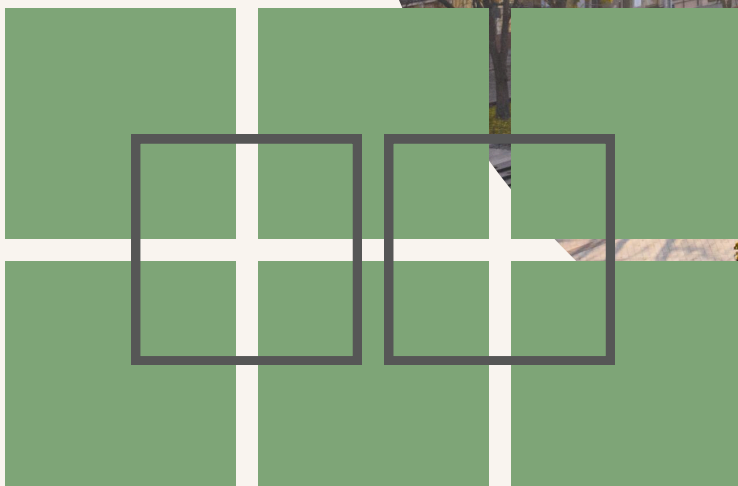


Аналіз операційних моделей діяльності фондів-грантодавців, фінансованих донорами в Україні

Березень 2025



Зміст

Вступ	3
Структура та опис моделей	4
Висновок	11
Додаток 1. Порівняльна таблиця моделей діяльності проаналізованих фондів-грантодавців	12

Цей документ має на меті здійснити детальний аналіз існуючих операційних моделей діяльності фондів-грантодавців, фінансованих донорами в Україні. У рамках цього аналізу будуть розглянуті механізми управління, підходи до розподілу грантових коштів, а також ключові фактори, які відрізняють форми таких фондів. Вивчення цих аспектів дозволить зробити висновки щодо оптимізації процесів та визначити найбільш ефективні практики для подальшого вдосконалення операційної діяльності грантових організацій в Україні.

Авторка: **Ярина Заяць** - радниця з питань політики Агенції економічного розвитку PPV, юристка.

Рецензент: директор та засновник агенції економічного розвитку PPV, керівник групи ключових експертів проєкту RES-POL **Вородимир Воробей**.

Вступ

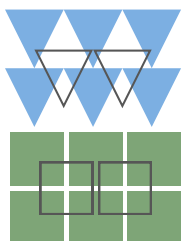
Цей документ підготовлено в рамках проєкту «Розробка та адвокація моделі Українського фонду культурної спадщини», що впроваджується за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».

Метою проєкту є запропонувати оптимальну модель фонду фінансування проєктів зі збереження й відновлення культурної спадщини, яка буде розроблена зі залученням українських і міжнародних експертів, донорів. Акцептована експертами й потенційними донорами модель фонду має бути презентована представниками української влади на URC на початку липня 2025.

Методологія проєкту:

1. Проведення підготовчих робіт (обґрунтування необхідності, аналіз існуючої моделі фондів, що фінансують збереження й відновлення культурної спадщини, операційних моделей діяльності фондів-грантодавців, фінансованих донорами в Україні, інституційного контексту функціонування Українського фонду культурної спадщини України (УФКС) в Україні, переліку потенційних донорів) та напрацювання моделі УФКС зі залученням заінтересованих сторін;
2. Співорганізація та проведення міжнародної дискусійної зустрічі в Римі з метою валідації моделі УФКС (напрацьованої на етапі 1) з міжнародними заінтересованими сторонами: підготовка концепції дискусійної зустрічі, залучення учасників (попередній список учасників), підготовка матеріалів, комунікаційний супровід заходу;
3. Адвокація УФКС та інформаційно-промоційна кампанія.

Тривалість проєкту: лютий – вересень 2025.



Структура та опис моделей

Структура аналізу, запропонована в даному документі, охоплює кілька основних складових, що дозволяють комплексно оцінити діяльність фондів. Зокрема, буде зосереджено увагу на таких параметрах як

- Рік заснування;
- Організаційно-правова форма, засновники організації;
- Мета діяльності;
- Модель фінансування;
- Модель фінансування проєктів, які підтримує організація.

