

УДК 005.91:061.27:658.14/.17

JEL Classification: L31, M11

**Руслан Лукияник**

*(здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0009-0002-7423-7652**

## **АДМІНІСТРАТИВНІ ТА ОПЕРАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ФАНДРЕЙЗИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СУЧАСНИХ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ**

*Загострення конкуренції за обмежені донорські ресурси та зростання вимог до прозорості діяльності благодійних фондів вимагають якісної трансформації управлінських підходів. Впровадження кількісних індикаторів ефективності дозволяє трансформувати фандрейзинг із процесу збору коштів у керовану бізнес-систему. Це мінімізує емоційні похибки в управлінні та дозволяє чітко розраховувати вартість кожної залученої одиниці допомоги, що є критично важливим для забезпечення довгострокової життєздатності організації.*

*Актуальність даного дослідження полягає у необхідності швидкої адаптації благодійного сектору до умов війни шляхом заміни застарілих бюрократичних механізмів на гнучкі операційні моделі.*

*У статті розглянуто актуальні питання щодо модернізації системи менеджменту неприбуткових організацій в умовах високої соціально-економічної волатильності та викликів, спричинених повномасштабним воєнним вторгненням. Досліджено трансформацію операційних та адміністративних механізмів управління фандрейзинговою діяльністю благодійних фондів як ключовий фактор їхньої фінансової стійкості. Запропоновано впровадження коротких ітерацій як дієвого адміністративного важеля оперативного управління та модель формування крос-функціональних команд. Обґрунтовано доцільність переходу від класичних каскадних моделей планування до гнучких методологій, що дозволяє суттєво підвищити швидкість реакції фондів на критичні виклики. Розроблено та перевірено на практичному досліді авторський коефіцієнт операційної ефективності фандрейзингу, який забезпечує перехід до моделі Data-driven менеджменту ресурсів. Доведено, що взаємодія стратегічних адміністративних рішень із поточною операційною аналітикою забезпечує зростання результативності зборів на 25–30% при одночасному зниженні вартості залучення одиниці благодійної допомоги. Запропоновано механізми, які дозволяють суттєво знизити вартість залучення одиниці благодійної допомоги. Результати дослідження можуть бути імплементовані в діяльність благодійних організацій з метою оптимізації їхньої внутрішньої архітектури управління.*

*Ключові слова: благодійні фонди, Agile, ефективність управління, фандрейзингова діяльність, адміністративні механізми, операційне управління, прозорість та підзвітність.*

**Постановка проблеми.** Сучасний сектор благодійності в Україні перебуває у стані динамічної трансформації, спровокованої критичними викликами повномасштабного військового вторгнення. Зростання кількості благодійних організацій та загострення конкуренції за донорські ресурси вимагають від менеджменту фондів переходити від

© Лукияник Р., 2026

інтуїтивного до науково обґрунтованого управління. Традиційні адміністративні механізми, що базуються на жорсткій ієрархії та довгостроковому плануванні, часто виявляються неефективними в умовах високої невизначеності та потреби у швидкому реагуванні на гуманітарні виклики, де життєвий цикл управлінських рішень суттєво скоротився.

Особливої ваги набуває проблема людського капіталу та відтоку кадрів, що в умовах воєнного стану стає критичним дестабілізуючим фактором. Крім того, спостерігається криза довіри та посилення вимог з боку міжнародних донорів до прозорості та підзвітності, що вступає у протиріччя з необхідністю оперативного, подекуди неформалізованого розподілу допомоги в зонах активних бойових дій.

Цифрова трансформація сектору також створює новий пласт викликів, таких як кібербезпека баз даних бенефіціарів та впровадження інструментів автоматизації фандрейзингу. Необхідність пошуку балансу між бюрократичною точністю та волонтерською гнучкістю є проблемою для сучасного керівника.

Необхідність адаптації інструментарію гнучких методологій до специфіки операційного управління благодійними фондами в умовах надзвичайного стану зумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади функціонування та стратегічної трансформації благодійних організацій закладено у працях В. Ю. Філіппова, О. М. Мороза та А. С. Мартинюка, які наголошують на необхідності переходу до гнучких моделей управління, здатних витримувати критичні виклики воєнного стану [2]. Питання фінансової трансформації сектору, зокрема зміну структури надходжень та зростання ролі мікро-внесків для оперативного забезпечення потреб ЗСУ, ґрунтовно досліджено О. П. Цюпа та В. І. Лялюк [3]. Важливість теоретичного переосмислення фандрейзингу як адаптивного процесу в умовах надзвичайного стану підкреслює О. С. Малюхов [4].

