12. CIVICUS. State of Civil Society Report 2024. Johannesburg : CIVICUS, 2024. URL: https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2024 (date of access: 08.06.2026).

13. OECD. States of Fragility 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/development/states-of-fragility/ (date of access: 08.06.2026).

14. UN Women. Financing for Gender Equality and the Implementation of the Women, Peace and Security Agenda. New York : UN Women, 2023. URL: https://knowledge.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/03/financing-for-gender-equality-and-the-implementation-of-the-women-peace-and-security-agenda (date of access: 08.06.2026).

15. USAID. Localization Strategy 2023–2028. Washington : USAID, 2023. 58 p. URL: https://www.usaid.gov/localization (date of access: 08.06.2026).