1. ГРОМАДСЬКА СПІЛКА ФОНД ПІДТРИМКИ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

- 2015.
- Громадська спілка, засновники ТОВ «Саєнко Харенко» та ТОВ «Екво» (українські юридичні компанії). Заснована з [ініціативи Національної ради реформ та Європейського банку реконструкції та розвитку](#).
- Організація є виконавцем проєктів в Україні за фінансової підтримки країн-донорів.
- Основна мета - сприяти розвитку України та покращенню матеріального добробуту її громадян шляхом підтримки розробки та впровадження реформ в Україні. Фонд підтримує ініціативи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стійкості українських малих і середніх підприємств (TRIPSTER - за фінансової підтримки уряду Німеччини), відновлення культурного сектору в Україні (наприклад, Офіс підтримки відновлення при МКСК у партнерстві ЮНЕСКО за фінансування Уряду Японії) тощо.
- Напрямки діяльності:
 - Координація процесу розробки, впровадження та моніторингу реалізації реформ в Україні;
 - Підтримка діяльності державних органів України, в тому числі Національної ради реформ, створеної згідно із Указом Президента України №644/2014 від 13 серпня 2014 року, Адміністрації Президента України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради України, з метою забезпечення проведення єдиної та злагодженої політики реформ в Україні;
 - Підбір, залучення та координація експертів для розробки та контролю за впровадженням реформ в Україні;
 - Залучення громадськості до розробки, моніторингу та контролю за процесом реформування в Україні.
- Структура: загальні збори, наглядова рада, виконавчий директор ([слайд 4](#)).

- Організація отримує фінансову підтримку від міжнародних донорів, а також українських та іноземних організацій чи окремих громадян. Основні донори: EBRD, AGRITEAM CANADA, Western NIS Enterprise Fund (WNISEF), UK Embassy, Norway Embassy, GIZ etc.
- Організація [витрачає кошти](#) на пряме фінансування проєктів (близько 90 відсотків), послуги маркетингу та піару, поточні і адміністративні витрати. Рішення щодо основних напрямків діяльності та затвердження планів діяльності і довгострокових програм, рішення про укладення договорів на суму більше 50 тис. доларів приймає Наглядова рада Організації.

2. Проект ФОНД «ПАРТНЕРСТВО ЗА СИЛЬНУ УКРАЇНУ» (ФПСУ)

(англ. CHEMONICS INTERNATIONAL/PARTNERSHIP FUND FOR A RESILIENT UKRAINE)

- 2024 (фаза 2).
- Кімонікс Інтернешнл Інк. має в Україні статус організації, яка реалізує проєкт міжнародної технічної допомоги Фонд «Партнерство за сильну Україну» (ФПСУ) (без юридичної особи).
- Організація є виконавцем проєктів в Україні за фінансової підтримки країн-донорів.
- Кімонікс Інтернешнл Інк. реалізує програму під керівництвом МЗС СК і органів управління ФПСУ. Програма Фонд «Партнерство за сильну Україну» (ФПСУ) — це багаторічна, донорська програма, якою керує [Міністерство закордонних справ, справ Співдружності націй та розвитку \(МЗС\) Великої Британії](#). Гранти присуджуватимуться і впроваджуватимуться відповідно до правил Міністерства закордонних справ, справ Співдружності та розвитку Сполученого Королівства (МЗС СК), що регулюють надання грантів за договорами, та [внутрішніх політик управління грантами](#) ФПСУ.
- Реципієнт Міністерство розвитку громад та територій України (код ЄДРПОУ 37472062); Державне підприємство «Український національний центр розбудови миру» (код ЄДРПОУ 44580262).
- Бенефіціар Міністерство розвитку громад та територій України.
- Мета — зміцнення стійкості українського уряду в умовах російської агресії та посилення його спроможності надавати критично необхідну допомогу громадам у співпраці з громадянським суспільством, ЗМІ та приватним сектором.
- Напрямки діяльності:
 - підтримка в ранньому відновленні деокупованих територій;
 - підтримка співпраці між українським урядом і громадянами на прифронтових територіях;
 - об'єднання громад та формування підвалин соціальної, економічної та політичної трансформації України після війни задля довгострокового миру.