Серед іноземних дослідників фундаментальний внесок у розуміння психології донорства зробили А. Sargeant та J. Shang, обґрунтувавши парадигму реляційного фандрейзингу [9]. Вплив соціальних медіа та цифрових платформ на динаміку акумуляції ресурсів висвітлено у роботах G. Burtch та Y. Hong, тоді як K. Lynch та J. Walls аналізують адміністративні бар'єри цифрової трансформації неприбуткових організацій. Особливої актуальності набувають дослідження D. Krause щодо впровадження AI-агентів та автоматизації облікових функцій, що дозволяє мінімізувати операційні витрати малих фондів [11].

Варто зазначити, що у попередніх дослідженнях було здійснено ґрунтовний порівняльний аналіз методологій управління проектами, що дозволило виявити переваги адаптивних циклів Agile та Scrum над класичними каскадними моделями Waterfall в умовах високої невизначеності [1]. Концептуальні засади методології Agile описані S. Denning [5], а специфіка імплементації гнучких методів у неприбутковому секторі та їхній вплив на контрактні відносини розглядається у працях J. Нуугунен [6].

Питання стійкості громад та кризового управління в Україні протягом 2022–2024 років досліджено Y. Revtiuk та T. Ivanova [12], а роль моніторингу й оцінювання соціальних проєктів для підвищення якості послуг — Т. Шаповаловою [13].

Доцільно згадати нові дослідження 2024–2025 років, які фокусуються на цифровій стійкості українського суспільства. Наприклад, звіти Lviv IT Cluster (IT Research Ukraine 2024) підтверджують високу залученість технологічного сектору до благодійності (понад 90% фахівців регулярно донатять), що створює запит на відповідні цифрові інструменти управління у фондах. Дослідження Zagoriy Foundation (2024) та Опендатабот вказують на стрімке зростання зборів найбільших фондів (United24, Повернись живим, Фонд Притули) на 28% у 2024 році, що вимагає масштабування операційних процесів через Agile-підходи. [14]

Попри значну кількість праць, питання інтеграції Agile безпосередньо в адміністративні та операційні механізми благодійних фондів залишається фрагментарним. Зокрема, бракує формалізованих показників оцінки ефективності операційних процесів фандрейзингової

діяльності через призму адаптивних ітерацій, що і зумовило вибір теми даного дослідження.

**Мета статті.** Теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення адміністративних та операційних механізмів управління фандрейзингом шляхом адаптації гнучкою методологією Agile для підвищення стійкості благодійних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність сучасного благодійного фонду визначається його здатністю швидко трансформувати соціальний запит у конкретний результат залучення ресурсів. У межах даного дослідження, під адміністративним механізмом ми розуміємо статичну систему ієрархічних зв'язків, регламентів та стратегічного планування, тоді як операційний механізм визначається як динамічна сукупність бізнес-процесів, що забезпечують безпосередню реалізацію фандрейзингових кампаній. Операційний механізм фандрейзингу сьогодні нерозривно пов'язаний із Data-driven management та використанням автоматизованих CRM-систем для сегментації донорів [8].

Впровадження методології Scrum у діяльність фандрейзингового відділу передбачає заміну вертикальної підпорядкованості на автономні крос-функціональні команди, де ключовим важелем стає спринт — фіксований відрізок часу для фокусування на конкретній цілі. Такий підхід дозволяє уникнути розмиття фокусу та знизити вартість управлінської помилки, оскільки корекція стратегії відбувається щотижня на основі реальних показників.

Для об'єктивної та комплексної оцінки ефективності взаємодії цих механізмів, запропоновано використовувати три ключові метрики. Першою є коефіцієнт операційної ефективності фандрейзингу FEI (1), що розраховується як відношення чистого збору (за вирахуванням адмінвитрат) до прямих витрат на залучення коштів:

$$FEI = \frac{GR - AE}{FRC} \quad (1)$$

де GR — валова сума зібраних коштів, AE — адміністративні витрати, FRC — операційні витрати на залучення (реклама, CRM).

Проте, для повноцінного аналізу стратегічної стійкості фонду, адміністративний апарат має враховувати не лише фінансові надходження, а й лояльність бази благодійників. Другим важливим операційним показником у межах Agile-спринтів стає коефіцієнт утримання донорів (CR - Conversion Retention) (2), який розраховується за формулою:

$$CR = \frac{D_{end} - D_{new}}{D_{start}} \times 100\% \quad (2)$$

де  $D_{end}$  — загальна кількість донорів на кінець досліджуваного періоду,  $D_{new}$  — кількість нових донорів, залучених за цей період,  $D_{start}$  — кількість донорів на початок періоду.

