

УДК 005.21:061.2:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2026-17-28>**Лагута Я.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет «Житомирська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2338-5500>

## ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ НАУКОВИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЯК СУБ'ЄКТАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

У статті досліджено формування та трансформацію наукових підходів до стратегічного управління благодійними організаціями як суб'єктами інноваційного розвитку економіки. Проаналізовано еволюцію класичних і сучасних концепцій стратегічного управління, зокрема: класичного, процесного, системного, ситуаційного, стейкхолдерського, ресурсного, ресурсно-проектного, інституційно-стратегічного, інноваційно-орієнтованого підходів та підходу сталого розвитку. Обґрунтовано їх адаптацію до специфіки діяльності благодійних організацій, які поєднують соціальну місію з інноваційною та економічною активністю. Для цілей управління благодійними організаціями запропоновано авторський стратегічно-інноваційний інтегрований підхід до управління, який поєднує переваги усіх досліджених підходів, долає їх обмеження та фрагментарність, ґрунтується на необхідності поєднання оперативної гнучкості, проектного підходу, стратегічного бачення та інноваційних управлінських рішень у середовищі високої невизначеності та структурних трансформацій. Визначено специфічні особливості застосування даного підходу.

**Ключові слова:** стратегічне управління, благодійні організації, інноваційний розвиток економіки, неприбутковий сектор, наукові підходи, соціальні інновації, стейкхолдери.

**Laguta Yaroslav**

State University Zhytomyr Polytechnic

## THE FORMATION AND TRANSFORMATION OF SCHOLARLY APPROACHES TO THE STRATEGIC MANAGEMENT OF CHARITABLE ORGANIZATIONS AS ACTORS OF THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY

The article explores the formation and transformation of scientific approaches to the strategic management of charitable organizations as actors of innovative economic development. The relevance of the study is determined by the growing role of charitable organizations in contemporary socio-economic processes, particularly under wartime challenges, a transformational economy, and increasing requirements for the effectiveness of non-profit sector management. The evolution of classical and modern concepts of strategic management is analyzed, including classical, process-based, systems, situational, stakeholder, resource-based, resource-project, institutional-strategic, innovation-oriented approaches, as well as the sustainable development approach. Their adaptation to the specific features of charitable organizations is substantiated, as these organizations combine a social mission with innovative and economic activities. The specific characteristics of strategic management of charitable organizations related to limited resources, multi-stakeholder interaction, a high level of social responsibility, and the need to ensure organizational resilience are identified. For the purposes of managing charitable organizations, the author proposes a strategic and innovation-oriented integrated management approach that combines the advantages of all the examined approaches, overcomes their limitations and fragmentation, and is based on the necessity of integrating operational flexibility, a project-based approach, strategic vision, and innovative managerial solutions in an environment of high uncertainty and structural transformations. The specific features of applying this approach are identified. It is proven that the transformation of strategic approaches in this sector is moving toward the integration of innovative management tools, a focus on performance, transparency, and the creation of public value. The study demonstrates that effective strategic management of charitable organizations contributes to the activation of innovation processes, the development of social capital, and the strengthening of their contribution to the innovative development of the national economy.

**Keywords:** strategic management, charitable organizations, innovative economic development, non-profit sector, scientific approaches, social innovations, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Зростання ролі благодійних організацій у вирішенні соціально-економічних проблем є однією з ключових тенденцій сучасного розвитку економічних систем, що зумовлює підвищену увагу науковців і практиків до питань управління їх діяльністю. Упродовж останніх десятиліть благодійні організації, які переважно позиціонувались як інститути та надавали епізодичну соціальну допомогу, стали важливими учасниками соціально-економічних процесів, які здатні акумулювати значні фінансові, людські та організаційні ресурси.