- Міжнародні фінансові партнери (партнери з розвитку): Велика Британія, Естонія, Канада, Нідерланди, Норвегія, Сполучені Штати Америки, Фінляндія, Швейцарія, Швеція.
- Кошти скеровуються виконавцем проєкту відповідно до договору з державою-партнером з розвитку (зокрема, Угоди про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та державою-фінансовим партнером ([донором](#)) та [Меморандуму з реципієнтом](#).

3. ГРОМАДСЬКА СПІЛКА "ФОНД АРХІТЕКТУРИ РЕФОРМ В УКРАЇНІ" (ФОНД АРУ) (код ЄДРПОУ 43565416)

- 2020.
- Громадська спілка, заснована ТОВ "Підтримка української архітектури реформ 1" та ТОВ "Підтримка української архітектури реформ 2", кінцевим бенефіціарним власником яких є фізична особа.
- Є виконавцем проєктів МТД, зокрема Проєктний офіс Національного банку для підтримки реалізації Стратегії фінансового сектору в Україні, Мінфіну, Міненерго тощо.
- Спілка створена лише з метою надання операційної підтримки проєктам, що фінансуються з Мультидонорського рахунку стабілізації та сталого розвитку України (MDA) і Фондом підтримки ЄС для стабілізації та сталого зростання в Україні ЄБРР, включаючи, але не обмежуючись проєктом АРУ.
- Мета – інституційна підтримка в рамках проєкту архітектури реформ в Україні, забезпечення діяльності Офісу реформ Кабінету Міністрів України, Команд підтримки реформ в міністерствах та Стратегічної групи радників з підтримки реформ, які сприяють імплементації реформ в Україні.
- Керівними органами спілки є загальні збори членів спілки та голова спілки (призначається зборами).
- Структура:
 - Офіс реформ Кабінету Міністрів України (Офіс відновлення та реформ, Recovery and Reforms Delivery Office, RDO) - надає допомогу уряду України у розробці та імплементації пріоритетних реформ у країні. Консультативно-дорадчий орган Кабінету Міністрів України. Здійснює організаційне, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення діяльності;
 - Команди підтримки відновлення та реформ (Recovery and Reform Support Teams - RSTs) в даний час функціонують у міністерствах та відомствах для підтримки впровадження галузевих реформ. Надають цільову тимчасову експертну підтримку міністерствам та відомствам у розробці та здійсненні пріоритетних галузевих реформ та реструктуризації самих міністерств / відомств, не є державними службовцями.
- Діяльність спілки фінансується коштами МТД та пасивними доходами.
- Кошти спілки можуть бути використані виключно на досягнення мети спілки та її утримання.

4. ПРЕДСТАВНИЦТВО ФОНДУ МІЖНАРОДНОЇ СОЛІДАРНОСТІ В УКРАЇНІ (Код ЄДРПОУ 26633352)

- 2019.
- Організація реалізовує проєкти в партнерстві з іншими організаціями з метою фінансової підтримки ініціатив через грантинг (наприклад, грантовий конкурс Мультидонорської ініціативи Skills4Recovery [“Підтримка модернізації професійно-технічної освіти в Україні – Професійне навчання-2025”](#)).
- Метою діяльності Представництва є підтримка розвитку демократії та самоврядування в Україні, реалізація проєктів співробітництва для розвитку, підтримка секторальних реформ та наближення України до стандартів Європейського Союзу у сфері управління.
- Напрямки діяльності:
 - Соціальні послуги;
 - Система освіти;
 - Професійна технічна освіта (vocational education training);
 - Цивільний захист на місцевому рівні;
 - Психосоціальна підтримка.

