УДК 005.334:061.23:330.341.1
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-11

Лагута Я.М.
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет «Житомирська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2338-5500

РИЗИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ, ОЦІНЮВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ

Стаття присвячена розвитку теоретико-методичних засад управління ризиками інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах воєнного стану. Систематизовано специфічні ризики цифровізації, нових моделей фандрейзингу, партнерських форматів, гуманітарної логістики та масштабування соціальних інновацій. Запропоновано авторську класифікацію ризиків за джерелом виникнення, сферою прояву, горизонтом впливу та керованістю. Розроблено методичний підхід до інтегрального оцінювання ризику на основі поєднання ймовірності, сили наслідків, швидкості реалізації та спроможності організації до реагування. Сформовано матрицю пріоритизації ризиків і стратегічні механізми їх мінімізації: диверсифікацію фінансування, резервування, цифрову безпеку, комплаєнс, партнерську верифікацію, сценарне планування та розвиток організаційної резильєнтності.

Ключові слова: *благодійні організації, інноваційний розвиток, стратегічне управління, ризики, воєнний стан, ризик-менеджмент, соціальні інновації, резильєнтність.*

Laguta Yaroslav
State University Zhytomyr Polytechnic

RISKS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF CHARITABLE ORGANIZATIONS UNDER MARTIAL LAW: IDENTIFICATION, ASSESSMENT AND STRATEGIC MITIGATION MECHANISMS

The article develops theoretical and methodological foundations for managing the risks of innovative development of charitable organizations operating under martial law. The relevance of the research is determined by the transformation of Ukrainian charitable organizations from predominantly aid-distribution structures into complex actors of humanitarian response, social innovation, digital fundraising, partnership networks and recovery initiatives. Such transformation increases not only the scale of their impact but also their exposure to financial, operational, logistical, personnel, digital, legal, reputational, partnership and strategic risks. The study systematizes the risk landscape associated with new technologies, innovative fundraising instruments, digital platforms, decentralized humanitarian logistics, new partnership formats and rapid scaling of charitable programs. An author's classification is proposed according to source, sphere of manifestation, time horizon, controllability and potential impact on the mission. A methodological approach to integrated risk assessment combines probability, severity of consequences, speed of materialization and organizational response capacity. The approach distinguishes critical, significant, controlled and acceptable risks and links each category with a differentiated strategic response. Strategic mitigation mechanisms include funding diversification, financial reserves, scenario planning, cybersecurity protocols, data backup, compliance procedures, partner due diligence, transparent reporting, staff cross-training, psychological support, supply-chain diversification and crisis communication. Particular attention is paid to proportionality: controls should protect resources and stakeholder trust without creating excessive administrative barriers that weaken rapid humanitarian response. The proposed risk-oriented framework integrates risk management into strategic planning and innovation portfolio management and can strengthen resilience, accountability and continuity of innovative activity during war and post-war recovery.

Keywords: *charitable organizations, innovative development, strategic management, risk, martial law, risk management, social innovation, resilience.*

Постановка проблеми. Війна докорінно змінила масштаби, функції та управлінську логіку українського благодійного сектору. Благодійні організації одночасно виконують функції гуманітарного реагування, підтримки цивільного населення, відновлення соціальної інфраструктури, розвитку локальних громад, координації волонтерських мереж та залучення міжнародних ресурсів. Дослідження українського неприбуткового сектору фіксують високу адаптивність організацій, але водночас кадровий дефіцит, професійне вигорання, скорочення фінансової підтримки, логістичні труднощі та загальну невизначеність [1]. Кризове середовище стало каталізатором інновацій: прискорилися цифровізація фандрейзингу й звітності, використання платформних моделей взаємодії, нові способи верифікації потреб, гнучкі партнерства та децентралізована гуманітарна логістика. Інновації підвищують адаптивність і суспільний вплив, але водночас формують нові зони вразливості. Ризик у цих умовах є фактором стратегічного вибору, оскільки рішення щодо інновацій мають враховувати можливі втрати ресурсів, даних, довіри, партнерських зв'язків і здатності виконувати місію. Додаткову складність створює необхідність поєднати швидкість гуманітарного реагування з підзвітністю. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги спрямована на прозорий облік отримувачів і ван-

© Лагута Я.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

тажів та цифровізацію процедур [2]. Отже, цифрова трансформація одночасно є інструментом зниження частини ризиків і джерелом нових технологічних та інформаційних загроз.

Проблема полягає у відсутності цілісного методичного підходу, який враховував би специфіку саме інноваційного розвитку благодійних організацій у воєнному середовищі та поєднував ідентифікацію ризиків, їх оцінювання, пріоритизацію і вибір стратегічних механізмів мінімізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методичні засади стратегічного управління, забезпечення стійкості й оцінювання результативності неприбуткових організацій сформовано у працях Дж. Брайсона, А. Ебрагіма, В. Рангана, Р. Германа, Ф. Туліпани, Дж. Віравардени, Р. МакДональда, Г. Морт та інших учених. Дж. Брайсон розглядає стратегічне планування у взаємозв'язку місії організації, стратегічних цілей, ресурсів та взаємодії зі стейкхолдерами [17]. А. Ебрагім і В. Ранган акцентують увагу на узгодженні масштабів діяльності неприбуткових організацій із характером створюваного соціального впливу [15]. Р. Герман і Ф. Туліпана досліджують взаємозв'язок між органами управління, персоналом та організаційною результативністю [16]. Дж. Віравардена, Р. МакДональд і Г. Морт визначають стратегічну орієнтацію, інноваційність та адаптивність до змін зовнішнього середовища як важливі передумови стійкості неприбуткових організацій [18].