В сьогоденні умовах діяльність благодійних організацій виходить далеко за межі традиційної соціальної підтримки вразливих груп населення. Вони беруть активну участь у процесах соціально-економічної підтримки в період воєнного стану, стануть важливими в післякризовий та повоєнний період відновлення, сприяють розвитку людського капіталу, підтримують інноваційні соціальні проекти, формують нові моделі партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, а також впливають на трансформацію економічних систем на національному та регіональ-



ному рівнях. У багатьох випадках благодійні організації виконують функції, які держава або ринок не здатні реалізувати ефективно в умовах обмежених ресурсів і високої невизначеності.

Зазначені процеси об'єктивно зумовлюють необхідність щодо розгляду благодійних організацій не лише як соціальних або громадських інститутів, а як повноцінних суб'єктів економіки невиробничої сфери, діяльність яких пов'язана з плануванням, залученням і розподілом ресурсів, прийняттям управлінських рішень, оцінюванням результатів та забезпеченням стійкості розвитку. Відповідно, управління діяльністю благодійних організацій набуває цілеспрямованого, системного характеру та потребує застосування сучасних теоретико-методологічних підходів, адаптованих до специфіки їх місії, багатосуб'єктного середовища та підвищених вимог до прозорості й підзвітності.

Таким чином, актуалізується наукова проблема формування ефективних управлінських підходів до діяльності благодійних організацій, які б поєднували економічну доцільність із соціальною орієнтацією, забезпечували результативне використання ресурсів і сприяли досягненню довгострокового соціально-економічного ефекту.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вивченню питань управління діяльністю благодійних організацій як суб'єктів економіки присвячені праці таких вітчизняних вчених як: Борисової Т., Бікмен Ф., Гудзь М., Ліганенко І.В., Філіпова В. та інших. Стратегічно-інноваційні аспекти управління представлені в працях вітчизняних вчених: Гарафонові О., Грузіної І., Давимуха С., Дарушина О., Тарасюк Г., Череп А., Янкового Р. та закордонних: В. Пауелла, М. Грановеттера, Г. Хемела, К. Прахалада, Е. Острома, Е. Соренсена, Я. Торфінга, Дж. Остін, М. Сейтаніді, А. Ебрагіма та інших.

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та викликів, зумовлених війною, помітно зросла увага науковців до трансформації діяльності неприбуткових організацій, насамперед благодійних фондів. Актуальними визначаються дослідження, що охоплюють стратегічне, антикризове, інституційне та технологічне оновлення системи управління, а також узагальнення практичного досвіду фондів, які тривалий час діють у секторі [1]. Нормативно-правові засади благодійної діяльності в Україні визначаються профільним законом, який закріплює соціальну спрямованість організацій і обмеження щодо отримання та розподілу прибутку [2; 3]. Така специфіка впливає на постановку цілей, критерії результативності, механізми підзвітності та управління ресурсами.

Окремий напрям досліджень присвячено антикризовому управлінню неприбуткових організацій. Обґрунтовується доцільність поєднання антикризового та стратегічного підходів, що дає змогу забезпечувати стабільність і розвиток в умовах невизначеності з урахуванням наявних ресурсів, а також застосовувати послідовний алгоритм формування та реалізації антикризової стратегії [4]. Паралельно розвиваються підходи до оцінювання конкурентоспроможності та організаційної спроможності неприбуткових структур: пропонується використовувати експертні оцінки за ключовими аспектами діяльності й узагальнювати результати через систему групових показників і критеріїв [5].

Важливе місце посідає і проблематика маркетингу некомерційних організацій, зосереджена на формуванні довіри, налагодженні комунікацій із донорами та бенефіціарами, підтримці репутації й забезпеченні стійкості діяльності [6].