5. ФОНД СХІДНА ЄВРОПА

- 2007 (з 1992 року частина міжнародного Фонду Євразія).
- Благодійна неприбуткова організація, заснована Фондом Євразія
- Мета – трансформувати Україну в державу, яка служить людям та їх захищає, зокрема наданням адміністративно-фінансової підтримки ініціативам.
- Напрямки діяльності:
 - Сильне та активне громадянське суспільство;
 - Ефективне та демократичне врядування на всіх рівнях;
 - Інституційний розвиток громадських організацій та органів влади.
- Організація отримує фінансову підтримку від міжнародних донорів, а також українських та іноземних організацій чи окремих громадян. Основні донори: Уряд США, ЄС, уряди інших країн, приватні фонди, приватні компанії.
- Приблизно третину видатків організації становлять грантові витрати. [Близько 60% – це програмні витрати, ще 10% – адміністративні витрати.](#) Рішення про виділення коштів для реалізації програми приймає незалежне [Правління фонду](#), яке обирається Загальними зборами організації (Віктор Лях (Президент Фонду, за посадою), Севгіль Мусаєва (головна редакторка «Українська правда»), Олеся Оленицька (директорка з корпоративних зв'язків компанії «Київстар»), Тімур Бондарєв (керівний партнер, партнер-засновник Arzinger) та ін.

6. НІМЕЦЬКЕ ТОВАРИСТВО МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА (GIZ) (нім. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH)

- Надає підтримку в Україні з 1993 року.
- З 2018 на підставі Угоди між Урядом Федеративної Республіки Німеччина та Урядом України про створення місцевих бюро Німецького товариства міжнародного співробітництва ГмБГ (GIZ GmbH) та Кредитної установи для відбудови (KfW) (організації-виконавиці).
- Організація є донором проєктів в Україні.
- Основними напрямками діяльності компанії в Україні є:
 - належне врядування, стійке суспільство;
 - економічний розвиток;
 - енергетика та захист клімату.

7. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БРИТАНСЬКА РАДА (УКРАЇНА)"

- 2013.
- Товариство з обмеженою відповідальністю, засноване двома юридичними особами іноземного права.
- Товариство створене з метою отримання прибутку від здійснення освітньої, навчальної, культурної, наукової, спортивної, комерційної та інших видів господарської діяльності, а також всебічного сприяння розвитку освітньої, наукової та/чи культурної співпраці України з Великобританією та іншими країнами для досягнення позитивного соціального ефекту та задоволення суспільних потреб та/чи особистих потреб учасників Товариства.
- Одним із видів діяльності Товариства є надання позик та/чи здійснення інших видів фінансування (гранти на культурну діяльність), з цією метою Товариство може створювати фонди.

8. УКРАЇНСЬКИЙ ФОНД СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

- 2000.
- [Неприбуткова організація](#), створена відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2000 р. № 740 «Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій» (спеціальне правове регулювання).
- Вищим керівним органом Фонду є наглядова рада, співголовами якої є Віцепрем'єр-міністр з відновлення України, Міністр розвитку громад та територій і Міністр соціальної політики. Представники міжнародних донорських організацій є членами наглядової ради за згодою. Фонд належить до сфери управління Міністерства соціальної політики України.
- Мета – поліпшення якості життя найменш соціально захищених верств населення, розвиток громадянської солідарності шляхом підтримки ініціативи територіальних громад та громадських організацій.

- Фінансування провадиться за рахунок фінансових ресурсів, які надаються в межах проєктів міжнародної технічної допомоги та проєктів економічного та соціального розвитку України, що підтримуються Світовим банком та іншими міжнародними фінансовими організаціями, благодійних внесків. Донорами УФСІ у різні роки був Уряд Німеччини (KfW), Світовий банк, Європейський Союз, Уряд Японії (JSDf), Уряд Швеції (Sida), Уряд Великої Британії (DFID), Фонд імені Чарльза Стюарта Мотта, Канадське агентство міжнародного розвитку, Міжнародний фонд «Відродження», [Програма розвитку ООН](#) (наприклад – Проєкт «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. УФСІ.IX» фінансується донором Уряд Німеччини (через KfW).
- Механізм фінансування проєктів Фонду: реалізація проєктів розвитку об'єктів соціальної інфраструктури, проведення закупівлі товарів, робіт і послуг відповідно до [Регламенту \(Посібника\) діяльності Фонду](#) (приклад – Проєкт «Модернізація інфраструктури системи професійно-технічної освіти в Україні» (компонент 3 Програми «EU4Skills») – виконавець KfW через Український фонд соціальних інвестицій).