Третім критичним показником є вартість залучення одного донора (Donor Acquisition Cost або DAC) (3) розраховується шляхом ділення загальної суми витрат на залучення нових прихильників на кількість фактично отриманих нових донорів за конкретний період:

$$DAC = \frac{TFC}{NND} \quad (3)$$

де TFC — загальні витрати на залучення коштів, NND - кількість нових донорів.

До складу витрат обов'язково включають прямі витрати на рекламу в соціальних мережах та пошукових системах, оплату послуг копірайтерів, а також пропорційну частину заробітної

плати фандрейзингової команди та вартість програмного забезпечення для розсилок чи керування базою даних. Розуміння цього показника дозволяє організації оцінити реальну окупність маркетингових зусиль, адже часто вартість першого залучення перевищує суму першого внеску, що робить критично важливим подальше утримання донора для досягнення позитивного фінансового результату в довгостроковій перспективі. Використання цієї метрики у поєднанні з показником довічної цінності донора допомагає стратегічно планувати бюджети та обирати найбільш ефективні канали комунікації, де вартість залучення є мінімальною при максимальній якості подальшої взаємодії.

Емпіричне підтвердження дієвості розробленої моделі було отримано під час аналізу діяльності середнього благодійного фонду медичного спрямування з річним обсягом зборів понад 12 млн грн. Дослідження охоплювало період з 1 лютого по 15 березня 2024 року, що відповідає шести повним Agile-спринтам. Об'єктом аналізу виступив процес акумуляції коштів на закупівлю тактичної медицини загальною вартістю 1,2 млн грн через 22 рекламні та партнерські канали.

В ході дослідження було виявлено, що на початковому етапі використання традиційного каскадного планування вартість залучення донора в соціальній мережі Facebook сягнула критичної позначки 420 грн, що перевищувало середній розмір внеску. Практичне застосування запропонованої моделі дозволило фандрейзинговому юніту, використовуючи надану адміністративним механізмом автономію, протягом 24 годин переформатувати операційну стратегію. Бюджет було перерозподілено на користь Telegram-спільнот, де аналітика зафіксувала вищу лояльність аудиторії.

Результати проведеного експерименту підтвердили, що така горизонтальна трансформація забезпечила зростання інтегрального показника FEI з 1,4 до 1,75, що у грошовому еквіваленті означає залучення на 25% більше ресурсів при ідентичних витратах. При цьому вартість залучення одиниці допомоги (DAC) знизилася на 32%, а коефіцієнт утримання донорів (CR) зріс до 18,5%. Таким чином, доведено, що ефективність сучасного фандрейзингу безпосередньо залежить від здатності адміністративного механізму забезпечувати швидку адаптацію операційних процесів до волатильних умов ринку благодійності.

Аналіз отриманих даних підтвердив, що автоматизація сегментації донорів у межах операційного механізму знижує частку адміністративних витрат у вартості кожного залученого благодійника на 15–20%, що корелює з гіпотезою про підвищення ефективності через Agile-підходи. Використання інструментів автоматизації маркетингу дозволяє персоналізувати звернення без залучення додаткових людських ресурсів, що безпосередньо зменшує частку адміністративних витрат у вартості кожного залученого благодійника. Важливим кроком є розвиток органічного охоплення через партнерства з інфлюенсерами на волонтерських засадах або через SEO-оптимізацію контенту, що створює постійний потік трафіку без щоденних витрат на таргетинг.

Адміністративний механізм управління благодійним фондом традиційно розглядається як сукупність методів та важелів впливу на організаційну структуру. У фандрейзинговій діяльності, де швидкість реагування на запити суспільства є критичною, класична лінійна модель управління Waterfall часто створює бюрократичні бар'єри.

Пропонується трансформація адміністративної структури через впровадження крос-функціональних команд (фандрейзингових юнітів). Це дозволяє перейти від жорсткої вертикалі до моделі горизонтального управління, де делегування повноважень на рівень безпосередніх виконавців забезпечує високу швидкість реакції та скорочує час на узгодження стратегічних рішень.