У зарубіжних працях акцентується зростання значущості мережевої взаємодії та колективного впливу, оскільки сучасні соціальні проблеми стали складнішими й потребують координації та партнерств [7]. Водночас систематизація наукових підходів до вивчення неприбуткових організацій підкреслює міждисциплінарність теми, з виокремленням соціологічного, економічного та політичного вимірів аналізу [1]. Повномасштабна війна посилила вимоги до якості управління благодійними фондами через зростання програм і навантаження, а також актуалізувала проблему кадрового дефіциту, зокрема нестачі фахівців вузьких спеціалізацій [8]. У сукупності ці напрацювання формують основу для подальшого обґрунтування адаптивного інтегрованого підходу до управління благодійними організаціями в умовах постійних викликів.

#### **Формування цілей статті (постановка завдання).**

Дослідження еволюції наукових підходів, визначення сучасних трендів розвитку та управлінських підходів до управління благодійними організаціями як суб'єктами інноваційного розвитку економіки в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основні підходи до управління діяльністю сучасних благодійних організацій формувалися під впливом загальних теорій управління спочатку в межах класичної теорії менеджменту з врахуванням особливостей та спеціалізованих підходів управління неприбутковими організаціями. Використання основних функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль) дозволило формалізувати управлінські процеси в благодійних організаціях, запровадити організаційні структури та процедури контролю використання ресурсів. Водночас, ці підходи не враховували специфіку соціальної місії, добровільної участі та багатосторонніх інтересів зацікавлених сторін, що обмежувало їх прикладну цінність для благодійного сектору. З появою процесного підходу, який розглядав управління як безперервний процес реалізації взаємопов'язаних функцій [9], виникла можливість адаптації управлінських інструментів до діяльності благодійних організацій, а саме: планування програм, організація фандрайзингу та контролю використання ресурсів. Проте, цей підхід відповідно до його природи, не враховував складності зовнішнього середовища. Хоча в умовах сьогодення, він розглядається як підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних з цілями і місією цієї компанії [10]. В період розвитку цих наукових підходів, благодійні організації розглядалися як допоміжні інституції, а не як самостійні економічні суб'єкти, тому і специфіка їх діяльності не розглядалась не з позицій соціальної місії, не з позицій залежності від зовнішніх ресурсів. Формування системного та ситуаційного підходів значно розширили можливості в управлінні діяльністю благодійних організацій.

З появою в управлінні системного підходу [11], який розглядає організацію як відкриту соціально-економічну систему, що перебуває у постійній взаємодії із

зовнішнім середовищем, благодійні організації почали сприйматися як складні багаторівневі утворення, ефективність функціонування яких залежить від узгодженості внутрішніх процесів та адаптивності до зовнішніх чинників. Окрім того, це означає залежність від донорів, партнерів, державних інституцій і бенефіціарів. Ситуаційний підхід доповнив системний, акцентуючи увагу на необхідності адаптації управлінських рішень до конкретних умов діяльності, що є особливо актуальним у кризових і воєнних ситуаціях [12]. Еволюцію наукових підходів до управління благодійними організаціями та формування авторської моделі стратегічного управління представлено в таблиці 1.

Теорія ресурсного підходу знайшла своє відображення у працях Дж. Барні, який визначав ресурси як активи, можливості, організаційні процеси, інформацію та знання, що контролюються організацією і дозволяють їй реалізовувати стратегію підвищення ефективності [13]. Подальший розвиток підходу пов'язаний

із роботами Б. Вернерфельта та Р. Гранта, які акцентували увагу на стратегічному управлінні ресурсами як основі формування та реалізації стратегії [14, 15]. Ресурсний підхід дозволив по-новому осмислити ефективність діяльності благодійних організацій як здатність мобілізувати та трансформувати різномірні ресурси у соціально значущі результати. Паралельно сформувався стейкхолдерський підхід, який підкреслював необхідність балансування інтересів різних груп зацікавлених сторін. Р. Фрімен визначав стейкхолдерів як будь які групи або індивідів, що можуть впливати на досягнення цілей організації або зазнавати впливу від її діяльності [16]. Управління благодійними організаціями в цьому контексті передбачало координацію інтересів донорів, бенефіціарів, партнерів та суспільства загалом, що суттєво ускладнює управлінські процеси. Ресурсно-проектний підхід до управління діяльністю благодійних організацій сформувався як поєднання ресурсної теорії організації та теорії проєк-