9. ПРЕДСТАВНИЦТВО ФОНДУ КОНРАДА АДЕНАУЕРА

- 1994.
- Громадська організація.
- Супроводжує за допомогою своїх представництв у Києві (з 1994 р.) та Харкові (з 2017 р.) [політичний і економічний процес трансформацій в Україні](#) шляхом реалізації проєктів, спрямованих на підтримку демократичного розвитку, побудову громадянського суспільства, ствердження вільних ЗМІ та консолідацію демократичних інститутів.
- Фонд організовує круглі столи, конференції, подіумні дискусії та лекції з метою ґрунтовного обговорення та політичного аналізу суспільно важливих тем. [Надає стипендійну підтримку.](#)

10. ПРЕДСТАВНИЦТВО ФОНДУ ІМЕНІ ГАЙНРІХА БЬОЛЛЯ В УКРАЇНІ (Код ЄДРПОУ 26607219)

- 2008.
- Інша організаційно-правова форма.
- Мета – посилення зеленого руху, що підтримує такі цінності як рівність, збереження довкілля та партисипативність в ухваленні рішень на національному й місцевих рівнях.
- Напрямки:
 - Сприяння демократії та розвиток громадянського суспільства;
 - Гендерна демократія, права жінок, права ЛГБТ;
 - Зміна клімату і енергетична політика;
- [Фінансуються за рахунок публічних грантів](#) (ЄС, Уряду Німеччини, міжнародних організацій);
- Представництва надавали [фінансову підтримку українським проєктам](#), зараз ця діяльність припинена.

11. ФІНСЬКО-УКРАЇНСЬКИЙ ТРАСТОВИЙ ФОНД

- 2018.
- Управління здійснюється Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (дочірнє підприємство «НЕФКО – Україна»). [Відповідно до Угоди](#) між Держенергоефективності та Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО Агенство є координатором роботи Фонду в Україні.
- Фонд фінансується МЗС Фінляндської Республіки.
- Надає грантове фінансування для сприяння співпраці у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики та альтернативних видів енергії у виробництві електричної та теплової енергії, а також у мережах централізованого тепlopостачання між двома країнами з метою [підтримки «зеленого» енергетичного переходу](#).
- Грантове фінансування надавалося як державним, так і приватним демонстраційним проектам, що реалізуються українськими малими та середніми підприємствами, або для надання технічної допомоги. Загалом фонд профінансував близько 30 демонстраційних проектів.

12. УКРАЇНСЬКА ПЛАТФОРМА ДОНОРІВ (англ. Ukraine Donor Platform)

- Координує підтримку як бюджетних фінансових потреб України, так і потреб економічного відновлення й відбудови з різних джерел та встановлених інструментів фінансування.
- Платформу структуровано навколо трьох структур:
 - керівного комітету;
 - оперативної координаційної групи;
 - секретаріату.
- Керівний комітет, який очолюють високопосадовці Європейської комісії, України та Сполучених Штатів, включає представників країн G7, міжнародних фінансових установ (МФУ) та Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). Оперативна координаційна група обмінюється інформацією в рамках галузевих робочих груп щодо запланованих та поточних проектів. А секретаріат, який спільно розміщується Європейською комісією в Брюсселі (у Генеральному директораті з питань сусідства та переговорів щодо розширення) та урядом України в Києві (в Офісі реформ), готує концептуальні документи та сприяє комунікації між керівним комітетом та оперативною координаційною групою, а також з національними, регіональними та місцевими адміністраціями України.

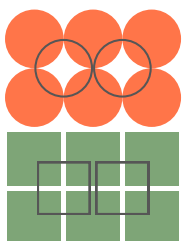
Висновок

Аналіз існуючих моделей організацій та діяльності фондів-грантодавців, фінансованих донорами в Україні, показує, що такі інституції відіграють важливу роль у розвитку громадянського суспільства, реалізації соціальних ініціатив, підтримці реформ, відновленні постконфліктних територій та просуванні європейських цінностей. Ефективність моделей доцільно визначати на підставі того, чи досягає поставлених перед собою результатів донор, та строковість цих цілей в Україні.

