

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Формування та використання фінансових ресурсів**

громадської організації у проєктній діяльності

(на прикладі ГО «Агенти змін ІФ»)

Виконала студентка 4 курсу, групи ФБС-42
Спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування»

Когут Анастасія Ігорівна

Керівник: к.е.н, доц., доцентка кафедри фінансів
Кропельницька Світлана Орестівна

Рецензент: к.е.н, доц., доцент кафедри обліку та
оподаткування

Гнатюк Тарас Михайлович

Івано-Франківськ - 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСУВАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1. Роль і значення громадських організацій у соціально-економічному розвитку.....	6
1.2. Економіко-правове регулювання змісту та складу фінансових ресурсів ГО: український та міжнародний контекст.....	13
1.3. Організаційно-фінансові особливості молодих НГО.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ».....	24
2.1. Історія створення та напрями діяльності ГО «Агенти змін ІФ».....	24
2.2. Джерела формування фінансових ресурсів організації.....	29
2.3. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів.....	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ».....	39
3.1. Основні проблеми формування фінансової стійкості молодих ГО.....	39
3.2. Перспективні напрямки залучення фінансових ресурсів.....	41
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення фінансового менеджменту організації.....	44
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ДОДАТКИ.....	57
--------------	----

ВСТУП

Останніми роками громадські організації перетворилися на вагомий чинник соціально-економічного поступу України. Вони не лише оперативно реагують на виклики часу, а й активно долучаються до розбудови громад, впровадження освітніх, гуманітарних та молодіжних ініціатив, залучення міжнародних ресурсів і створення локальних проєктів. Це особливо увиразнилося після 2022 року, коли суспільні процеси значною мірою тримаються на синергії громадського сектору, волонтерського руху та міжнародної підтримки.

Сьогодні діяльність більшості таких організацій спирається на проєктний підхід. Для успішної реалізації задумів недостатньо лише ідей та людського капіталу – критично важливою є ефективна система залучення й використання фінансових ресурсів. Саме стабільне фінансування визначає спроможність організації підтримувати свою операційну діяльність, розвивати команду, втілювати нові ідеї та забезпечувати власну інституційну стійкість.

Водночас питання фінансового забезпечення особливо гостро постає для молодих громадських організацій. На початковому етапі діяльності вони зазвичай мають обмежені фінансові можливості, нестачу досвіду у сфері фандрейзингу та високий рівень залежності від грантової підтримки. Часто діяльність таких організацій будується навколо окремих короткострокових проєктів, що створює ризики нестабільності та ускладнює стратегічний розвиток. Крім того, молоді організації не завжди мають достатньо сформовану систему фінансового менеджменту, внутрішнього контролю та довгострокового планування.

За таких умов особливого значення набуває дослідження процесу формування та використання фінансових ресурсів громадських організацій у проєктній діяльності. Аналіз практичного досвіду молодих громадських організацій дозволяє визначити основні проблеми їх фінансової діяльності,

оцінити ефективність використання ресурсів та сформувані рекомендації щодо підвищення фінансової спроможності й інституційної стійкості.

Практичний інтерес у цьому контексті становить діяльність ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», яка була заснована у 2024 році як інституційне продовження діяльності Проектно-освітнього центру «Агенти змін» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. Організація здійснює діяльність у сфері проектного менеджменту, розвитку громад, освітніх та інноваційних ініціатив, а також працює із залученням грантових ресурсів. Це робить її показовим прикладом молоді громадської організації, яка перебуває на етапі формування власної системи фінансового забезпечення.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз процесу формування і використання фінансових ресурсів громадської організації у проектній діяльності, а також розробка рекомендацій щодо підвищення її фінансової спроможності на прикладі ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити роль і значення громадських організацій у соціально-економічному розвитку;
- розкрити економічну сутність фінансових ресурсів громадських організацій та особливості їх формування;
- проаналізувати економіко-правове регулювання діяльності громадських організацій і формування їх фінансових ресурсів;
- визначити організаційно-фінансові особливості молодих громадських організацій в Україні;
- дослідити історію та напрями діяльності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»;
- здійснити аналіз джерел формування фінансових ресурсів організації;
- оцінити ефективність використання фінансових ресурсів у проектній діяльності організації;

- визначити основні проблеми забезпечення фінансової стійкості молодих громадських організацій;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення фінансового менеджменту та диверсифікації джерел фінансування ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ».

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання фінансових ресурсів громадських організацій у проєктній діяльності.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування і використання фінансових ресурсів ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» у процесі реалізації проєктної діяльності.

Для досягнення мети роботи застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Описовий метод використано для характеристики діяльності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», аналітичний - для оцінки фінансових ресурсів. Порівняльний метод забезпечив аналіз підходів та законодавства України і світу. Завдяки SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості й загрози фінансової діяльності організації.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні документи у сфері діяльності неурядових організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань фінансування неприбуткових організацій, матеріали міжнародних грантових програм, фінансова звітність та внутрішня документація ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», зокрема Статут організації, документи стратегічного розвитку, грантові угоди та фінансово-бухгалтерська документація.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій для оптимізації системи фінансового менеджменту та зміцнення інституційної спроможності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ». Запропоновані механізми диверсифікації джерел фінансування, розвитку фандрейзингу та вдосконалення внутрішнього фінансового планування є придатними для застосування в операційній діяльності молодих громадських

організацій, що реалізують проєкти у сфері місцевого розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСУВАННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Роль і значення громадських організацій у соціально-економічному розвитку

У сучасному українському суспільстві громадські організації відіграють вагомую роль у реалізації соціальних, освітніх, гуманітарних та молодіжних ініціатив. Їхня діяльність усе частіше базується на проєктному підході, що зумовлює гостру потребу в залученні та ефективному управлінні фінансовими ресурсами. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження теоретичних підходів до визначення сутності громадських організацій, їхньої ресурсної бази та проєктної діяльності як взаємопов'язаних елементів функціонування третього сектору.

У науковій літературі для позначення таких інституцій паралельно використовуються терміни «неурядова організація», «організація громадянського суспільства», «неприбуткова організація» та «громадська організація». Попри перебування у спільному змістовому полі, ці поняття не є абсолютно тотожними. Найширшим за своїм обсягом є поняття неурядової організації (НУО), під яким розуміють добровільне недержавне об'єднання, створене для реалізації суспільно значущих, гуманітарних, освітніх, правозахисних чи інших некомерційних цілей [10]. У межах цього підходу неурядовий сектор охоплює благодійні фонди, професійні спілки, аналітичні центри, волонтерські платформи та безпосередньо громадські організації.

Власне громадська організація розглядається як одна із базових форм інституцій громадянського суспільства. Відповідно до Закону України «Про

громадські об'єднання», вона є добровільним об'єднанням фізичних осіб для здійснення та захисту прав і свобод, а також задоволення суспільних, соціальних, економічних, культурних та інших інтересів [4]. Законодавче визначення чітко акцентує увагу на добровільності, неприбутковості та суспільній спрямованості її діяльності.

Для глибшого розуміння нормативно-правових та організаційних відмінностей між спорідненими дефініціями у табл. 1.1 наведено їх порівняльну характеристику.

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика понять «громадське об'єднання»,
«громадська організація» та «громадська спілка»**

Критерій	Громадське об'єднання	Громадська організація	Громадська спілка
Сутність поняття	Загальна форма добровільного об'єднання фізичних та/або юридичних осіб для реалізації та захисту прав і свобод, задоволення суспільних інтересів	Вид громадського об'єднання, засновниками та членами якого є фізичні особи	Вид громадського об'єднання, засновниками якого є юридичні особи приватного права
Хто може бути засновником	Фізичні та/або юридичні особи приватного права	Фізичні особи	Юридичні особи приватного права
Основна мета діяльності	Реалізація суспільних, економічних, соціальних, культурних, освітніх інтересів	Захист прав громадян, розвиток громад, молодіжна та волонтерська діяльність	Представництво та координація інтересів організацій-учасників
Правовий статус	Загальне поняття, яке охоплює ГО та громадські спілки	Окрема організаційно-правова форма НУО	Окрема організаційно-правова форма НУО
Особливості членства	Визначаються статутом	Членами є фізичні особи	Членами є юридичні особи
Основні джерела фінансування	Гранти, благодійні внески, партнерська підтримка, членські внески	Гранти, пожертви, волонтерська підтримка, краудфандинг	Членські внески організацій, партнерські програми, гранти
Особливості діяльності	Може функціонувати зі статусом юридичної особи або без нього	Найпоширеніша форма діяльності громадянського суспільства в Україні	Використовується для міжорганізаційної співпраці та представлення спільних інтересів
Нормативно-правове регулювання	Закон України «Про громадські об'єднання» [1]	Закон України «Про громадські об'єднання» [1]	Закон України «Про громадські об'єднання» [1]

Джерело: Систематизовано автором на основі [1; 4]

Як свідчать дані табл. 1.1, поняття «громадське об'єднання» є загальною правовою категорією, яка охоплює дві основні організаційно-правові форми – громадську організацію та громадську спілку. Ключова відмінність між ними полягає у структурі засновників та членів: якщо перша створюється виключно фізичними особами для спільної реалізації суспільно корисних цілей, то друга формується юридичними особами приватного права з метою координації діяльності та представництва інтересів. В умовах розбудови вітчизняного громадянського суспільства саме громадські організації є найпоширенішим інструментом реалізації молодіжної політики, волонтерства та локального розвитку громад на засадах проєктного менеджменту.

У науковому дискурсі трактування сутності громадських організацій є дещо ширшим за законодавче. Зокрема, Ю. В. Горемикіна визначає неурядові організації як суб'єкти соціального інвестування, діяльність яких спрямована на формування довгострокового суспільного ефекту через акумулювання та трансформацію різних видів ресурсів [10]. Такий підхід дозволяє розглядати громадський сектор не просто як форму соціальної активності, а як повноцінного та впливового учасника загальних соціально-економічних процесів.

Зі свого боку, І. М. Вахович та Д. В. Смолич підкреслюють, що громадські організації виконують критично важливу функцію соціального посередництва між державою, бізнесом і населенням [9]. Водночас дослідники наголошують, що реальна спроможність та результативність таких інституцій безпосередньо залежать від рівня їхньої фінансової стійкості й здатності формувати стабільну та диверсифіковану ресурсну базу.

Узагальнюючи наведені законодавчі та наукові підходи, громадську організацію доцільно розглядати як добровільне неприбуткове об'єднання фізичних осіб, створене для реалізації суспільно значущих, соціальних, освітніх, гуманітарних, культурних чи економічних цілей шляхом акумулювання та ефективного використання фінансових, матеріальних, організаційних і людських

ресурсів. На відміну від державних інституцій та комерційних підприємств, громадські організації функціонують на засадах самоврядності, суспільної користі та проєктного підходу, що дозволяє їм оперативно реагувати на потреби громади, залучати партнерську підтримку та забезпечувати реалізацію соціально важливих ініціатив. У сучасних умовах розвитку громадянського суспільства громадські організації виступають не лише інструментом громадської активності, а й повноцінними суб'єктами соціально-економічного розвитку, які формують соціальний капітал, сприяють розвитку громад та забезпечують взаємодію між державою, бізнесом і населенням.

Поряд із дослідженням інституційної сутності організацій логічно постає питання визначення природи їхніх фінансових ресурсів. У сучасній економічній думці досі немає єдиного підходу до трактування цієї категорії, оскільки фінансові ресурси найчастіше розглядають крізь призму комерційного сектору – як сукупність грошових коштів та інших активів, що перебувають у розпорядженні суб'єкта господарювання для забезпечення його діяльності. Основні підходи вітчизняних науковців до цієї проблеми наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування поняття «фінансові ресурси»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Джерелейко С. та ін.	Сукупність грошових коштів та їх еквівалентів	Джерела формування
Пристемський О. та Ковальов В.	Система грошових надходжень	Забезпечення діяльності
Вахович І.	Основа фінансової стійкості організації	Стабільність функціонування
Авторське узагальнення	Сукупність грошових, матеріальних та нефінансових ресурсів	Уточнення по темі

Джерело: Систематизовано автором на основі [9;10;12;20]

Аналіз теоретичних підходів (табл. 1.2) вказує на розбіжності у розумінні сутності фінансових ресурсів. Частина дослідників (С. Джерелейко,

О. Пристемський, В. Ковальов) зосереджуються на грошовій формі та забезпеченні поточних операцій. Натомість І. Вахович розглядає їх як стратегічний фундамент для забезпечення загальної фінансової стійкості суб'єкта. Запропоноване авторське узагальнення спирається на комплексний підхід, що охоплює не лише грошові кошти, а й матеріальні та нефінансові складники, що є принципово важливим для проєктно-орієнтованих організацій.