Таблиця 1

**Еволюція наукових підходів до управління благодійними організаціями та формування авторської моделі стратегічного управління**

Назва підходу	Період формування	Представники	Концептуальна суть підходу	Особливості застосування в благодійних організаціях
1	2	3	4	5
Класичний	Кінець XIX – поч. XX ст.	Ф.Тейлор, А.Файоль	Формалізація управлінських функцій, ієрархія, контроль	Базова організаційна структура, регламентація повноважень та процедур
Процесний	Середина XX ст.	Г. Кунц, С. О'Доннел	Управління як безперервний процес	Планування благодійних програм, координація діяльності
Системний	1950–1960 рр.	Людвіг фон Бергаланфі, К. Боулдінг	Організація як відкрита система, взаємозв'язок елементів системи, залежність від зовнішнього середовища (донори, держава, громади)	Взаємодія з донорами, державними інституціями, бенефіціарами
Ситуаційний	1960–1970 рр.	П. Лоуренс, Дж. Лорш	Немає універсальних стандартних рішень, управління залежить від ситуації в середовищі функціонування, ресурсів, висока релевантність у кризових і воєнних умовах	Гнучке ситуаційне управління благодійними організаціями в умовах криз і нестабільності
Ресурсний	1980–1990 рр.	Дж. Барні	Формування переваг на основі унікальних ресурсів і компетенцій	Ефективність організації визначається унікальними ресурсами; для благодійних організацій – довіра, репутація, соціальний капітал
Стейкхолдерський	1980–1990-ті рр.	Р. Фрімен	Баланс інтересів ключових зацікавлених сторін	Управління взаємовідносинами з донорами, бенефіціарами, партнерами, волонтерами
Ресурсно-проектний	1990-поч. 2000-х рр.	Р.Вернерфельт, Р. Грант, Г. Керцнер	Інтеграція стратегічного управління та управління портфелем проєктів, орієнтація на результативність та соціальний вплив	Ефективність благодійної організації визначається не стільки обсягом залучених ресурсів, скільки здатністю стратегічно трансформувати різномірні ресурси у результативні благодійні проєкти, орієнтовані на досягнення вимірюваного соціально-економічного ефекту
Інституційно-стратегічний	2000–2010-ті рр.	Д. Норт, П. ДіМаджо, В. Пауелл, Р. Скотт, М. Портер, Г. Мінцберг, П. Друкер, А. Ебрагім, Р. Корнфорт	Стратегічна складова підходу полягає в тому, що організація не лише пасивно адаптується до інституційних обмежень, а здійснює активний стратегічний вибір, спрямований на досягнення довгострокових цілей.	Стратегія благодійної організації виконує подвійну функцію: з одного боку, вона спрямована на досягнення місії та соціально-економічних результатів, а з іншого – забезпечує відповідність діяльності організації інституційним очікуванням і стандартам.