Порівняльна характеристика підходів наведена у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика адміністративних механізмів управління фандрейзингом

Параметр порівняння	Традиційний механізм (Waterfall)	Адаптивний механізм (Agile)
Планування	Річне/квартальне (жорстке)	Короткі спринти (2–4 тижні)
Прийняття рішень	Централізоване (директор)	Децентралізоване (команда)
Реакція на зміни	Низька (бюрократія)	Висока (зміна пріоритетів)

Джерело: адаптовано автором на основі [1]

Адміністративне планування на засадах Agile дозволяє фонду швидко тестувати канали залучення коштів та коригувати стратегію залежно від динаміки донорської активності. Впровадження таких операційних механізмів, як автоматизовані CRM-системи та платіжні шлюзи, інтегровані в Agile-цикли, дозволяє мінімізувати вартість залучення донора.

**Висновки та пропозиції.** У ході дослідження було науково обґрунтовано переваги адаптивних управлінських моделей над класичними каскадними підходами в умовах високої волатильності сектору благодійності. Доведено, що ефективність функціонування фонду досягається не лише через використання сучасних інструментів, а й завдяки інтеграції коефіцієнта операційної ефективності (FEI) в аналітичній інструментарій прийняття рішень.

Емпірична перевірка розробленої моделі підтвердила, що трансформація адміністративної структури у крос-функціональні юніти забезпечує зростання інтегрального показника ефективності збору коштів на 25–30%. На прикладі аналізу кампанії зі збору коштів на тактичну медицину встановлено, що перехід до щотижневих ітерацій дозволяє знизити вартість залучення одиниці допомоги (DAC) на 32% та підвищити рівень лояльності донорів (CR) до 18,5%. Математично підтверджено, що автономія операційного рівня у прийнятті тактичних рішень, підкріплена адміністративним делегуванням повноважень, є критичним фактором фінансової стійкості організації.

Виявлено, що попри високу результативність гнучких методів, їх масштабування в українському сегменті благодійності стримується законодавчими обмеженнями щодо лімітів адміністративних витрат, що ускладнює повноцінну цифрову модернізацію штату. Благодійним організаціям рекомендовано впроваджувати елементи Scrum-методології та системи наскрізної аналітики як єдиний операційний механізм, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішньої невизначеності на результативність фандрейзингової діяльності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Ніколаєнко Д. В., Лукияник Р.В., Сойма С.Ю. Методології управління проектами: порівняльний аналіз Agile, Scrum та Waterfall. Успіхи і досягнення у науці. 2024. Вип. 10(10). С. 641–656. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-641-656](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-641-656)
2. Філіппов В. Ю., Мороз О. М., Мартинюк А. С. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.13>
3. Цюпа О. П., Лялюк В. І. Фінансова трансформація благодійного сектору в умовах військового часу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2025. Том 2. № 21. С. 312–322. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.312-322>

4. Малюхов О. С. Фандрайзинг в умовах воєнного стану в Україні: теоретичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 7(35). С. 155–168. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-155-168](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-155-168).
5. Denning S. The age of agile. *Strategy & Leadership*. 2017. Vol. 45. No. 1. P. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086>
6. Нуурйнен J. Agile Methods and Their Impact on Project Management and Contracting : PhD diss. Rovaniemi : University of Lapland, 2019.
7. Nikita N. A. et al. Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes. *American International Journal of Multidisciplinary Research*. 2024. Vol. 2, no. 5. P. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>.
8. Kazanskaia A. N. Data-Driven Decision-Making in Non-Profit Organizations: Strategies for Enhancing Impact. *Journal of Non-Profit Studies*. 2021. Vol. 3, no. 1. P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-dt-anl-01>
9. Sargeant, A., & Shang, J. (2020). *Fundraising Management*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003097433>
10. Werke S. Z., Bogale A. T. Nonprofit Marketing: A Systematic Review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2024. Vol. 36. No. 5. P. 529–554. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2290531>
11. Krause, David, AI Agents and Automation in Small Non-Profit Organizations' Accounting Functions (January 04, 2025). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5082437>
12. Revtiuk Y., Ivanova T. Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII, Iss. S2. P. 712–731.
13. Шаповалова Т. Роль моніторингу і оцінювання соціальних проєктів та програм упідвищенні якості соціальних послуг. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 1. Частина 2. С. 180-186. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.180>
14. На 28% більше донатів зібрали 3 найбільші фонди у 2024 році : вебсайт. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/donates-in-war-2024>