У контексті діяльності некомерційного сектору категорія фінансових ресурсів набуває специфічного змісту. На відміну від бізнес-структур, громадські організації не мають на меті отримання прибутку, тому їхня ресурсна база формується за рахунок специфічних зовнішніх та внутрішніх джерел [9]. Особливе місце тут посідають нефінансові ресурси (волонтерська праця, безкоштовні консультації, інформаційні мережі), які конвертуються в реальні соціальні результати. Основні канали залучення ресурсів та їхня характеристика представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Джерела формування фінансових ресурсів громадських організацій

Джерело	Характеристика	Переваги	Ризики
Гранти	Донорське фінансування	Значні обсяги	Залежність від донорів
Членські внески	Внутрішнє фінансування	Відносна стабільність	Обмежений обсяг
Благодійні внески	Добровільні пожертви	Гнучкість	Нестабільність
Партнерська підтримка	Співпраця з бізнесом/ОМС	Розширення ресурсів	Репутаційні ризики
Освітні послуги	Проведення тренінгів, консультацій	Самофінансування	Потреба у фахівцях

Джерело: складено автором самостійно.

Дані табл. 1.3 демонструють, що структура формування фінансових ресурсів громадських організацій є багатокомпонентною та диверсифікованою. Кожне з

наведених джерел має чітко виражені переваги, але водночас супроводжується суттєвими ризиками - від фінансової нестабільності благодійних надходжень до репутаційних загроз і високої залежності від зовнішніх донорів. Розвиток напряму самофінансування (наприклад, через надання освітніх послуг) дозволяє підвищити автономність організації, проте вимагає наявності кваліфікованих фахівців. Відтак, забезпечення фінансової стійкості громадського сектора потребує постійного балансування між внутрішніми та зовнішніми надходженнями (рис.1.1), що найчастіше реалізується саме в межах проєктної діяльності.

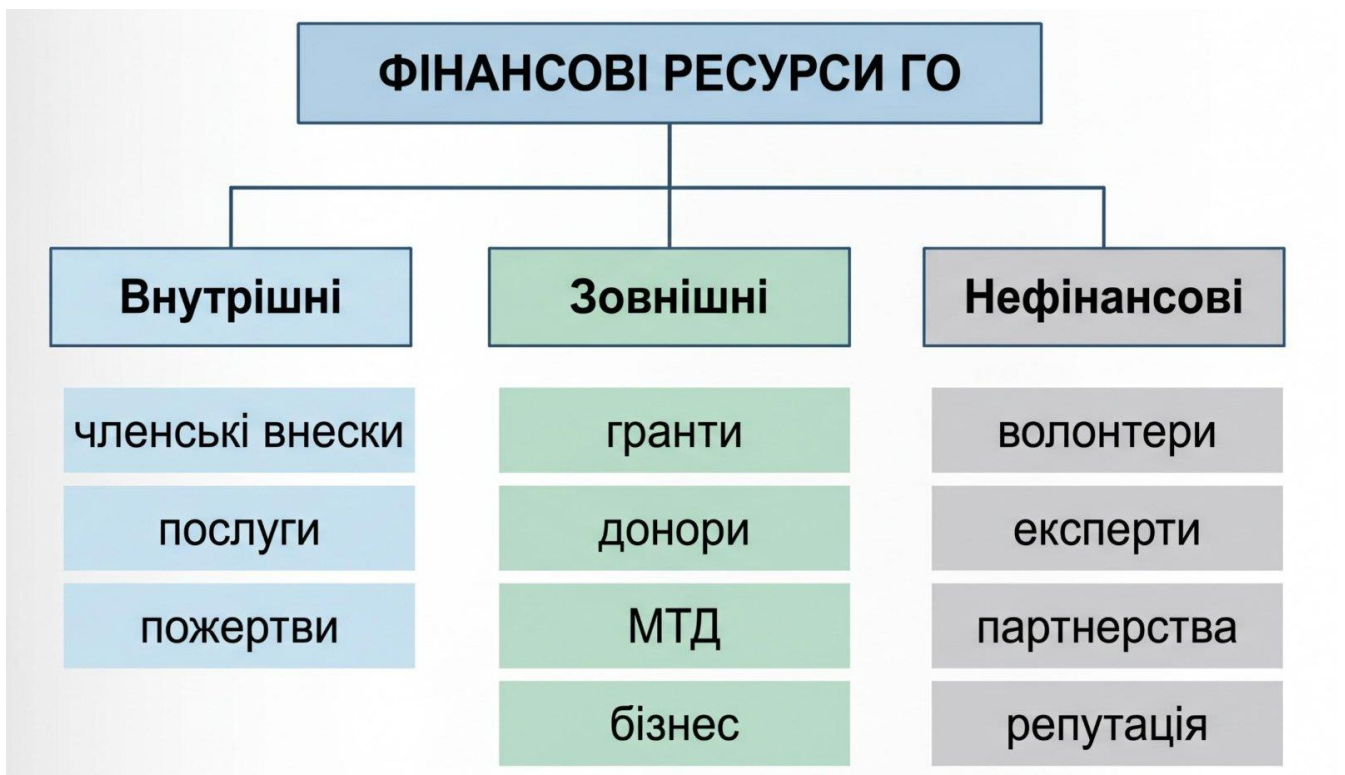


Рис.1.1. Система формування фінансових ресурсів громадської організації

Джерело: складено автором самостійно.

Проектна діяльність виступає базовим елементом сучасного функціонування інститутів громадянського суспільства. Через реалізацію проєктів більшість громадських організацій забезпечує досягнення власної місії та практичне втілення суспільно корисних ініціатив. У сучасних дослідженнях проєктна діяльність розглядається як система взаємопов'язаних заходів, спрямованих на

досягнення конкретного результату у визначені строки та в межах встановлених ресурсних обмежень [16].

У цьому контексті Л. М. Христенко та П. В. Чала зазначають, що стратегічний розвиток громадських організацій дедалі більше базується на проєктному підході, який дозволяє ефективно поєднувати короткострокові ініціативи з довгостроковими стратегічними цілями [25]. За такого підходу фінансові ресурси виступають не лише засобом забезпечення поточних операцій, а й безпосереднім інструментом інституційного розвитку та підвищення загальної організаційної спроможності.

Водночас головною специфікою такого фінансового забезпечення є те, що ключовою формою фінансування проєктів залишаються гранти міжнародних донорських організацій, державних програм та благодійних фондів. Ця часова та цільова обмеженість зовнішніх асигнувань знову повертає організацію до вихідної проблеми: необхідності диверсифікації джерел надходжень та пошуку альтернативних інструментів для формування довгострокової фінансової стійкості [9].

На основі аналізу наукових підходів можна стверджувати, що фінансові ресурси громадських організацій у межах проєктної діяльності варто розглядати як комплекс грошових, матеріальних та нефінансових активів, залучених із внутрішніх і зовнішніх джерел для втілення проєктів, підтримки поточної діяльності та розвитку інституційної спроможності. На відміну від бізнес-структур, особливістю формування фінансових ресурсів таких організацій є їхня неприбуткова природа, суттєва залежність від грантів, а також тісне поєднання фінансового забезпечення з волонтерською допомогою.

1.2. Економіко-правове регулювання змісту та складу фінансових ресурсів громадських організацій: український та міжнародний контекст

Функціонування громадських організацій в Україні здійснюється в межах визначеного економіко-правового середовища, яке регламентує порядок створення організацій, механізми формування їх фінансових ресурсів, правила використання коштів, податкові особливості та вимоги до фінансової звітності. Для громадських організацій правове регулювання має особливе значення, оскільки саме воно визначає допустимі джерела фінансування, умови збереження неприбуткового статусу та можливості залучення міжнародної фінансової підтримки.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність громадських організацій в Україні, є Закон України «Про громадські об'єднання». Відповідно до законодавства, громадське об'єднання визначається як добровільне об'єднання фізичних та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, економічних, соціальних, культурних та інших інтересів [4]. Закон визначає порядок створення, державної реєстрації, управління майном і фінансами організації, а також гарантує право громадських організацій самостійно визначати напрями використання власних ресурсів відповідно до статутної діяльності [4].

Окрім Закону України «Про громадські об'єднання», вагоме значення у регулюванні фінансової діяльності громадських організацій має Податковий кодекс України. Саме він визначає умови отримання та збереження неприбуткового статусу організації, порядок оподаткування окремих видів доходів, а також вимоги до цільового використання коштів. Відповідно до п. 133.4 Податкового кодексу України, неприбуткова організація повинна бути внесена до Реєстру неприбуткових установ та організацій, а її установчі документи мають містити заборону на розподіл прибутку між засновниками, членами чи працівниками організації [4]. У разі порушення цих вимог організація втрачає

статус неприбутковості та стає платником податку на прибуток на загальних підставах. Порядок включення організацій до Реєстру неприбуткових установ та організацій, а також механізм виключення з нього додатково регламентуються Постановою Кабінету Міністрів України № 440 [6].

Нормативно-правове регулювання також визначає допустимі джерела формування фінансових ресурсів громадських організацій. Згідно із законодавством, ГО мають право отримувати благодійні внески, гранти, гуманітарну допомогу, членські внески, пасивні доходи, а також кошти від здійснення діяльності, пов'язаної зі статутними цілями організації [4; 5]. Водночас прибуток від такої діяльності не може розподілятися між учасниками організації та має спрямовуватися виключно на забезпечення її функціонування й реалізацію суспільно корисних проєктів. Це формує особливу модель фінансового управління, у межах якої пріоритетним є не отримання прибутку, а досягнення соціального ефекту. Як зазначають Н. А. Остап'юк та О. Л. Примаченко, законодавче регулювання діяльності неприбуткових організацій є базою для формування системи бухгалтерського обліку та фінансового контролю у громадському секторі [18].

Законодавче регулювання неприбуткового сектору також охоплює питання бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Н. Остап'юк та О. Примаченко зазначають, що система державного регулювання діяльності неприбуткових організацій спрямована насамперед на забезпечення прозорості використання коштів, контролю цільового фінансування та дотримання вимог щодо неприбутковості [18]. Фінансова звітність громадських організацій виступає важливим інструментом формування довіри з боку донорів, партнерів і суспільства загалом.

Особливістю сучасного економічного середовища діяльності вітчизняних НУО є висока залежність від зовнішнього фінансування, роль якого суттєво зросла після 2022 року у зв'язку з розширенням гуманітарних та відновлювальних

програм. Основні міжнародні підходи, інституції та програми, що визначають сучасні канали та принципи формування фінансових ресурсів українського громадського сектору, систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Міжнародні інституційні програми та підходи до фінансування
громадського сектору України**

Програма	Спрямованість та механізми діяльності	Специфіка та вплив на фінансове забезпечення НУО
Концепція локалізації допомоги (Localization of aid) [4; 5]	Передбачас децентралізацію міжнародної допомоги та передачу більшої частини ресурсів безпосередньо місцевим ГО для роботи у громадах.	Наявність структурних бар'єрів: місцеві НУО виконують основну роботу на місцях, але отримують непропорційно малу частку прямого донорського фінансування.
Програма ЄС «Horizon Europe» [9]	Фінансування масштабних інноваційних, освітніх, цифрових та соціальних проєктів на засадах міжсекторальної співпраці.	Створює можливості для залучення довгострокових асигнувань, розвитку міжнародного партнерства та впровадження європейських механізмів управління.
Міжнародна організація ActionAid [10]	Посилення спроможності місцевих громад через пряме фінансування локальних партнерів та їх залучення до процесів прийняття рішень.	Спрямованість на подолання фінансової нестабільності місцевих НУО, підвищення їхньої інституційної стійкості та автономії в управлінні ресурсами.
Міжнародна організація з міграції (МОМ) / Уряд Японії [12]	Фінансування програм підтримки ВПО, відновлення локальної соціальної інфраструктури та розвитку місцевих ініціатив.	Забезпечує залучення додаткових цільових ресурсів та інтеграцію українських громадських організацій у глобальні механізми гуманітарного реагування.

Джерело: сформовано та узагальнено автором на основі [28;29;31;35;39]

Важливим аспектом економіко-правового регулювання діяльності громадських організацій є міжнародний досвід функціонування неприбуткового сектору. Європейські країни мають розвинуті системи підтримки громадських ініціатив, які поєднують законодавче регулювання, фінансові стимули та механізми державної підтримки громадянського суспільства.