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Інноваційно-орієнтований	2010-ті рр. дотепер	Д. Тіс, Г. Чесбро, К. Крістенсен, І. Нонака, Г. Крог, А. Ебрагім, К. Джаскайте, Ф. Вестлі	Фокус на управлінських, організаційних і соціальних інноваціях; цифровізація процесів; адаптивність до змін середовища.	Ключового значення набувають: організаційні інновації (нові моделі управління, партнерства); управлінські інновації (KPI, іmpact-менеджмент); соціальні інновації (нові формати допомоги, залучення громад).
Підхід сталого розвитку	2010-ті – поч. 2020-х рр.	Дж. Елкінгтон, Г. Дейлі, М. Портер, М. Крамер, К. Фольке, ООН, OECD, WEF, А. Ебрагім	Інтеграція економічних, соціальних та екологічних цілей; орієнтація на довгостроковий соціально-економічний ефект	Забезпечення стійкості діяльності благодійних організацій. Узгодження діяльності з Цілями сталого розвитку
Партнерсько-мережевий	2020-ті рр. дотепер	В. Пауелл, М. Грановеттер, Г. Хемел, К. К. Прахалад, Е. Остром, Е. Соренсен, Я. Торфінг, Дж. Остін, М. Сейтаніді, А. Ебрагім	Організації не ізольовані ієрархічні структури, а як вузли мереж взаємодії, у межах яких створюється та розподіляється цінність. Управління в такому підході розглядається як процес координації взаємозалежних учасників, об'єднаних спільними цілями, ресурсами та правилами взаємодії.	Благодійні організації активно взаємодіють із державними інституціями, бізнесом, міжнародними донорами, локальними громадами. Це зумовлює мережевий характер управління.
Стратегічно-інноваційний інтегрований підхід (авторський)	Сучасний етап	автор	Інтеграція стратегічного, гнучкого, ресурсного, проектного, інноваційного та іmpact-підходів; адаптація до повосенного відновлення.	Ключова особливість полягає у цілісному розгляді благодійної організації як соціально-економічної системи, що одночасно реалізує соціальну місію, забезпечує інституційну стійкість та формує довгостроковий соціально-економічний сталий розвиток.

Джерело: складено автором за результатами досліджень

тного управління, доповнене концепціями управління неприбутковими організаціями та соціальним впливом. Особливістю застосування ресурсно-проектного підходу в діяльності благодійних організацій є домінування нематеріальних ресурсів, зокрема довіри донорів, репутації, соціального капіталу, волонтерських мереж та експертних знань [17].

Всі інші підходи еволюційно формувались як відповідь на ускладнення соціально-економічних систем, зростання ролі нематеріальних ресурсів і підвищення вимог до результативності управління. Кожен із цих підходів розширював аналітичні можливості управлінської науки, проте водночас зберігав фрагментарний характер, акцентуючи увагу на окремих аспектах діяльності організацій, ресурсах, інтересах стейкхолдерів, інституційному середовищі, інноваціях та сталості розвитку. Виникла потреба щодо синтезу ключових положень наявних теоретичних підходів та формуванні цілісної управлінської концепції, здатної одночасно враховувати стратегічні цілі, інноваційний потенціал, ресурсні обмеження, партнерську взаємодію та вимоги сталого розвитку з викликами сьогодення. Динаміка змін підходів через еволюцію розвитку показує перехід від окремих управлінських інструментів до системного, гнучкого, адаптованого та відкритого підходу з інноваційним мисленням, в якому інновація як інструмент стійкості, виживання, відновлення та драйвер розвитку [18]. Нове покоління сучасних молодих дослідників, доводить доцільність застосу-

вання інтегративного підходу до управління організаційними змінами та й до управління змінами в цілому через імплементацію концепцій гнучкого управління, дизайн-мислення та амбідекстерності [19]. І такий підхід, на нашу думку, заслуговує на увагу. Оскільки діяльність благодійних організацій безпосередньо пов'язана з проектною роботою, доцільно враховувати сучасні тенденції проектного менеджменту. Зокрема, під впливом цифровізації та розвитку штучного інтелекту частина типових функцій проектного менеджера поступово автоматизується, а вимоги до управлінських компетентностей зміщуються у бік емоційної та психологічної адаптивності як ключової навички роботи в умовах високої невизначеності. Водночас методології та інструменти проектного управління дедалі частіше набувають гібридного характеру: вони комбінуються залежно від специфіки та операційних особливостей конкретного прокату. Додатково зростає роль управління віддаленими командами, а також увага до ментального здоров'я учасників, оскільки пріоритетність добробуту персоналу впливає на утримання фахівців і стабільність проектних команд. Сукупність цих тенденцій визначає характер сучасного підходу до проектного управління в благодійних організаціях [20].