Основними моделями діяльності фондів-грантодавців є:

- Операційні фонди, які самостійно реалізують проекти (громадські організації, благодійні організації);
- Фонди-грантодавці, що надають фінансову підтримку іншим організаціям на підставі умов проєкту міжнародної технічної допомоги;
- Окремі моделі, які мають інший організаційно-правовий статус (неприбуткові організації, філії, товариства з обмеженою відповідальністю).

Можна зробити висновок про те, що операційні фонди, як правило, мають більше автономії при прийнятті рішень, а також їхня діяльність вкорінена в інфраструктуру розвитку відповідних секторів. Водночас організації, які мають на меті тимчасовий статус і для реалізації своїх завдань не потребують реєстрації в Україні як окрема юридична особа (переважно це великі донори, які не мають офіційного представництва в Україні, а діють опосередковано), працюють як проєкт міжнародної технічної допомоги.



Додаток 1.

Порівняльна таблиця моделей діяльності проаналізованих фондів-грантодавців

	Громадське об'єднання	Благодійна організація	Проект МТД	Прибуткове підприємство (ТОВ)	Неприбуткова організація	Представництво іноземної особи (філія)
Чим регулюється діяльність	ЗУ Про громадські об'єднання	ЗУ Про благодійну діяльність та благодійні організації	ПКМУ від 15 лютого 2002 р. № 153 Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги*, правила, що регулюють надання грантів за договорами (міжнародні угоди), грантова угода, внутрішні політики виконавця	Цивільний кодекс України	Цивільний кодекс України	Цивільний кодекс України, державна реєстрація
На підставі чого діє	Статут	Статут	Доручення партнера з розвитку про надання повноважень представляти виконавця (юридичну особу - нерезидента) в Україні. Свідоцтво про акредитацію виконавця є підставою для звернення в установленому порядку щодо виготовлення спеціальних печаток і штампів виконавця, відкриття відповідних спеціальних рахунків в банках тощо	Статут	ПКМУ від 28 квітня 2000 р. № 740 «Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій», Положення	Положення, затверджене ЮО, що утворила філію чи представництво або на іншій підставі, передбаченій законодавством іноземної держави, відповідно до якого утворено юридичну особу, відокремленими підрозділами якої є такі філії та представництва

	Громадське об'єднання	Благодійна організація	Проект МТД	Прибуткове підприємство (ТОВ)	Неприбуткова організація	Представництво іноземної особи (філія)
Органи управління	Голова правління/директор організації, визначені приватно		Секретаріат КМУ (Мінцифра в частині методології), представники донора	Голова правління/директор організації, визначені приватно	Наглядова рада, співголовами якої є Віце-прем'єр-міністр з відновлення України - Міністр розвитку громад та територій і Міністр соціальної політики. Виконавчий директор	Голова правління/директор організації, визначені приватно
Членство	Члени вступають відповідно до вимог статуту	Учасники вступають відповідно до вимог статуту	Відсутні члени	Учасники товариства відповідно до вимог статуту	Відсутні члени	
Повноваження затверджувати напрямки діяльності, програму	Визначені статутом		Див. розділ «Чим регулюється діяльність»	Визначені статутом		Положення (як правило, потребують погодження ЮО-засновником)
Прийняття рішення про затвердження фінансування інших осіб			Секретаріат Кабінету Міністрів України анулює рішення про державну реєстрацію проекту (програми) у разі: відмови партнерів з розвитку, виконавців або реципієнтів від його (її) реалізації; неможливості усунення реципієнтом виявлених порушень щодо нецільового використання міжнародної технічної допомоги			Державна реєстрація
Порядок ліквідації/анулювання діяльності						

* Дія цього Порядку не поширюється на міжнародну технічну допомогу, що надається міжнародними фінансовими організаціями відповідно до міжнародних договорів України з цими організаціями у вигляді грантів на бюджетну підтримку.