У Франції діяльність громадських організацій регулюється Законом про асоціації 1901 року (*Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association*), який

закріплює принцип свободи об'єднання громадян [37]. Французька модель передбачає спрощену процедуру створення асоціацій, можливість отримання державних субсидій, грантів та податкових пільг. Особливістю французького законодавства є те, що асоціації можуть здійснювати економічну діяльність за умови, що отриманий дохід не розподіляється між учасниками організації [37; 36].

У Німеччині діяльність громадських організацій ґрунтується переважно на статусі зареєстрованих об'єднань (*eingetragener Verein, e.V.*), діяльність яких регулюється Цивільним кодексом Німеччини (*Bürgerliches Gesetzbuch*) [33]. Німецька модель характеризується високим рівнем фінансової прозорості, чіткими вимогами до бухгалтерського обліку та значною державною підтримкою громадських ініціатив. Важливим елементом є податкові пільги для організацій, що мають статус суспільно корисних. Такі організації можуть отримувати пожертви, гранти та державне фінансування на реалізацію соціальних, культурних і освітніх проєктів [33].

Порівняно з країнами Європейського Союзу, українська система регулювання діяльності громадських організацій перебуває на етапі активного розвитку та адаптації до європейських стандартів. Після 2022 року роль громадських організацій у процесах гуманітарного реагування та відновлення громад суттєво зросла, що зумовило необхідність удосконалення механізмів фінансової підтримки, грантового адміністрування та публічної звітності. Водночас в Україні все ще зберігається значна залежність громадських організацій від міжнародної донорської підтримки, тоді як у Франції та Німеччині суттєву частку фінансування становлять внутрішні джерела – членські внески, державні субсидії та місцеві програми підтримки громадянського суспільства.

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика економіко-правового регулювання
громадських організацій в Україні, Франції та Німеччині**

Критерій	Україна	Франція	Німеччина
Основний нормативний акт	Закон України «Про громадські об'єднання»	Закон 1901 року про асоціації	Цивільний кодекс Німеччини (BGB)
Основна організаційна форма	Громадська організація	Association loi 1901	Eingetragener Verein (e.V.)
Принцип створення	Добровільне об'єднання громадян	Свобода асоціацій без попереднього дозволу	Реєстрація в судовому реєстрі
Неприбутковий статус	Визначається Податковим кодексом	Заборона розподілу прибутку між учасниками	Статус суспільно корисної організації
Основні джерела фінансування	Гранти, донорська допомога, благодійні внески	Державні субсидії, гранти, внески	Пожертви, державна підтримка, внески
Роль державної підтримки	Обмежена	Висока	Висока
Рівень залежності від міжнародних донорів	Високий	Низький	Низький
Особливості фінансового контролю	Податкова та фінансова звітність	Контроль цільового використання коштів	Високі вимоги до бухгалтерського обліку та прозорості
Можливість економічної діяльності	Дозволена в межах статутної діяльності	Дозволена без розподілу прибутку	Дозволена для досягнення суспільної мети

Джерело: Систематизовано автором на основі [4;3;33;36;37]

Водночас економіко-правове регулювання діяльності громадських організацій в Україні все ще характеризується низкою проблем. Однією з них є складність фінансового адміністрування грантових коштів та необхідність дотримання одночасно вимог українського законодавства і донорських процедур. Крім того, для багатьох молодих громадських організацій проблемою залишається недостатній рівень фінансової та юридичної компетентності, що ускладнює процес підготовки звітності, ведення бухгалтерського обліку та управління проєктним фінансуванням.

Суттєвим аспектом економічного регулювання є також питання фінансової прозорості та публічної підзвітності громадських організацій. У сучасних умовах рівень довіри до організації безпосередньо залежить від відкритості інформації про джерела фінансування, напрями використання коштів та результати реалізованих проєктів. Саме тому більшість міжнародних донорів вимагає від організацій впровадження внутрішніх фінансових політик, процедур моніторингу витрат та систем внутрішнього контролю [18].

Таким чином, економіко-правове регулювання фінансової діяльності громадських організацій охоплює сукупність законодавчих, фінансових та інституційних механізмів, що визначають порядок формування, використання та контролю фінансових ресурсів неприбуткового сектору. В сучасних умовах ефективність діяльності громадських організацій значною мірою залежить не лише від обсягу залучених коштів, а й від здатності організації функціонувати відповідно до вимог правового поля, забезпечувати фінансову прозорість та адаптуватися до сучасних міжнародних механізмів підтримки громадянського суспільства.

1.3. Організаційно-фінансові особливості молодих неурядових організацій

У структурі сучасного громадського сектору окрему увагу привертають молоді неурядові організації, тобто інституції, які перебувають на початковому етапі свого функціонування, мають незначний досвід реалізації проєктів, обмежений кадровий потенціал та ще не сформовану систему стабільного фінансового забезпечення. Саме такі організації становлять значну частину нових локальних ініціатив в Україні у сферах молодіжної політики, освіти, соціального розвитку, гуманітарної підтримки та громадської активізації.

Активне збільшення кількості новостворених громадських ініціатив після 2022 року супроводжувалося не лише посиленням ролі громадянського суспільства, а й виявленням низки внутрішніх проблем, пов'язаних із недостатньою інституційною зрілістю нових структур. За результатами дослідження Civil Society Organization Sustainability Index in Ukraine (рис.1.2), найбільш вразливими компонентами розвитку нових організацій залишаються організаційна спроможність, фінансова життєздатність, стратегічне планування та сталість управлінських процедур [30]. Це свідчить про те, що суспільний запит на діяльність громадської організації ще не означає автоматичної готовності такої інституції до довготривалого ефективного функціонування.

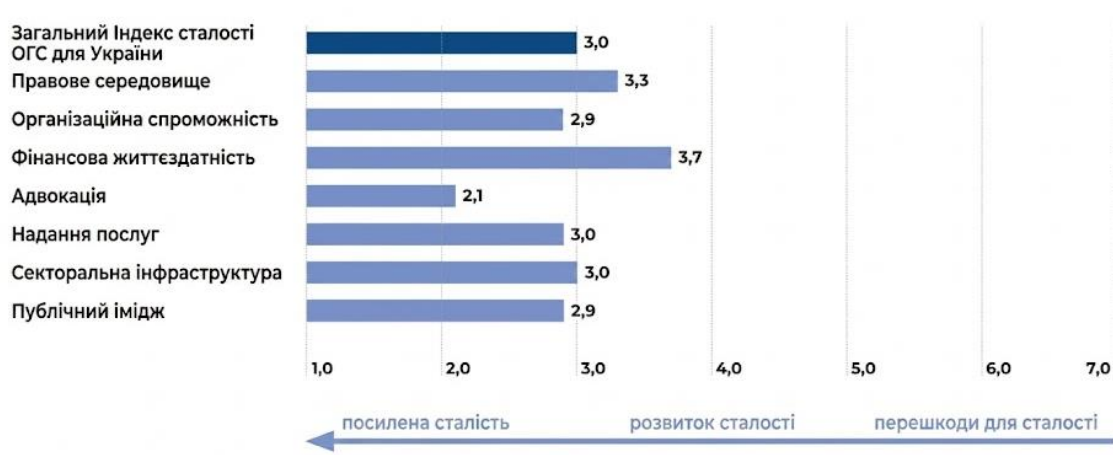


Рис. 1.2. Галузеві виміри Індексу сталості ОГС України у 2024 році

Джерело: Створено автором на основі [30]

Однією з ключових організаційних особливостей молодих НУО є спрощена модель внутрішнього управління. На початковому етапі більшість таких організацій функціонують завдяки вузькому колу засновників або невеликій ініціативній групі, у межах якої один і той самий учасник часто одночасно виконує функції керівника, координатора проєктів, комунікаційного менеджера, бухгалтера, фандрейзера та адміністратора. Подібна універсалізація кадрових ролей є вимушеною, оскільки організація ще не має достатнього фінансового

ресурсу для формування окремого штатного апарату. Проте така модель супроводжується високим рівнем перевантаження команди, що негативно впливає на якість управлінських рішень і стабільність внутрішніх процесів.

Особливо гостро це проявляється у сфері фінансового менеджменту. Молоді громадські організації, як правило, не мають достатньо напрацьованої системи бюджетування, внутрішнього фінансового контролю, постійного бухгалтерського супроводу, чітких регламентів витрачання коштів та процедур внутрішньої звітності. У результаті навіть за умови залучення зовнішнього фінансування виникають труднощі з прогнозуванням витрат, дотриманням донорських вимог, підготовкою фінансової документації та стратегічним плануванням подальшої діяльності. Загальна тенденція низької фінансової дисципліни в секторі підтверджується і статистичними даними: за інформацією OpenDataBot (рис.1.3), повну фінансову звітність за 2024 рік не подали 89 % громадських організацій України [27].

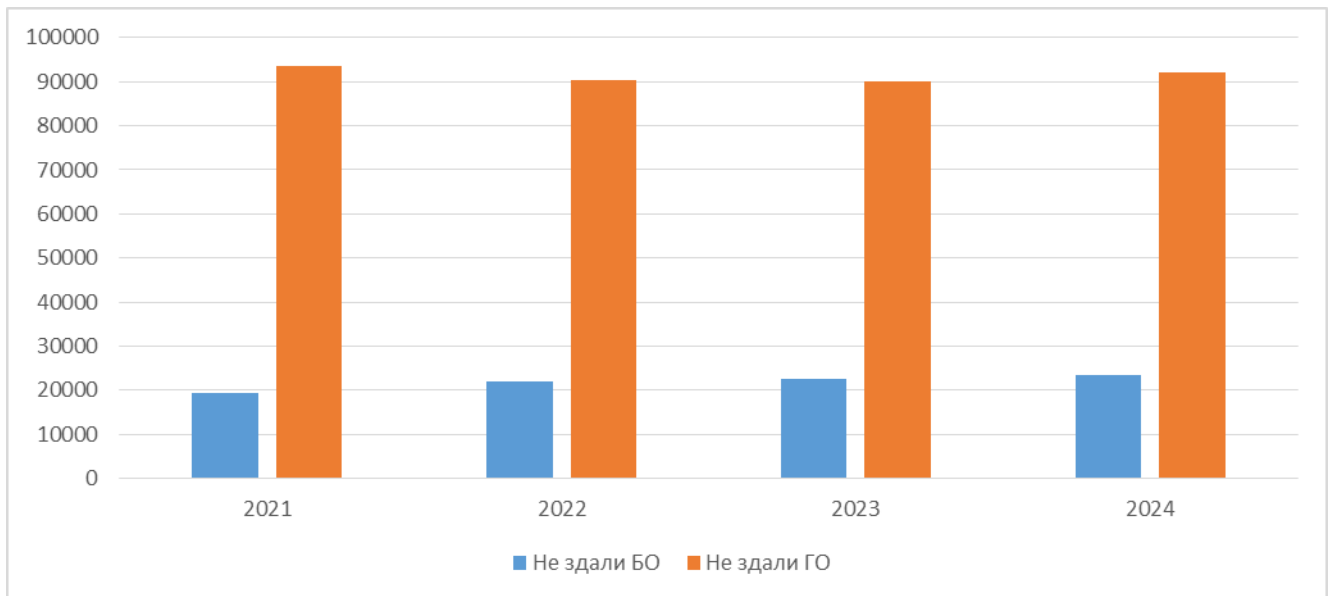


Рис. 1.3. Кількість громадських організацій та благодійних організацій, що не подали фінансову звітність

Джерело: Створено автором на основі [27]

Ще однією суттєвою рисою молодих НУО є відсутність стартового фінансового резерву. На відміну від давно функціонуючих інституцій, які мають історію співпраці з донорами, сталі партнерські контакти та репутаційну довіру, новостворені організації розпочинають діяльність практично з нульової ресурсної позиції. Це означає, що їх функціонування у перші місяці або роки існування залежить від здатності залучати зовнішню підтримку, вчасно ідентифікувати виклики та застосовувати інструменти їх мінімізації.