Тому, у цьому контексті для цілей управління благодійними організаціями, варто застосовувати стратегічно-інноваційний інтегрований підхід до управління, який поєднує переваги усіх досліджених підходів, долає їх обмеження та фрагментарність. Для благо-

дійних організацій стратегічно-інноваційний інтегрований підхід до управління в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови ґрунтується на необхідності поєднання оперативної гнучкості, проектного підходу, стратегічного бачення та інноваційних управлінських рішень у середовищі високої невизначеності та структурних трансформацій. Благодійні організації є не лише інструментом соціальної підтримки, а й активними суб'єктами відновлення соціально-економічних систем, що зумовлює наявність специфічних особливостей застосування даного підходу. Суть специфіки поєднанням різних підходів полягає в наступному:

1) необхідність поєднання короткострокового антикризового реагування з довгостроковими стратегічними цілями відновлення. Благодійні організації забезпечують гуманітарну допомогу та формують програми та проекти, спрямовані на відновлення людського капіталу, соціальної інфраструктури та економічної активності громад. Важливою при цьому є інтеграція сценарного планування, портфельного управління проектами та стратегічних пріоритетів розвитку;

2) необхідність активного використання управлінських, організаційних та цифрових інновацій. В умовах війни та обмеженості ресурсів, інновації стають інструментом підвищення ефективності, прозорості та швидкості надання допомоги, зокрема через впровадження цифрових платформ фандрейзингу, систем управління проектами, аналітики даних і дистанційної координації волонтерських мереж;

3) у контексті повоєнної відбудови ефективність діяльності благодійних організацій визначається не лише обсягами наданої допомоги, а й здатністю сприяти сталим змінам, а саме відновленню зайнятості, підвищенню стійкості громад, розвитку місцевих інституцій. Специфічна риса полягає в переорієнтації з отримання окремих фрагментарних результатів на забезпечення системного інноваційного сталого розвитку;

4) посилення партнерсько-мережевої взаємодії. Благодійні організації виступають вузловими елементами міжсекторних мереж, що об'єднують державні органи, бізнес, міжнародних донорів та громадянське суспільство. У воєнний та повоєнний періоди ефективність управління значною мірою залежить від здатності координувати дії в межах таких мереж і уникати дублювання зусиль;

5) умови воєнного стану та значні обсяги міжнародної допомоги зумовлюють необхідність дотримання

високих стандартів прозорості, підзвітності та відповідності міжнародним нормам, що інтегрується у стратегічне управління благодійними організаціями. Тому важливою особливістю підходу є підвищені вимоги до інституційної стійкості та легітимності;

б) стратегічно-інноваційний інтегрований підхід – це підхід, який передбачає стале повоєнне відновлення, узгодження діяльності благодійних організацій з національними та регіональними стратегіями відбудови, а також з міжнародними рамками сталого розвитку. Перехід від фрагментарної допомоги до системних програм розвитку, що підвищує довгострокову результативність благодійної діяльності.

**Висновки.** Отже, дослідивши еволюцію наукових підходів до управління благодійними організаціями, встановлено, що стратегічний підхід у сучасних умовах трансформується у стратегічно-інноваційний інтегрований підхід, адекватний викликам воєнного стану та завданням повоєнної відбудови. Його сутність полягає у переході від фрагментарних рішень до цілісної моделі управління, де оперативне гуманітарне реагування поєднується з довгостроковими цілями відновлення й розвитку громад. Це дозволяє розглядати благодійні організації не лише як інструмент швидкої допомоги, а як важливий чинник відновлення людського капіталу, соціальної інфраструктури та економічної активності.

Визначено, що зазначений підхід забезпечує узгодження оперативної ефективності, стратегічної орієнтації та інноваційності. Оперативність підсилює здатність швидко реагувати на потреби та раціонально використовувати ресурси, стратегічність задає пріоритети, узгоджує програми і проекти з логікою відбудови та підвищує керованість портфеля ініціатив, а інноваційність посилює спроможність організацій через сучасні управлінські практики й цифрові інструменти, підвищуючи прозорість і якість рішень.