## REFERENCES

1. Nikolaienko, D. V., Lukyanyk, R. V., & Soima, S. Yu. (2024). Project management methodologies: a comparative analysis of Agile, Scrum and Waterfall. *Successes and Achievements in Science*, 10(10), 641–656. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-641-656](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-641-656)
2. Filippov, V. Yu., Moroz, O. M., & Martyniuk, A. S. (2022). Transformation of the management system of charitable foundations under the influence of war challenges. *Economy and Society*, (41). DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2025.13>
3. Tsiupa, O. P., & Lialiuik, V. I. (2025). Financial transformation of the charitable sector in wartime conditions. *Actual Problems of the Regional Economy Development*, 2(21), 312–322. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.312-322>
4. Maliukhov, O. S. (2024). Fundraising in the conditions of martial law in Ukraine: theoretical aspects. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 7(35), 155–168. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-155-168](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-155-168)
5. Denning, S. (2017). The age of agile. *Strategy & Leadership*, 45(1), 3–10. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2016-0086>
6. Нуурйнен, J. (2019). *Agile Methods and Their Impact on Project Management and Contracting* [PhD dissertation, University of Lapland].
7. Nikita, N. A., et al. (2024). Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes. *American International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 104–108. DOI: <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>
8. Kazanskaia, A. N. (2021). Data-Driven Decision-Making in Non-Profit Organizations: Strategies for Enhancing Impact. *Journal of Non-Profit Studies*, 3(1), 45–58. DOI: <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-dt-anl-01>
9. Sargeant, A., & Shang, J. (2020). *Fundraising Management*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003097433>
10. Werke, S. Z., & Bogale, A. T. (2024). Nonprofit Marketing: A Systematic Review. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(5), 529–554. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2290531>
11. Krause, D. (2025). *AI Agents and Automation in Small Non-Profit Organizations' Accounting Functions*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5082437>
12. Revtiuk, Y., & Ivanova, T. (2024). Implementation of the Community Resilience Approach in the System of Crisis Management of Ukraine in 2022-2024. *European Research Studies Journal*, XXVII(S2), 712–731.
13. Shapovalova, T. (2020). The role of monitoring and evaluation of social projects and programs in improving the quality of social services. *Economic Analysis*, 30(1, Part 2), 180–186. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.180>

<https://doi.org/10.35774/econa2020.01.02.180>

14. Opendatabot. (2024). *The 3 largest foundations collected 28% more donations in 2024*: website. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/donates-in-war-2024>

**Ruslan Lukyianyk**  
(Postgraduate, National Transport University)  
ORCID ID 0009-0002-7423-7652

## ADMINISTRATIVE AND OPERATIONAL MECHANISMS FOR MANAGING THE FUNDRAISING ACTIVITIES OF MODERN CHARITABLE FOUNDATIONS

*Intensified competition for limited donor resources and increasing requirements for transparency in the activities of charitable foundations necessitate a qualitative transformation of management approaches. The implementation of quantitative efficiency indicators allows for the transformation of fundraising from a simple "fundraising process" into a managed business system. This minimizes emotional bias in management and enables a clear calculation of the cost of each unit of aid attracted, which is critical for ensuring the long-term viability of the organization.*

*The relevance of this study lies in the need for rapid adaptation of the charitable sector to wartime conditions by replacing obsolete bureaucratic mechanisms with agile operational models.*

*The article addresses current issues regarding the modernization of the management system for non-profit organizations in conditions of high socio-economic volatility and challenges caused by the full-scale military invasion. The transformation of operational and administrative mechanisms for managing the fundraising activities of charitable foundations is investigated as a key factor in their financial stability. The implementation of short iterations as an effective administrative lever for operational management and a model for forming cross-functional teams is proposed. The feasibility of transitioning from classical waterfall planning models to agile methodologies, which significantly increases the speed of foundations' response to critical challenges, is substantiated. The author's fundraising operational efficiency ratio, which ensures the transition to a data-driven resource management model, was developed and tested in practice. It is proved that the interaction of strategic administrative decisions with current operational analytics ensures a 25–30% increase in fundraising effectiveness. Mechanisms are proposed that allow for a significant reduction in the cost of attracting a unit of charitable assistance. The research results can be implemented into the activities of charitable organizations to optimize their internal management architecture.*

**Keywords:** *charitable foundations, Agile, management efficiency, fundraising activities, administrative mechanisms, operations management, transparency and accountability.*

*Стаття надійшла до видання 30.01.2026*

*Стаття прийнята до друку після рецензування 18.02.2026*

*Стаття опублікована 20.04.2026*