Комплекс ключових організаційно-фінансових викликів, із якими стикаються новостворені інститути громадянського суспільства, а також методи їх подолання та інституційної стабілізації систематизовано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Організаційно-фінансові виклики діяльності молодих НУО та інструменти їх мінімізації

Проблема	Прояви та наслідки для організації	Інструменти подолання та стабілізації
Відсутність стартового фінансового резерву	Залежність функціонування у перші місяці (роки) від наявності хоча б одного зовнішнього каналу підтримки.	Перетворення фандрейзингу на базову управлінську функцію: пошук ресурсів, розбудова мережі контактів, формування видимості
Висока концентрація ресурсів в одному джерелі	Модель «одного гранту» забезпечує лише стартові заходи; після завершення проєкту організація знову повертається до ресурсного дефіциту.	Диверсифікація джерел надходжень. Розгляд перших грантів як тимчасового інструменту інституційного зміцнення
Недостатній рівень донорської довіри	Відсутність портфолію, репутаційної історії та верифікованих фінансових процедур обмежує доступ до великих конкурсів.	Участь у дрібних конкурсах інституційної підтримки, залучення до локальних програм розвитку
Брак власного авторитету та матеріальної бази	Обмежені можливості самостійного лобіювання та залучення масштабного фінансування.	Розбудова партнерського ресурсу: співпраця з університетами, ОМС, досвідченими ГО та бізнесом для шерингу майна та експертизи.
Надмірна залежність від волонтерського ресурсу	Зниження адміністративних витрат на старті, високий ризик кадрового виснаження команди та втрати стабільності в майбутньому	Поступовий перехід від чистого ентузіазму до закладання видатків на оплату праці спеціалістів у проєктні бюджети.
Слабкість внутрішніх процедур управління	Ситуативність ініціатив, відсутність чітких алгоритмів переходу до системної діяльності.	Стратегічне планування: розробка операційних та фандрейзингових планів, впровадження систем внутрішнього фінансового контролю

Джерело: систематизовано автором на основі [14;17;26;32]

Аналіз представлених у табл. 1.4 даних свідчить, що у сформованих умовах фандрейзинг для молодих неурядових організацій виступає не додатковою, а базовою управлінською функцією. Ю. Л. Чиркова та Д. С. Лиса визначають фандрейзинг як системну діяльність із пошуку, залучення та утримання фінансових, матеріальних і людських ресурсів, необхідних для забезпечення неприбуткової діяльності [8]. Для молодих організацій це означає не лише безпосередню участь у грантових конкурсах, але й постійне формування мережі контактів, публічне позиціонування, підтримку інформаційної видимості та створення репутації надійного партнера.

Гострою фінансовою проблемою новостворених НУО є концентрація ресурсів в одному джерелі. Найчастіше старт діяльності забезпечується єдиним грантом або разовою підтримкою. Така модель дозволяє реалізувати перші заходи, однак не формує фінансової безпеки, адже після завершення фінансування організація повертається до ресурсного дефіциту. Тому М. М. Кобеля-Звір наголошує, що гранти є не самоціллю, а стартовим інструментом інституційного зміцнення для розширення ресурсної бази [14].

Брак портфоліо та низький рівень довіри ускладнюють цей процес. Оцінюючи заявки, донори зважають на команду, фінансову прозорість і репутацію, яку молоді організації не завжди можуть продемонструвати. Як наслідок, вони змушені починати з дрібних конкурсів чи локальних програм розвитку [32].

У такій ситуації особливого значення набуває партнерський ресурс. Співпраця з університетами, владою, досвідченими ГО чи бізнесом дозволяє НУО частково компенсувати нестачу авторитету й матеріальних можливостей. Партнери можуть забезпечувати приміщення, обладнання, інформаційний супровід чи експертну підтримку. Наявність такої стабільної мережі виступає для донора непрямым підтвердженням перспективи довготривалого розвитку організації.

Крім того, на початкових етапах молоді громадські організації значною мірою спираються на волонтерський людський ресурс. Саме волонтерська включеність дозволяє мінімізувати адміністративні витрати, забезпечити проведення заходів та підтримувати активність організації за відсутності повноцінного оплачуваного штату (табл.1.7). Однак надмірна залежність від ентузіазму команди створює інший ризик - кадрове виснаження, нерівномірний розподіл навантаження та втрату стабільності діяльності в довгостроковій перспективі [32].

Таблиця 1.7

Порівняльна характеристика молодих та зрілих громадських організацій

Критерій	Молоді ГО	Зрілі ГО
Вік	до 3 років	понад 5 років
Фінансування	гранти	диверсифіковане
Персонал	волонтери	штат
Репутація	формується	сформована
Фінансова стійкість	низька	вища

Джерело: систематизовано автором

За таких умов особливої актуальності набуває стратегічне планування. Для молоді НУО воно означає побудову реальної моделі інституційного розвитку: окреслення майбутніх джерел фінансування, системи внутрішнього контролю, механізмів звітності, кадрових потреб та алгоритмів переходу від ситуативних ініціатив до системної проєктної діяльності. Як свідчать сучасні практики інституційного посилення українських громадських організацій, саме наявність стратегічних, операційних і фандрейзингових планів суттєво підвищує шанси організації на довгострокову фінансову життєздатність [17].

Таким чином, молоді неурядові організації характеризуються низкою специфічних організаційно-фінансових рис: обмеженим кадровим потенціалом, відсутністю сталих внутрішніх процедур, нестачею стартових коштів, високою залежністю від зовнішнього фінансування та значною опорою на волонтерський ресурс. Усе це зумовлює необхідність системного фандрейзингу, розбудови

партнерських зв'язків, упровадження фінансового менеджменту та стратегічного планування як ключових умов подальшої інституційної стабілізації молоді організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

2.1. Історія створення та напрями діяльності ГО «Агенти змін ІФ»

Громадська організація «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» є молодого громадською організацією, створеною у липні 2024 року як інституційне продовження діяльності Проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні «Агенти змін» Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. Передумовою створення організації стала необхідність забезпечення сталості проектної, грантової та освітньої діяльності, яка реалізовувалася в межах університетського середовища ще з 2018 року [21].

Поява Проектно-освітнього центру «Агенти змін» стала результатом реалізації проекту «Створення проектно-освітнього центру розвитку інновацій та інвестицій в регіоні», який у 2018–2020 роках переміг у конкурсному відборі проектів регіонального розвитку Міністерства розвитку громад та територій України. Фінансування проекту здійснювалося за рахунок коштів секторальної бюджетної підтримки Європейського Союзу. Саме цей проект заклав основу для формування в університеті середовища, орієнтованого на розвиток проектного менеджменту, грантової діяльності та міжсекторального партнерства [21].

У процесі функціонування Центру поступово сформувалася потреба у створенні окремої громадської організації, яка могла б самостійно брати участь у грантових конкурсах, укладати партнерські угоди, залучати фінансові ресурси та реалізовувати проекти поза межами університетської структури. У результаті в липні 2024 року була зареєстрована громадська організація «АГЕНТИ ЗМІН ІФ».

Відповідно до свого правового статусу, ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» є добровільним, самоврядним та неприбутковим об'єднанням фізичних осіб, що функціонує як юридична особа приватного права. Організація здійснює діяльність на основі Закону України «Про громадські об'єднання», Податкового кодексу України та власного Статуту. Організація має статус неприбутковості, що визначає особливості формування та використання її фінансових ресурсів[5;21].

Місія ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» полягає у сприянні розвитку територіальних громад шляхом впровадження інноваційних проєктних рішень, підтримки освітніх ініціатив, розвитку людського капіталу та посилення фінансової спроможності громад. Діяльність організації спрямована на поєднання академічної експертизи з практичними інструментами реалізації проєктів у сфері місцевого розвитку.

Основні цілі діяльності організації репрезентує рис. 2.1.



Рис 2.1 Основні цілі діяльності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

Джерело: складено автором самостійно на основі [21]

На сучасному етапі діяльність ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» охоплює кілька ключових напрямів. Одним із пріоритетних є проєктний менеджмент, який включає підготовку грантових заявок, супровід проєктів та координацію співпраці з донорами. Організація працює над розробкою як інфраструктурних, так і

«м'яких» проєктів у сферах освіти, молодіжної політики, розвитку громад та міжсекторальної взаємодії.

Важливе місце у діяльності організації займає освітній напрям. ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» проводить тренінги, вебінари, семінари та консультації для представників органів місцевого самоврядування, студентської молоді, громадських активістів та представників громад. Освітня діяльність спрямована на розвиток навичок проєктного менеджменту, фінансового планування, фандрейзингу та стратегічного управління.

Окремим напрямом є аналітична діяльність, що передбачає дослідження місцевого розвитку, моніторинг реалізації програм громад та оцінку ефективності проєктів. Організація також бере участь у підготовці стратегічних документів, аналітичних матеріалів та рекомендацій для територіальних громад.

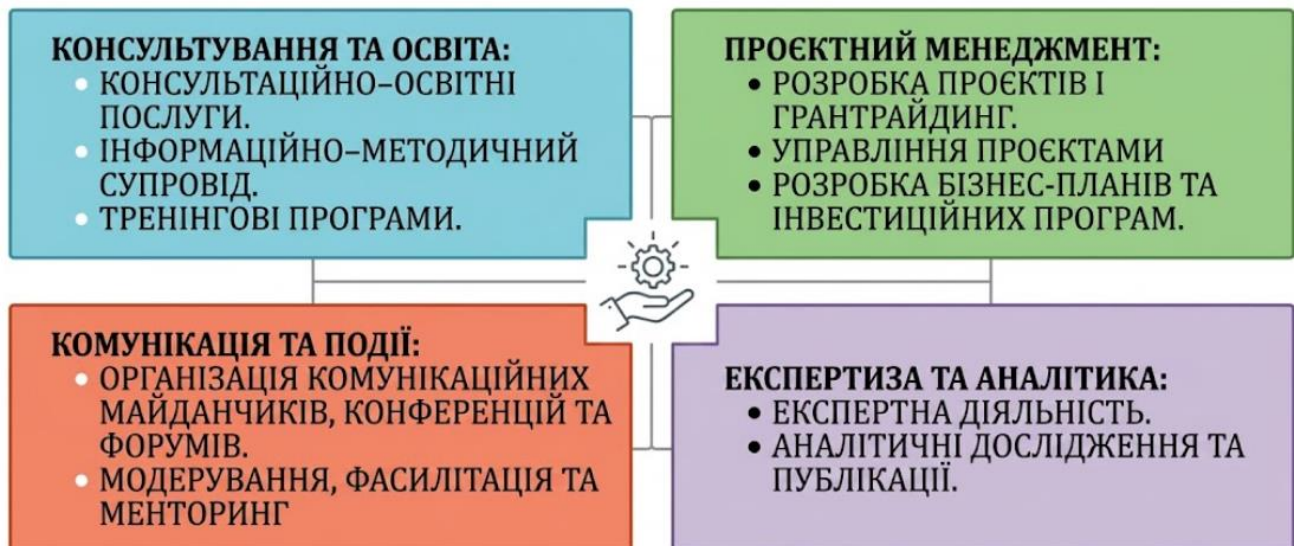


Рис. 2.2. ключові напрями діяльності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

Особливістю ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» є її тісна співпраця з університетським середовищем. На рисунку 2.3 показана схема як організація взаємодіє з Проєктно-освітнім центром «Агенти змін», Науковим парком

«Карпатський університет», кафедрами економічного профілю, факультетом управління, факультетом туризму, кафедрами психології та іноземних мов.