Обґрунтовано, що стратегічно-інноваційний інтегрований підхід формує методологічне підґрунтя для посилення ролі благодійних організацій у відновленні соціально-економічних систем і забезпеченні стійкого розвитку, оскільки орієнтує їх на системні програми з вимірюваним впливом, розширює партнерсько-мережеву взаємодію та підвищує вимоги до підзвітності, прозорості й легітимності в умовах значних обсягів міжнародної допомоги. Саме ці питання будуть предметом наших досліджень та проблематикою подальших наукових публікацій.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Філіппов В. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 122–135. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/122.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).
2. Про благодійну діяльність та благодійні організації. Закон України від 05.07.2012 р. № 5073-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 02.01.2026).
3. Чи може благодійна організація займатися господарською діяльністю (зокрема, розповсюджувати рекламну продукцію)? *Головне управління ДПС у Львівській області*: веб-сайт. URL: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/544363.html> (дата звернення: 04.01.2026).
4. Ліганенко І., Приходько О., Кушнір О. Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (05). С. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-12> (дата звернення: 04.01.2026).
5. Романюк В., Гудзь М. Вибір методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 61–66. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/15> (дата звернення: 30.12.2025).

6. Борисова Т. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: монографія / Т.М. Борисова. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с. URL: <https://surl.li/simmdt> (дата звернення: 03.01.2026).
7. Бікмен Ф. Мережі благодійних організацій: створення цінностей, популяризації та колективного впливу. *Український форум благодійників*, 2024. 52 с. URL: <https://wings.issueelab.org/resources/37493/37493.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).
8. Стійкість під час війни: що потрібно НУО для ефективної роботи. *ГО «Філантропія в Україні»*. URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/151> (дата звернення: 13.01.2026).
9. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3> (дата звернення: 08.01.2026).
10. Андрушків Н., Чен Н., Подібка В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25> (дата звернення: 09.01.2026).
11. Bertalanffy L. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller, 1969. 289 p. URL: [https://monoskop.org/images/7/77/Von\\_Bertalanffy\\_Ludwig\\_General\\_System\\_Theory\\_1968.pdf](https://monoskop.org/images/7/77/Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf) (дата звернення: 07.01.2026).
12. Lawrence P., Lorsch J. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1967. № 12 (1). P. 1–47. URL: [https://www.researchgate.net/publication/234021677\\_Differentiation\\_and\\_Integration\\_in\\_Complex\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/234021677_Differentiation_and_Integration_in_Complex_Organizations) (дата звернення: 11.01.2026).
13. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17 (1). P. 99–120. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (дата звернення: 11.01.2026).
14. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. № 5 (2). P. 171–180. URL: <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf> (дата звернення: 13.01.2026).
15. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 1991. № 33 (3). P. 114–135. URL: <https://www.researchgate.net/publication/292714014> (дата звернення: 12.01.2026).
16. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press, 2010. 276 p. URL: <https://surl.li/mheibw> (дата звернення: 12.01.2026).
17. Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P. Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*. 2012. V. 30. Issue 8. P. 887–900. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312000452?via%3Dihub> (дата звернення: 12.01.2026).
18. Тарасюк Г., Лагута Я. Еволюція підходів до стратегічного управління інноваціями: від класичних теорій до сучасних парадигм інноваційного стратегування. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21%20> (дата звернення: 12.01.2026).
19. Тарасюк О. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. № 3 (59). С. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49) (дата звернення: 12.01.2026).
20. Тарасюк Г. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (дата звернення: 13.01.2026).