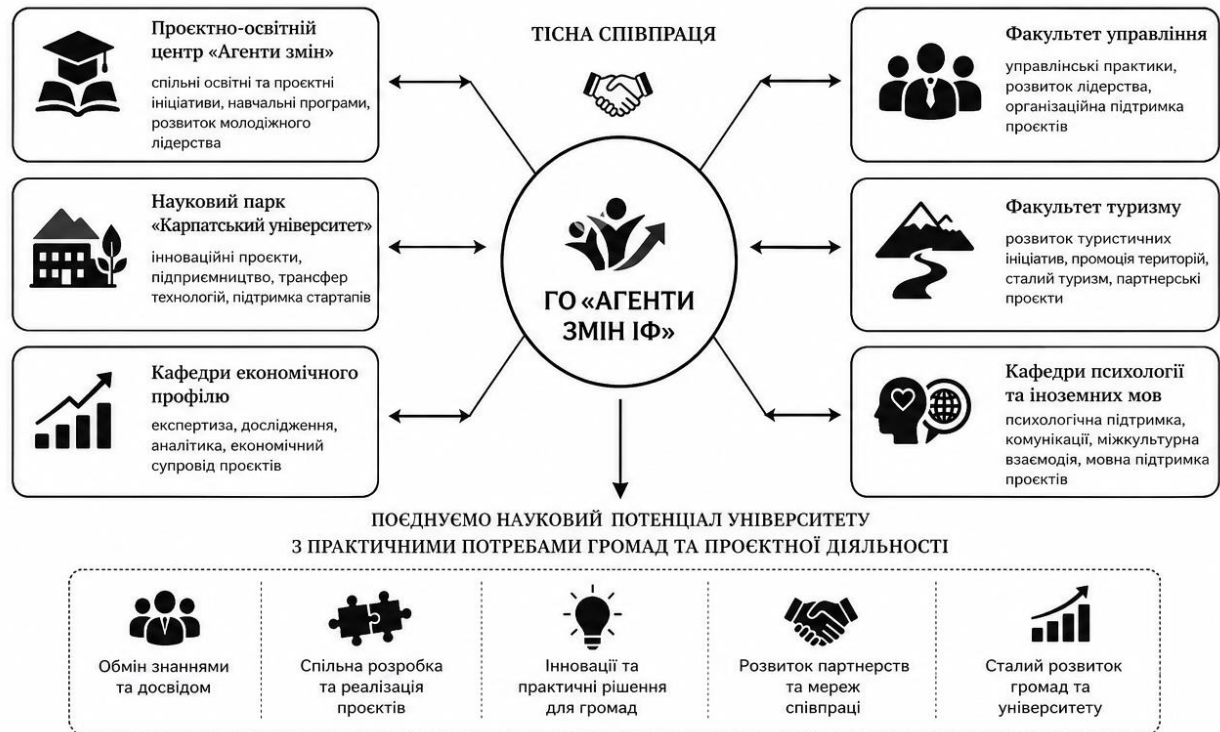


Рис. 2.3 Схема взаємодії ГО «Агенти змін ІФ» та університетського середовища

Джерело: складено автором самостійно

Така співпраця дозволяє поєднувати науковий потенціал університету з практичними потребами громад та проєктної діяльності.

У структурі управління організації функціонують Загальні збори членів організації, Правління та Голова організації що показано в рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Структуру управління ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

Джерело: складено автором самостійно на основі статутних документів

Загальні збори є вищим органом управління та приймають стратегічні рішення щодо діяльності ГО. Правління здійснює управління поточною діяльністю, а Голова організації відповідає за оперативне керівництво, представництво інтересів організації та координацію роботи з партнерами й донорами.

Варто зазначити, що створення ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» відбулося в умовах активного розвитку громадянського суспільства в Україні після 2022 року. Зростання ролі громадських організацій у процесах гуманітарного реагування, підтримки громад та реалізації міжнародних програм сприяло формуванню нових локальних ініціатив. У цьому контексті ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» виступає прикладом молодшої організації, яка поєднує освітню, аналітичну та проєктну діяльність із поступовим формуванням власної інституційної та фінансової спроможності. Водночас діяльність організації орієнтована на розвиток людського капіталу, підтримку молодіжних ініціатив, посилення спроможності територіальних громад та впровадження сучасних інструментів проєктного менеджменту. Важливим напрямом роботи є також налагодження співпраці між представниками освіти, громадського сектору, бізнесу та органів місцевого самоврядування задля реалізації спільних проєктів регіонального розвитку.

Таким чином, ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» є спеціалізованою громадською організацією, створеною на базі університетського проєктно-освітнього середовища з метою каталізації інновацій, розвитку освіти та впровадження проєктного менеджменту на регіональному рівні. Специфіка її функціонування полягає у синергії наукових підходів із практичною реалізацією грантових ініціатив, орієнтації на сталий розвиток територіальних громад та розбудові сталих міжсекторальних зв'язків.

2.2. Джерела формування фінансових ресурсів організації

Формування фінансових ресурсів у некомерційному секторі має специфічний характер, обумовлений правовим статусом громадських об'єднань та законодавчою заборonoю на розподіл отриманих прибутків серед їхніх засновників чи учасників [4]. На відміну від суб'єктів підприємницької діяльності, фінансова модель яких орієнтована на генерування операційного прибутку та реінвестування капіталу, ресурсна база громадських організацій формується переважно за рахунок зовнішнього цільового фінансування (донорської підтримки) та внутрішніх безповоротних надходжень [3].

Емпіричний аналіз каналів формування фінансового потенціалу досліджуваної Громадської організації «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», яка була створена у липні 2024 року як інституційне продовження діяльності Проєктно-освітнього центру Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, свідчить про побудову багатокомпонентної, але водночас висококонцентрованої ресурсної моделі на початковому етапі її самостійного функціонування.

Згідно з офіційними даними Звіту про фінансові результати (форма № 2-ме) та первинної документації про рух коштів на рахунках в АТ «КРЕДОБАНК», сукупний обсяг доходів ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» за 2025 звітний рік склав 50 000,00 грн [23; 8]. Проведена структуризація джерел надходження фінансових ресурсів дозволяє розподілити їх на два ключові блоки: міжнародну грантову (інституційну) підтримку та благодійні внески від національного приватного сектору [23; 8].

Детальний аналіз структури та каналів залучення капіталу організації у 2025 році представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.1

**Структура джерел формування фінансових ресурсів
ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» за 2025 рік**

Канал надходження фінансових ресурсів	Донор / Контрагент	Сума надходження, грн	Питома вага у загальній структурі, %	Юридична підстава та цільове призначення ресурсу
Міжнародна інституційна підтримка (Грант)	ІСАР «Єднання»	40 000,00	80,0%	Грантова угода № 149NOD06-08882/01; цільові кошти на інституційний розвиток ГО [11]
Благодійна допомога від вітчизняного бізнесу	ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ»	10 000,00	20,0%	Безповоротна цільова фінансова допомога на підтримку поточної статутної діяльності [9, 12]
Усього надходжень (доходів)	-	50 000,00	100,0%	Акумуляований фінансовий пул організації за звітний період [9]

Джерело: складено та розраховано автором на основі фінансової звітності мікропідприємства ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» за 2025 рік [23]

Дослідження даних таблиці 2.1 дозволяє констатувати, що домінуючу роль у забезпеченні життєздатності організації відіграє зовнішнє цільове фінансування. Основним фінансовим каналом у жовтні 2025 року став грант від Ініціативного центру сприяння активності та розвитку громадського починку «Єднання» (ІСАР «Єднання») у розмірі 40 000,00 грн (проект № 149NOD06-08882/01) [11]. Зазначені кошти мали суворо цільове інституційне призначення – фінансування процесів розробки та доопрацювання внутрішніх стратегічних документів організації [24], що є відображенням залучення інституційних грантових ресурсів для підвищення внутрішньої спроможності молодих організацій громадянського суспільства.

Альтернативним джерелом формування ресурсного пулу виступив внутрішній комерційний сектор. Організація залучила безповоротну благодійну цільову допомогу від ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ» в обсязі 10 000,00 грн, що склало 20,0% від усіх фінансових надходжень за рік [9, 12]. Залучення цього ресурсу свідчить про наявність первинного репутаційного капіталу та здатність менеджменту ГО вибудовувати партнерські відносини з представниками приватного сектора економіки. Пасивні доходи у вигляді відсотків за залишками на банківських рахунках у звітному періоді організацією не генерувалися [21].

Водночас процес формування фінансових ресурсів ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» має чітко виражений проактивний характер, що підтверджується використанням прикладних інструментів фінансового планування [46]. Операційний моніторинг та координація фандрейзингової діяльності організації здійснюються за допомогою спеціалізованого робочого інструменту [46]. Відповідно до внутрішніх даних, менеджментом організації у звітному періоді було розроблено та подано низку масштабних проєктних пропозицій міжнародним донорам. Зокрема, було

зафіксовано подачу заявки на Грантовий конкурс з організаційного розвитку від ІСАР „Єднання“ (із плановим бюджетом 45 000 грн) для фасилітації розробки стратегічних документів, а також заявку на конкурс грантів від Швеції та ПРООН в Україні „Партнерство задля відновлення“ з бюджетом 50 000\$. Метою останнього проєкту визначено підвищення інвестиційного потенціалу та проєктно-грантової спроможності пілотних громад Івано-Франківської області (керівник ініціативи – доц. Крпельницька С. О.) [46]. Наявність таких заявок свідчить про намагання організації подолати проблему фінансової обмеженості через залучення різнорівневих грантових інструментів ще на початкових етапах функціонування.

Описана структура фінансових ресурсів відображає поширену проблему молодих неурядових організацій – високу концентрацію капіталу в межах одного донорського джерела, адже 80% бюджету сформовано за рахунок єдиної грантової угоди [23; 24]. Така модель забезпечує старт операційної діяльності та дозволяє виконати першочергові статутні завдання, проте створює ризики фінансової дестабілізації організації у міжпроєктні періоди. Попри те, що станом на кінець 2025 року організація сформувала профіцит (залишок коштів) у розмірі 9 800,00 грн за рахунок благодійних надходжень [9], довгострокова сталість потребує розширення каналів фандрейзингу.

З огляду на це, стратегічним орієнтиром для ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» є капіталізація власного інтелектуального ресурсу через диверсифікацію джерел формування коштів. Наявний статус неприбутковості [3; 6] дозволяє організації у майбутньому впроваджувати елементи самофінансування, зокрема надання платних освітніх, тренінгових та консультаційних послуг у сфері стратегування й проєктного менеджменту для територіальних громад та малого бізнесу. Це повністю відповідає нормам чинного законодавства та положенням Статуту Організації [4; 21] і дозволить знизити рівень залежності від грантодавців,

трансформували структуру фінансових ресурсів у збалансовану та стійку систему.

2.3. Аналіз ефективності використання фінансових ресурсів

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів у неприбутковому секторі має методологічні відмінності від аналогічного аналізу в комерційній сфері. Оскільки громадські організації не мають на меті отримання прибутку, класичні показники рентабельності та окупності капіталу не можуть виступати критеріями їхньої результативності. Ефективність фінансового менеджменту організацій громадянського суспільства визначається через оптимізацію структури витрат (мінімізацію адміністративних видатків при максимізації програмних), цільове використання коштів відповідно до донорських вимог, а також через інституційний і соціальний ефект, отриманий на кожну грошову одиницю вкладеного капіталу [3].

Для дослідження операційної ефективності Громадської організації «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» було проведено детальний аналіз структури її видатків за 2025 звітний рік. Загальна сума витрат організації за вказаний період склала 40 153,00 грн [23,24]. З метою оцінки раціональності розподілу фінансових потоків кошти були класифіковані за напрямками використання (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура та напрями використання фінансових ресурсів

ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» у 2025 році

Показник (напрямок використання коштів)	Сума витрат, грн	Питома вага у загальній структурі, %	Коментар та первинне джерело даних
Програмні витрати (Закупівля послуг	40 000,00	99,5%	Оплата послуг ФОП за цивільно-правовою угодою

експертів)			[10]
Адміністративні витрати (Банківське обслуговування)	153,00	0,5%	Комісії АТ «КРЕДОБАНК» за розрахунково-касові операції [11]
Податок на прибуток	0,00	0,0%	Обумовлено офіційним статусом неприбутковості організації [3, 9]
Усього витрат	40 153,00	100,0%	Сукупний обсяг операційних видатків за звітний період [8]
Чистий фінансовий результат (профіцит)	+9 800,00	–	Залишок вільних благодійних коштів на рахунку організації [8, 11]

Джерело: складено та розраховано автором на основі [23;24]

Дані табл. 2.2 демонструють високий рівень концентрації коштів у межах програмних витрат – 99,5% від сукупного бюджету, що свідчить про високу економність утримання самої організації на етапі її становлення [8]. Адміністративні витрати склали лише 0,5% (153,00 грн) і включали виключно обов'язкові комісії фінансового партнера АТ «КРЕДОБАНК» за проведення безготівкових розрахунків [9]. Такий розподіл фінансових ресурсів став можливим завдяки специфіці інституційного середовища ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», яка тісно співпрацює з Карпатським національним університетом імені Василя Стефаника та його структурними підрозділами. Крім того, на початковому етапі в організації відсутній штатний персонал на умовах постійних трудових договорів, а всі виплати проводяться залученим експертам за цивільно-правовими договорами чи ФОП [24].

Головним критерієм аналізу ефективності використання коштів у проєктній діяльності є оцінка їхнього інституційного впливу. Залучений у жовтні 2025 року цільовий грант від ІСАР «Єднання» у сумі 40 000,00 грн був повністю спрямований на оплату послуг профільного експерта. Результатом цього фінансування стало якісне розроблення та затвердження трьох фундаментальних документів: Стратегії, Операційного плану на період 2026–2027 рр. та Фандрейзингової стратегії ГО [24]. Ефективність цієї інвестиції є

мультиплікативною, оскільки залучений ресурс у 40 тис. грн конвертувався у стратегічні документи, що є обов'язковою умовою для подачі заявок на масштабні проєкти Interreg NEXT із бюджетами понад 100 тис. євро.

Таблиця 2.2а

Показники оцінки фінансової діяльності ГО

Показник	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт грантової залежності	40000/50000	0,80
Коефіцієнт диверсифікації	10000/50000	0,20
Частка програмних витрат	40000/40153	99,5%
Частка адміністративних витрат	153/40153	0,5%
Коефіцієнт самофінансування	0	0

Високе значення коефіцієнта грантової залежності (0,8) свідчить про критичну залежність організації від одного донора.

Крім того, накопичений фінансовий досвід та сформована інституційна зрілість дозволили менеджменту організації розгорнути фандрейзингову діяльність у напрямі підготовки масштабніших ініціатив. Прямим наслідком підвищення організаційної спроможності стало залучення ГО до розробки та координації операційного супроводу транскордонного проєкту «Civic Rise» (Civic Resilience and Social Inclusion) [21]. Також на основі створеної бази ведеться підготовка масштабного проєкту «Mentor Lab» із плановим бюджетом близько 3 млн грн. Паралельно готуються потенційні проєкти з міжнародними партнерами, такими як литовська консалтингова компанія JOSTRA та британська Cornack Consultancy Group.

Перехід до реалізації таких масштабних ініціатив став можливим завдяки чіткому розумінню власних стратегічних позицій та своєчасному подоланню внутрішніх бар'єрів. Важливим інструментом оцінки фінансово-господарського стану та готовності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» до масштабування діяльності є

матриця SWOT-аналізу (табл. 2.3), яка дозволяє систематизувати внутрішні чинники та зіставити їх із зовнішніми ринковими можливостями і загрозами.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» / Проєктно-освітнього центру «Агенти змін» КНУВС

1. СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	2. СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
Кваліфіковані експерти / практика	Академічна та інша завантаженість
Проєктний досвід у рамках університету й поза ним	Нерозуміння ролей
Партнерський потенціал, наявність сильних партнерів	Фінансування та інституційна нестабільність, ціноутворення
Належний рівень довіри	Різновекторність і нерозуміння власної ніші
Якісна аналітична експертиза	Відсутність чітких пріоритетів
Впізнаваний бренд «Агенти змін»	Відсутність власної унікальної пропозиції
Адаптивність та гнучкість	Продуктова лінійка: проєкти, послуги
3. МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	4. ЗАГРОЗИ (Threats)
Залучення молодих талантів для посилення команди та партнерств	Відсутність історій успіху → демотивація
Залучення міжнародних донорів на гранти	Малий/низький рівень залученості учасників → демотивація
Нові можливості через спільні гранти університету та зовнішніх програм	Внутрішньоуніверситетська конкуренція у проєктній діяльності
Синергія екосистеми учасників Університет – ГО – Наукпарк, ін.	Невизначеність зовнішнього середовища
	Відсутність власної унікальної пропозиції
	Посилення конкуренції на ринку освітніх / проєктних послуг
	Неефективна внутрішня комунікація

Джерело: [41]

Як свідчить проведений аналіз, головною конкурентною перевагою, що дозволяє Організації виходити на рівень міжнародних консорціумів, є її потужний інтелектуальний капітал: кваліфіковані експерти та якісна аналітична експертиза. Наявність впізнаваного бренду «Агенти змін», належний рівень суспільної довіри та сформований партнерський потенціал виступають базовим ресурсом для успішної участі у згаданих транскордонних програмах.

Водночас аналіз чітко виявляє слабкі сторони, які раніше суттєво обмежували операційну ефективність: висока академічна завантаженість команди за основним місцем роботи, нерозуміння ролей, відсутність чітких пріоритетів та різновекторність діяльності. Саме ефективне цільове використання коштів інституційного гранту від ICAP «Єднання» дозволило Організації розробити пакет стратегічних документів, який нівелював більшість із цих слабкостей. Формалізація внутрішніх процедур подолала інституційну розмитість і дозволила сформувати чітку продуктову лінійку, створивши необхідне підґрунтя для управління бюджетами рівня «Mentor Lab».

Зовнішнє макроекономічне середовище продовжує генерувати серйозні загрози, такі як посилення конкуренції на ринку освітніх та проєктних послуг, невизначеність зовнішнього середовища та потенційна внутрішньо університетська конкуренція. Раніше відсутність власної унікальної пропозиції та яскравих історій успіху створювали загрозу де мотивації команди. Проте раціональне використання наявних фінансових ресурсів дозволило трансформувати ці загрози у можливості. Сьогодні Організація здатна максимально ефективно капіталізувати синергію екосистеми «Карпатський національний університет імені Василя Стефаника – ГО – Науковий парк» для залучення нових міжнародних донорів та інтеграції молодих талантів, що є ключовою запорукою її довгострокової фінансової стійкості.

Важливим індикатором ефективності управління є також здатність організації капіталізувати свій інтелектуальний потенціал без залучення значних прямих фінансових витрат (табл.2.4). Прикладом цього став успішний запуск спільного воркшопу «Women's Role for a Resilient Economy» з University of East Anglia [21]. Завдяки залученню викладацького ресурсу Карпатського національного університету та активної студентської молоді, організація змогла забезпечити високу якість аналітичних продуктів при мінімальних операційних витратах із бюджету ГО.

Таблиця 2.4

Основні проєкти та ініціативи ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

Проект	Донор	Статус
Інституційний грант	ICAP Єднання	реалізовано
Civic Rise	Interreg NEXT «Румунія – Україна»	підтримано
Mentor Lab (потенційний партнер – “JOSTRA”, Литва)	у розробці	планується
Women’s Role for a Resilient Economy (воркшоп)	UEA	реалізовано

Джерело: складено та ситематизовано автором на основі первинної інформації діяльності ГО

Звітний період організація завершила з позитивним фінансовим результатом (профіцитом) у розмірі 9 800,00 грн [8]. Цей резерв сформувався завдяки залученню благодійної цільової допомоги на статутну діяльність від ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ» (10 000,00 грн) при мінімальних супутніх операційних витратах [9]. Наявність вільного фінансового залишку на рахунку на кінець періоду підвищує фінансову життєздатність організації та створює ліквідний буфер для покриття витрат у міжпроєктні періоди [23].

Таким чином, коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» у 2025 році можна оцінити як високий. Менеджменту організації вдалося забезпечити повну цільову відповідність видатків вимогам донора (ICAP «Єднання») [24], мінімізувати трансакційні та адміністративні витрати [9] й успішно конвертувати первинне фінансування у довгострокові інституційні активи, що відкривають доступ до масштабного міжнародного проєктного фінансування.

Особливістю сучасного етапу розвитку громадських організацій є поступовий перехід від переважно волонтерських ініціатив до професійних інституцій, здатних забезпечувати якісне управління проєктами, фінансовими

ресурсами та міжсекторальними партнерствами. Після 2022 року громадський сектор України суттєво посилив свою роль не лише у сфері гуманітарного реагування, а й у процесах відновлення територій, розвитку місцевого самоврядування, реалізації освітніх програм та залучення міжнародної технічної допомоги. Водночас зросли вимоги до інституційної спроможності організацій, рівня їхньої фінансової прозорості, наявності стратегічних документів і здатності ефективно адмініструвати грантові кошти.

У таких умовах для молодих громадських організацій особливого значення набуває формування власної управлінської моделі, яка дозволяє поєднувати гнучкість невеликих команд із дотриманням принципів професійного проєктного менеджменту. Саме тому діяльність ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» орієнтована не лише на реалізацію окремих проєктів, а й на створення передумов для довгострокового інституційного розвитку. Наявність стратегічного бачення, співпраця з академічним середовищем та залучення молоді до проєктної діяльності формують основу для поступового розширення масштабів роботи організації та підвищення її фінансової спроможності. Крім того, така модель сприяє накопиченню експертного потенціалу, розвитку локального лідерства та створенню умов для впровадження інноваційних рішень у сфері розвитку громад.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ

ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

3.1. Основні проблеми формування фінансової стійкості молодих ГО

Формування фінансової стійкості новостворених громадських організацій (неурядових організацій, ГО) в Україні відбувається в умовах високої макроекономічної невизначеності, обмеженості внутрішніх джерел капіталу та жорсткої конкуренції на ринку міжнародної технічної допомоги. Для молодих інституцій, які функціонують у секторі громадянського суспільства менше двох років, проблема забезпечення фінансової життєздатності є критичною, оскільки вони здебільшого не мають сформованого капіталу, резервних фондів чи сталих каналів надходження пасивного доходу. Фінансова стійкість некомерційного суб'єкта визначається не лише його здатністю залучати кошти цільового призначення під конкретні проекти, а й спроможністю забезпечувати безперервність операційної діяльності, покривати адміністративні витрати та утримувати базовий персонал у періоди між завершенням одного гранту та початком іншого.

Проведений аналіз діяльності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» дозволяє систематизувати ключові фінансово-організаційні проблеми, притаманні молодим НГО, та виділити декілька базових деструктивних факторів:

По-перше, значною проблемою є високий рівень концентрації джерел фінансування та критична залежність від єдиного інституційного донора, що класифікується як ризик монодонорства. Оскільки переважну більшість надходжень становлять цільові грантові кошти, а допомога від приватного

комерційного сектора залишається незначною, така структура свідчить про критично низький рівень диверсифікації фінансового портфеля. Відповідно, у разі зміни пріоритетів ключового партнера або припинення фінансування виникає безпосередня загроза повної зупинки операційної діяльності організації.

По-друге, молоді організації гостро відчувають проблему фінансування інституційного розвитку та покриття поточних операційних витрат. Більшість міжнародних грантодавців спрямовують фінансові ресурси виключно на прямі програмні витрати. Натомість адміністративні витрати (утримання офісу, оплата банківського обслуговування, праця штатного менеджменту) фінансуються за залишковим принципом чи жорстко обмежуються донорами. Відсутність закладеного фінансового ресурсу на постійну оплату праці ядра команди призводить до того, що в організації наразі повністю відсутні штатні працівники на умовах трудових договорів [21]. Всі фахівці залучаються виключно на умовах цивільно-правових угод або через механізми співпраці з фізичними особами-підприємцями[45].

По-третє, вагомим дестабілізуючим фактором є інституційна розмитість та кадровий дефіцит операційного ресурсу. Експертне ядро організації володіє високим рівнем кваліфікації та значним проєктним досвідом. Проте висока академічна та інша завантаженість ключових учасників за основним місцем роботи створює внутрішні обмеження для нарощування операційної потужності ГО. Поєднання функцій стратегічного менеджменту з рутинним фінансовим адмініструванням, веденням первинної документації та підготовкою звітів без залучення окремих операційних менеджерів на постійній основі призводить до перевантаження команди, виникнення конфлікту ролей, відсутності чітких пріоритетів та зниження ефективності фандрейзингової діяльності [41; 43].

Зрештою, молоді некомерційні організації часто стикаються з проблемою відсутності тривалої фінансової історії та власної унікальної пропозиції на ринку освітніх чи проєктних послуг. Великі міжнародні фонди та консорціуми

(наприклад, оператори транскордонних програм Interreg NEXT) висувають жорсткі вимоги до фінансового обороту та досвіду управління великими бюджетами понад 100 тис. євро. Для новоствореної організації, чий річний оборот у 2025 році зафіксовано на рівні 50,0 тис. грн, прямий доступ до таких фінансових інструментів є обмеженим, що змушує її шукати субпідрядні ролі або обмежуватися мікрогрантами для поступового нарощення інституційної спроможності [23].

3.2. Перспективні напрямки залучення фінансових ресурсів

Для подолання виявлених деструктивних факторів та переходу від моделі ситуативного фінансування до моделі сталого інституційного зростання ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» має впроваджувати комплексну стратегію диверсифікації каналів залучення фінансових ресурсів. Сучасна теорія фінансового менеджменту некомерційних організацій передбачає поєднання щонайменше трьох векторів фінансування: грантових інструментів (зовнішнє фінансування), партнерських внесків (гібридне фінансування) та доходу від власної статутної діяльності (внутрішнє самофінансування) [21].