## REFERENCES

1. Filippov V. (2025) Transformatsiia systemy upravlinnia blahodiinykh fondiv pid vplyvom vyklykiv viiny [Transformation of the management system of charitable foundations under the impact of wartime challenges]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, no. 1 (31), pp. 122–135. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/122.pdf> (accessed January 2, 2026).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2012) Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii [On charitable activity and charitable organizations]. Law of Ukraine No. 5073-VI, July 5, 2012. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (accessed January 2, 2026).
3. Main Department of the State Tax Service in Lviv Region (2026) Chy mozhe blahodiina orhanizatsiia zaimatysia hospodarskoiu diialnistiu (zokrema, rozpovsiudzhuvaty reklamnu produktsiiu)? [Can a charitable organization engage in economic activity (including distribution of advertising products)?]. Available at: <https://lv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/544363.html> (accessed January 4, 2026).
4. Lihanenko I., Prykhodko O., Kushnir O. (2023) Metodichni pidkhody do formuvannia antykrizovoi stratehii rozvytku neprybutkovoï orhanizatsii [Methodological approaches to the formation of an anti-crisis development strategy of a non-profit organization]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy*, no. 5 (05), pp. 69–74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-12> (accessed January 4, 2026).
5. Romaniuk V., Hudz M. (2021) Vybir metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti neprybutkovoï orhanizatsii [Selection of methods for assessing the competitiveness of a non-profit organization]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovations*, no. 1, pp. 61–66. Available at: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/15> (accessed December 30, 2025).
6. Borysova T. M. (2015) Marketynh nekomertsiiynykh orhanizatsii u rozrizi sfer diialnosti: teoriia i praktyka: monohrafiia [Marketing of non-profit organizations by fields of activity: theory and practice: monograph]. Ternopil: Aston. (in Ukrainian)
7. Bickman F. (2024) Merezhi blahodiinykh orhanizatsii: stvorennia tsinnostei, populiaryzatsiia ta kolektyvnyi vplyv [Networks of charitable organizations: value creation, advocacy, and collective impact]. Ukrainian Philanthropists Forum. Available at: <https://wings.issueelab.org/resources/37493/37493.pdf> (accessed January 13, 2026).
8. Philanthropy in Ukraine NGO (2026) Stiikist pid chas viiny: shcho potribno NUO dlia efektyvnoi roboty [Resilience during wartime: what NGOs need for effective operation]. Available at: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/151> (accessed January 13, 2026).
9. Pererva I. (2021) Perevahy vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Advantages of implementing a process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3> (accessed January 8, 2026).
10. Andrushkevych N., Chen N., Podibka V. (2024) Osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v upravlinni pidpriemstvom [Features of the process approach in enterprise management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 20, pp. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.25> (accessed January 9, 2026).

11. Bertalanffy L. (1969) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
12. Lawrence P., Lorsch J. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 12 (1), pp. 1–47.
13. Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17 (1), pp. 99–120.
14. Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5 (2), pp. 171–180.
15. Grant R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, vol. 33 (3), pp. 114–135.
16. Freeman R. E. (2010) *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
17. Young R., Young M., Jordan E., O'Connor P. (2012) Is strategy being implemented through projects? Contrary evidence from a leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, vol. 30, issue 8, pp. 887–900.
18. Tarasiuk H., Lahuta Ya. (2025) Evoliutsiia pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia innovatsiinykh: vid klasychnykh teorii do suchasnykh paradyhm innovatsiinoho stratehuvannia [Evolution of approaches to strategic management of innovations: from classical theories to modern paradigms of innovation strategizing]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.21> (accessed January 12, 2026).
19. Tarasiuk O. (2024) Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy: protsesnyi ta intehratyvnyi pidkhody [Management of organizational change: process and integrative approaches]. *Problemy teorii ta metodologii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu – Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, no. 3 (59), pp. 44–49. DOI: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49) (accessed January 12, 2026).
20. Tarasiuk H. (2023) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodologii ta trendy [Development of project management: key methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 4 (106), pp. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-26-32) (accessed January 13, 2026).

Дата надходження статті: 15.01.2026

Дата прийняття статті: 10.02.2026

Дата публікації статті: 27.02.2026