Першим перспективним напрямом є розширення грантового портфеля за рахунок виходу на нових міжнародних донорів. Завдяки успішному виконанню інституційного проєкту за підтримки ICAP Єднання, кошти якого були конвертовані у три фундаментальні документи – Стратегію, Операційний план та Фандрейзингову стратегію, організація сформувала надійний фундамент для залучення більших інвестицій [41; 42; 43]. Наявність цих документів є обов'язковою умовою для подачі заявок на масштабні проєкти [44]. До пріоритетних цільових фондів та програм на період 2026–2027 років доцільно віднести:

- Програму розвитку ООН (UNDP): в межах проєктів із підтримки фінансової спроможності громад, розвитку місцевого самоврядування та молодіжного лідерства.

- Швейцарсько-український проєкт UCORD: що спеціалізується на підтримці регіонального розвитку та розбудові спроможності територіальних громад.

- Програми транскордонного співробітництва Interreg NEXT: використання розробленої стратегії дозволяє претендувати на участь у консорціумах із бюджетами понад 100 тис. євро (зокрема, розвиваючи успішно подану заявку за проєктом «Civic Rise» у партнерстві з румунськими колегами) [41].

Додатково, відповідно до системи операційного планування організації [46], менеджментом зафіксовано чіткий вектор диверсифікації джерел надходжень через залучення спеціалізованих цифрових та культурних інструментів [46]. Пріоритетним напрямом визначено інтеграцію у програму Google Ad Grants, що дозволить безкоштовно акумулювати маркетинговий та інформаційний ресурс донорів для популяризації некомерційних ініціатив та підвищення впізнаваності бренду „Агенти змін“ на загальнонаціональному рівні [46]. Окрім цього, перспективне залучення до грантів співпраці з культурними інститутами від програми House of Europe розглядається як інструмент для фінансування міжсекторальних та культурно-освітніх проєктів у синергії з університетським середовищем, що дозволить розширити продуктову лінійку організації та вийти на нові цільові аудиторії [46]. Проєкт Erasmus+ (Youth): для фінансування академічних та практичних обмінів, розвитку м'яких навичок молоді та побудови освітніх мостів із європейськими інституціями, спираючись на наявний досвід взаємодії з University of East Anglia [41].

Другим стратегічним напрямом є капіталізація інтелектуального ресурсу через запровадження власних платних послуг. Це повністю дозволено чинним законодавством України для некомерційного сектору за умови, що отриманий

прибуток не розподіляється між засновниками, а реінвестується в статутну діяльність [4; 3; 21]. ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» володіє унікальною нішевою експертизою у сфері проєктного менеджменту, бюджетного моніторингу та стратегування для територіальних громад. Перспективним є впровадження продуктів представлених в таб.3.1:

Таблиця 3.1

**Перспективні продукти капіталізації інтелектуального ресурсу
ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»**

Напрямок платних послуг	Зміст послуги	Потенційні замовники	Очікуваний ефект
Стратегічне планування для громад	Розробка стратегій соціально-економічного розвитку та фандрейзингових карт для ОТГ	Органи місцевого самоврядування (ОМС), територіальні громади	Підвищення якості управлінських рішень та довгострокового планування
Консалтинг для бізнесу	Консультації щодо залучення грантів на модернізацію, релокацію, енергоефективність	МСП, локальний бізнес	Зростання доступу бізнесу до зовнішнього фінансування
Освітні продукти	Інтенсивні курси з проєктного менеджменту та фінансової грамотності	Комерційні структури, ініціативні групи, молодь	Формування стабільного джерела доходу та підвищення компетенцій учасників

Джерело: складено автором самостійно

Розвиток таких послуг дозволить сформувати постійний потік нецільових фінансових надходжень для покриття операційних витрат у міжпроєктні періоди.

Третім напрямом є поглиблення синергії в трикутнику «Університет – ГО – Бізнес» у межах інноваційної екосистеми Карпатського національного університету імені Василя Стефаника та його інфраструктурних підрозділів, зокрема Наукового парку та регіональних інноваційних центрів. Дана модель відповідає концепції Triple Helix, що передбачає взаємодію трьох ключових акторів інноваційного розвитку — науки, бізнесу та державного сектору — з

метою створення та комерціалізації знань і технологій [академічна модель Triple Helix].

Унікальним елементом партнерства є залучення цільової благодійної допомоги від корпоративних партнерів за зразком взаємодії з ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ» [9]. Досвід співпраці з корпоративними партнерами важливо зберігати та розширювати. Пріоритетним кроком є фіналізація переговорів та запуск спільних ініціатив, які перебувають на концептуальному рівні, з міжнародними бізнес-консультантами та компаніями, зокрема з литовською компанією JOSTRA та британською Cormack Consultancy Group [41].

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення фінансового менеджменту організації

Перехід організації на якісно новий рівень функціонування та підготовка до масштабування операційної діяльності (зокрема, реалізація перспективного проєкту «Mentor Lab» із прогнозованим бюджетом близько 3 млн грн) вимагає системної модернізації внутрішнього фінансового менеджменту. Удосконалення системи фінансового управління має здійснюватися за кількома ключовими векторами:

1. Автоматизація фінансового моніторингу та облікових процесів. Необхідно повністю відмовитися від практики ведення фінансового обліку в ручному режимі через розрізнені табличні процесори. Рекомендується впровадити спеціалізоване хмарне програмне забезпечення для автоматизації обліку в ОГС. Такі платформи дозволяють здійснювати багаторівневий облік у розрізі різних донорів, валют та бюджетних рядків, автоматично формувати управлінську звітність та інтегруватися з Електронним кабінетом платника податків [3;13]. Це мінімізує ризик технічних помилок при верифікації залишків на рахунках в АТ

«КРЕДОБАНК» та спростить процедуру підготовки первинної документації для проходження зовнішніх аудиторських перевірок [8].

2. Впровадження хмарних рішень має логічно модернізувати поточну систему планування. На початковому етапі становлення ГО „АГЕНТИ ЗМІН ІФ“ ведення обліку потенційних донорів, бюджетів та дедлайнів (ДДЛ) у формі класичного табличного процесора (робочий файл [46]) забезпечувало базовий рівень контролю за фандрейзингом [46]. Проте підготовка до масштабування діяльності та орієнтація на великі проєкти рівня „Mentor Lab“ вимагають трансформації цього інструменту [46]. Наявну базу моніторингу грантів доцільно інтегрувати з сучасними хмарними CRM-системами або таск-менеджерами (наприклад, Notion або Asana) [46]. Це дозволить автоматизувати нагадування про наближення дедлайнів, закріплювати відповідальних осіб безпосередньо у картках проєктних ідей, оперативно фіксувати статус заявок („подали“, „в розробці“) та акумулювати лінки на тендерну документацію в єдиному цифровому просторі, що суттєво знизить ризик кадрового виснаження ключових експертів [46].

3. Оновлення кошторисного планування до більш жорсткої політики щодо відрахувань на інституційні потреби. При підготовці майбутніх грантових заявок фандрейзинговий підрозділ має системно закладати максимально дозволений донором відсоток на покриття адміністративних та операційних витрат (у межах 7–10% від загального бюджету проєкту) [44]. Накопичення цих коштів дозволить сформувати фінансовий резерв для сталої оплати праці ядра команди та покриття витрат на утримання офісного простору, знижуючи ризик кадрової демотивації та інституційної нестабільності [41; 42].

4. Оптимізація процедур внутрішнього контролю та документообігу. Для запобігання конфлікту ролей та підвищення фінансової дисципліни необхідно чітко регламентувати процедуру погодження платежів. Кожна фінансова операція через банківські установи має проходити трирівневу верифікацію: контроль призначення платежу на відповідність конкретному бюджетному рядку гранту

перевірка акта наданих послуг та індивідуального звіту залученого експерта або ФОП на предмет фактичного виконання робіт фінальне затвердження та візування документів керівництвом Організації та координаторами проєктів перед їх поданням до оплати [21; 45]. Це заблокує ризики здійснення нецільових витрат.

5. Залучення студентського потенціалу до процесів фінансового адміністрування. З метою розвантаження вищого керівництва організації від рутинних операцій з первинною документацією, реєстрами та банківськими виписками, доцільно залучати студентів-фінансистів Карпатського національного університету імені Василя Стефаника як асистентів з фінансового моніторингу. Студенти старших курсів володіють необхідною теоретичною базою, а їхнє залучення до реальних процесів взаємодії з АТ «КРЕДОБАНК», обробки звітів експертів та роботи в Електронному кабінетом платника податків дозволить організації отримати операційний ресурс, одночасно забезпечуючи якісну практичну підготовку молоді [8].

6. Системне навчання команди базовим навичкам фандрейзингу та фінансового комерційного менеджменту. Оскільки фінансова модель організації трансформується у бік диверсифікації, члени команди повинні пройти додаткове навчання з управління фінансовими ризиками, ціноутворення на ринку послуг та специфіки оподаткування некомерційних операцій [43]. Важливим є чітке розуміння виконання обов'язків податкового агента при виплатах фізичним особам за договорами ЦПХ (утримання ПДФО в розмірі 18%, військового збору 1-5% та нарахування ЄСВ 22%), що дозволить уникнути штрафних санкцій під час державного податкового моніторингу [3].

Реалізація запропонованих заходів дозволить ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» побудувати прозору та стійку систему фінансового менеджменту та дорожню карту зміцнення фінансової спроможності ГО (табл.3.2), мінімізувати вплив зовнішніх економічних шоків та забезпечити інституційну спроможність для ефективного освоєння великих обсягів інвестиційного капіталу в майбутньому.

Таблиця 3.2

Дорожня карта зміцнення фінансової спроможності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ»

Захід	Очікуваний результат
Диверсифікація донорів	зменшення ризику монодонорства
Платні послуги	власні доходи
CRM для грантів	автоматизація
Резервний фонд	фінансова стійкість
Студентські асистенти	зниження навантаження

Джерело: систематизовано створено автором та науковим керівником

Важливо підкреслити, що запропоновані заходи мають реалізовуватися не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної системи фінансового менеджменту. Автоматизація обліку та цифровізація процесів забезпечуватимуть своєчасність і достовірність фінансової інформації, удосконалення бюджетного планування сприятиме формуванню фінансових резервів, а розвиток внутрішнього контролю підвищуватиме рівень фінансової дисципліни та прозорості. Водночас залучення студентської молоді та підвищення фінансової компетентності членів команди дозволить зміцнити кадровий потенціал організації без суттєвого збільшення адміністративних витрат. У сукупності це створить передумови для переходу ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» від моделі проєктного функціонування до моделі сталого інституційного розвитку, здатної забезпечувати стабільну діяльність незалежно від окремих грантових циклів.

Підсумовуючи теоретичну та практичну частини роботи, проведені дослідження та аналіз, можна запропонувати авторську модель фінансової стійкості для молодих ГО (рис.3.1).



Рис.3.1. Модель фінансової стійкості для молодих ГО

Джерело: систематизовано створено автором та науковим керівником

Дана модель ілюструє, що фінансова стійкість сучасної молоді громадської організації є комплексною системою та базується на трьох ключових елементах. Першим елементом виступає грантова діяльність, яка передбачає залучення фінансових ресурсів від міжнародних та національних донорів для реалізації цільових проєктів. Другим елементом є партнерства, орієнтовані на налагодження сталої взаємодії з представниками приватного сектору (бізнесом) та органами місцевого самоврядування (ОМС) на засадах співфінансування або спільного використання ресурсів. Третій елемент включає генерацію внутрішнього доходу організації через надання власних послуг, зокрема проведення консалтингу, освітніх заходів та спеціалізованих тренінгів. Синергетичний ефект від диверсифікації цих трьох джерел надходжень забезпечує прямий перехід від операційної життєздатності до

формування довгострокової інституційної спроможності громадської організації.

Отже, вдосконалення фінансового менеджменту ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» має базуватися на поєднанні організаційних, технологічних та кадрових інструментів управління. Запропоновані заходи спрямовані не лише на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів, а й на формування довгострокової інституційної стійкості організації. Автоматизація облікових процесів, посилення внутрішнього контролю, створення фінансового резерву, удосконалення кошторисного планування та залучення додаткового людського капіталу сприятимуть зниженню фінансових ризиків, підвищенню прозорості управління коштами та зміцненню спроможності організації реалізовувати масштабні проєкти. У результаті впровадження запропонованих рекомендацій ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» зможе перейти від моделі ситуативного проєктного фінансування до моделі системного та сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне теоретичне обґрунтування та прикладний аналіз процесів формування і використання фінансових ресурсів громадських організацій у проєктній діяльності на прикладі ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ». Дослідження підтвердило, що громадські організації є важливим інституційним елементом третього сектору, який виконує функції соціального посередництва між державою, бізнесом та населенням. Їхня фінансова діяльність має чітко виражений некомерційний характер, а ресурсна база формується за рахунок специфічних зовнішніх та внутрішніх джерел. Встановлено, що саме проєктний підхід є провідним інструментом забезпечення життєздатності таких інституцій, оскільки дозволяє ефективно поєднувати короткострокові ініціативи з довгостроковими стратегічними цілями розвитку.

З'ясовано, що молоді неурядові організації на етапі свого становлення мають низку специфічних організаційно-фінансових рис, які суттєво впливають на їхню життєздатність. Серед ключових характеристик виділено спрощену модель внутрішнього управління, відсутність стартового фінансового резерву, високу концентрацію ресурсів у межах одного джерела та значну опору на волонтерську працю. За таких умов класичний фандрейзинг трансформується у базову управлінську функцію, критично необхідну для інституційної стабілізації та переходу від ситуативного виживання до планомірного розвитку.

На основі глибокого аналізу об'єкта дослідження ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» було проведено розрахунок та детальний аналіз структури джерел формування фінансових ресурсів організації за 2025 рік засвідчив, що сукупний обсяг її доходів склав 50 000,00 грн. Фінансова модель ГО на початковому етапі характеризується високим рівнем концентрації капіталу: 80% надходжень (40 000,00 грн) було забезпечено міжнародною інституційною підтримкою у вигляді

цільового гранту від ІСАР «Єднання», а решта 20% (10 000,00 грн) - безповоротною благодійною допомогою від вітчизняного бізнесу (ТОВ «ДЕКРА – МАШИНА ТЕХНОЛОГІЙ»). Така структура підтверджує наявність ризику монодонорства, що створює загрозу фінансової дестабілізації у міжпроектні періоди.

Попри обмеженість ресурсної бази, оцінка ефективності використання фінансових ресурсів показала високий рівень раціональності розподілу потоків у 2025 році. Сукупні витрати становили 40 153,00 грн, з яких 99,5% (40 000,00 грн) було спрямовано на програмну діяльність, зокрема на оплату послуг експерта за доопрацювання стратегічних документів. Водночас адміністративні витрати, що включали лише банківське обслуговування в АТ «КРЕДОБАНК», склали символічні 0,5% (153,00 грн). Завдяки залученню благодійної допомоги був сформований профіцит у сумі 9 800,00 грн, що створило ліквідний буфер для покриття витрат у майбутньому. Успішна конвертація грантових коштів у фундаментальні інституційні активи – Стратегію, Операційний план та Фандрейзингову стратегію – свідчить про високий коефіцієнт ефективності фінансового менеджменту.

Разом з тим, дослідження дозволило виявити ключові фінансово-операційні проблеми організації. До них належать жорстка залежність від єдиного джерела грантового фінансування, відсутність стабільного операційного капіталу для постійної оплати праці ядра команди, а також кадрове перевантаження та інституційна розмитість, зумовлені високою академічною завантаженістю експертів за їхнім основним місцем роботи в університеті.

Для подолання цих викликів та забезпечення довгострокової сталості запропоновано перспективні напрями залучення фінансових ресурсів. Стратегія диверсифікації портфеля передбачає активну участь у нових грантових конкурсах від UNDP, UCORD, Interreg NEXT та House of Europe. Крім того, наголошено на важливості розширення міжсекторального партнерства із міжнародними

компаніями, такими як JOSTRA та Cormack Consultancy Group, а також на необхідності комерціалізації інтелектуального потенціалу шляхом надання платних консалтингових та освітніх послуг для територіальних громад і локального бізнесу в межах дозволеної статутної діяльності.

З метою практичної імплементації запропонованих напрямів сформульовано рекомендації щодо вдосконалення внутрішнього фінансового менеджменту організації. Вони включають автоматизацію облікових процесів через впровадження спеціалізованого хмарного програмного забезпечення для неприбуткових організацій та його інтеграцію з Електронним кабінетом платника податків. Також рекомендовано обов'язкове закладання 7-10% адміністративних витрат у майбутні грантові кошториси для стабільного утримання організації, впровадження трирівневої системи внутрішнього фінансового контролю платіжних операцій та активне залучення студентів-фінансистів Карпатського національного університету імені Василя Стефаника як асистентів з фінансового моніторингу, що дозволить суттєво оптимізувати операційний ресурс команди.

Окремим результатом дослідження стало формування авторської моделі фінансової стійкості молодих громадських організацій, яка ґрунтується на поєднанні трьох взаємодоповнюючих складових: грантового фінансування, партнерської взаємодії та власної дохідної діяльності в межах статутних цілей. Запропонована модель доводить, що лише диверсифікація джерел надходжень здатна забезпечити довгострокову інституційну спроможність організації та знизити ризики фінансової залежності від окремих донорів. Для практичної реалізації цієї моделі розроблено дорожню карту зміцнення фінансової спроможності ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ», яка передбачає диверсифікацію донорської бази, розвиток платних послуг, впровадження цифрових інструментів управління грантами, формування резервного фонду та розширення кадрового потенціалу через залучення студентської молоді. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості організації, зміцненню її

конкурентних позицій у грантовому середовищі та забезпеченню сталого розвитку
в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 06.05.2026).
2. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.07.1999 р. № 996-XIV // Відомості Верховної Ради України. 1999. № 37. Ст. 334. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 06.05.2026).
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 40-44. Ст. 356. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 06.05.2026).
5. Закон України “Про громадські об’єднання” від 22.03.2012 р. № 4572-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 06.05.2026).
6. Порядок ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру: Постанова Кабінету Міністрів України від 13.07.2016 р. № 440 // Офіційний вісник України. 2016. № 56. Ст. 1945. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-п> (дата звернення: 06.05.2026).
7. Білик І. І. Онлайн-фандрейзинг як основний інноваційний інструмент неприбуткових організацій. Socio-Economic Problems and the State. 2022. Вип. 2 (27). С. 42–48.

8. Вахович І. М., Смолич Д. В. Фінансова стійкість неурядових організацій як передумова їх сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 06.05.2026).
9. Виписка за рахунком № UA 04 325365 0000026000011901380 в АТ “КРЕДОБАНК” за період з 21.10.2025 по 16.01.2026. 2026. 2 с.
10. Горемикіна Ю. В. Роль неурядових організацій у системі соціального інвестування. Demography and Social Economy. 2022. № 2 (48). С. 120–131. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.02.120>.
11. Горват Т. Ю., Лугош Л. М., Ігнатко Я. В. Фінансове забезпечення діяльності неприбуткових організацій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4 (51). С. 195–201.
12. Джерелейко С. Д., Лопатовський В. Г., Шпильовий В. А. Дефініція понять “фінансові ресурси” та “грошові кошти”. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 131–138.
13. Звіт про використання доходів (прибутків) неприбуткової організації за 2025 рік (код форми J0101911). Державна податкова служба України, 2025. 4 с.
14. Кобеля-Звір М. М. Грантове фінансування як інструмент розвитку громадських та благодійних організацій. Підприємництво і торгівля. 2023. № 39. С. 54–60.
15. Міністерство фінансів України – міжнародна підтримка України. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news> (дата звернення: 06.05.2026).
16. Мунько А. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія: Економіка. Публічне управління та адміністрування. 2023. Вип. 3. С. 129–134.

17. Новобранець Ю. Політика та стратегія фандрейзингу благодійного фонду в умовах воєнного конфлікту: магістерська кваліфікаційна робота / Український католицький університет. Львів, 2023. 86 с.
18. Остап'юк Н. А., Примаченко О. Л. Законодавче регулювання діяльності неприбуткових організацій як основа організації бухгалтерського обліку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-46>.
19. Позняковська Н. М. Облікова політика та урегулювання діяльності організацій громадянського суспільства. Економіка і регіон. 2024. № 1 (92). С. 237–243.
20. Пристемський О. С., Ковальов В. В. Дефініція та класифікація фінансових ресурсів суб'єктів господарювання. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2023. Вип. 48. С. 71–77.
21. Статут ГО «АГЕНТИ ЗМІН ІФ» від 15.07.2024 р. Івано-Франківськ, 2024. 24 с.
22. Ткачук І. Я. Зміна підходів до державного фінансування неурядових організацій в Україні. Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 3. С. 77–84.
23. Фінансова звітність мікропідприємства ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” за 2025 рік (Форма № 1-мс “Баланс”, Форма № 2-ме “Звіт про фінансові результати”). Івано-Франківськ, 2025. 2 с.
24. Фінансовий звіт за проєктом “Доопрацювання стратегічного та операційного планів, фандрейзингової стратегії” (Додаток 6 до Грантової угоди №149NOD06-08882/01 з ICAP Єднання). Івано-Франківськ, 2026. 15 с.
25. Христенко Л. М., Чала П. В. Застосування «теорії змін» у стратегуванні розвитку громадських організацій. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2023. № 4 (280). С. 64–76.

26. Чиркова Ю. Л., Лиса Д. С. Роль фандрейзингу в умовах розширення джерел фінансування ініціатив та особливості його застосування у час війни. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Вип. 1 (26). С. 96–103.
27. ActionAid International. *Strategy and Humanitarian Localisation Guidelines*. London: ActionAid, 2024. 42 p.
28. Annual Ukraine Localization Survey 2024 / East SOS, Refugees International. Kyiv, 2024. 45 p. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/annual-ukraine-localization-survey-2024-enuk> (дата звернення: 06.05.2026).
29. Civil Society Organization Sustainability Index in Ukraine 2024. Kyiv: Ukrainian Center for Independent Political Research, 2025. 56 p.
30. European Commission – Horizon Europe. *Funding & tender opportunities*. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/> (дата звернення: 06.03.2026).
31. *From Seeds to Sunflowers: Nurturing Ukrainian NGOs for Greater Capacity, Sustainability, and Resilience*. New York: Razom for Ukraine, 2025. 18 p.
32. German Civil Code (BGB) – Associations (§§ 21–79). Bundesministerium der Justiz. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/> (дата звернення: 06.03.2026).
33. Goremykina Yu. V. The Role of Non-Governmental Organizations in Social Investment. *Demography and Social Economy*. 2022. Vol. 48, No 2. P. 120–131. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/items/762d5674-6f46-468a-8af2-6f3ed999e2a7>.
34. Help Localisation Facility (HLF). *Help – Hilfe zur Selbsthilfe Global Programme*. Bonn, 2025. URL: <https://hlf.grantplatform.com/> (дата звернення: 06.03.2026).
35. IOM Ukraine. *Humanitarian assistance and coordination*. Kyiv: International Organization for Migration, 2024. URL: <https://ukraine.iom.int/> (дата звернення: 06.03.2026).

36. La loi 1901 et la liberté d'association. Paris: République Française, 1901. URL: <https://associations.gouv.fr/la-loi-1901-et-la-liberte-dassociation> (дата звернення: 06.03.2026).
37. L'association régie par la loi du 1er juillet 1901. Guide pratique de la vie associative. Paris: Direction de l'information légale et administrative, 1901.
38. OpenDataBot. 89 % громадських організацій не подали повної фінансової звітності за 2024 рік. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foundation-go-financial-reports-2025> (дата звернення: 06.03.2026).
39. Passing the Buck: The Economics of Localizing Aid in Ukraine. London: Save the Children Resource Centre, 2024. 34 p.
40. USAID Ukraine. Civil Society Organization Sustainability Index. Kyiv: USAID, 2024. URL: <http://ucipr.org.ua/en/publications/publication/civil-society-organization-sustainability-index-in-ukraine> (дата звернення: 06.03.2026).
41. Стратегічний план розвитку ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” на 2026–2027 рр. Івано-Франківськ, 2026.
42. Операційний план діяльності ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” на 2026 рік. Івано-Франківськ, 2026.
43. Фандрейзингова стратегія ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” на 2026–2027 рр. Івано-Франківськ, 2026.
44. Грантова угода № 149NOD06-08882/01 між ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” та ІСАР “Єднання” від жовтня 2025 р. Івано-Франківськ, 2025.
45. Договори про надання послуг та акти наданих послуг залучених експертів (ФОП) ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” за 2025 рік. Івано-Франківськ, 2025.
46. Внутрішній інструмент операційного моніторингу та планування грантової діяльності ГО “АГЕНТИ ЗМІН ІФ” (робочий файл “Менеджмент грантів.xlsx”). Івано-Франківськ, 2025. 1 с.

ДОДАТКИ