Методологічне підґрунтя управління ризиками формують положення ISO 31000:2018 [3] та концепції COSO ERM [4], відповідно до яких ризик-менеджмент має бути інтегрований у систему стратегічного управління та прийняття управлінських рішень. Специфічні ризики неприбуткового сектору та необхідність застосування ризик-орієнтованих механізмів їх попередження відображені також у рекомендаціях FATF [5].

В українській науковій літературі проблематика ризиків благодійних і неприбуткових організацій активізувалася в умовах воєнної та економічної нестабільності. В. Панасюк і В. Бобрівець обґрунтовують ризик-орієнтований підхід до аудиту благодійних фондів в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на ризиках суттєвих викривлень, порушення умов донорів та необхідності посилення контрольних процедур [11]. Т. Горват, Л. Лугош та Я. Ігнатко систематизують фінансові ризики неприбуткових організацій та визначають напрями їх подолання [19], а також досліджують альтернативні механізми забезпечення фінансової стійкості неприбуткових структур в умовах економічної нестабільності [20]. В своїй попередній публікації ми представляли дослідження трансформації наукових підходів до стратегічного управління благодійними організаціями, обґрунтовуючи необхідність поєднання стратегічного бачення, оперативної гнучкості, проектного підходу та інноваційних управлінських рішень у середовищі високої невизначеності [21].

Практичні аспекти стійкості українського благодійного сектору висвітлено у дослідженнях «Філантропія в Україні» та Благодійний фонд «Загорій Фундейшн», у яких визначено актуальні потреби, ресурсні обмеження й організаційні виклики діяльності неприбуткових організацій в умовах війни [1; 7; 8]. Водночас цифрова трансформація сектору [12], поширення автоматизованих систем обліку та розподілу гуманітарної допомоги [2; 14] поряд із підвищенням прозорості та оперативності діяльності формують нові цифрові, інформаційні, операційні та комплаєнс-ризики.

Таким чином, наявні дослідження розкривають окремі аспекти стратегічного управління неприбутковими організаціями, їх фінансової та організаційної стійкості, цифрової трансформації, соціальної результативності й ризик-менеджменту. Водночас недостатньо розробленим залишається комплексний методичний підхід до ідентифікації, оцінювання пріоритетності та стратегічної мінімізації ризиків саме інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах воєнного стану, який би враховував не лише ймовірність і наслідки ризику, а й швидкість його реалізації, спроможність організації до реагування, вплив на інноваційний портфель, залежність від донорського фінансування, цифровізацію та мережевий характер діяльності. Наявність цієї наукової прогалини обумовлює необхідність розвитку ризик-орієнтованого підходу до стратегічного управління інноваційним розвитком благодійних організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розвиток теоретико-методичних засад управління ризиками інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах воєнного стану шляхом їх системної ідентифікації, розроблення методичного підходу до оцінювання та обґрунтування стратегічних механізмів мінімізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження ризик інноваційного розвитку благодійної організації пропонується трактувати як імовірність і потенційну силу відхилення фактичних результатів упровадження управлінських, організаційних, цифрових, фінансових або соціальних інновацій від стратегічно очікуваних результатів, що може призвести до втрати ресурсів, довіри стейкхолдерів, безперервності діяльності або здатності організації реалізовувати суспільну місію. Це визначення відрізняє ризик інноваційного розвитку від загального операційного ризику. Джерелом невизначеності є зміна – новий продукт, технологія, канал фандрейзингу, партнерська модель чи спосіб організації допомоги. Наслідки оцінюються не лише фінансово, а й через вплив на місію, репутацію, доступ до бенефіціарів і соціальний ефект. Водночас надмірне уникнення ризику здатне призвести до втрати можливостей і зниження адаптивності. Воєнний стан змінює профіль ризиків у трьох напрямах: підвищує частоту та силу зовнішніх шоків; скорочує час на управлінське рішення; посилює вимоги до прозорості, комплаєнсу та доказовості використання ресурсів. Для систематизації запропоновано поєднати п'ять ознак: джерело виникнення, сферу прояву, часовий горизонт, керованість і характер впливу на інноваційний портфель.

Класифікація ризиків інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах воєнного стану наведено в табл. 1.

Фінансові ризики мають системний характер, оскільки інновації потребують ресурсів не лише на виконання проекту, а й на тестування, навчання, цифрову інфраструктуру, оцінювання та масштабування. Грантова залежність створює ситуацію, коли завершення одного циклу фінансування може зупинити

Таблиця 1

Класифікація ризиків інноваційного розвитку благодійних організацій в умовах воєнного стану

Група	Ключові прояви	Вплив на інноваційний розвиток	Індикатори раннього попередження
Безпекові	обстріли, окупація, евакуація, фізичні загрози	релокація/зупинка проектів, втрата активів	безпековий статус територій; кількість інцидентів
Фінансові	скорочення фінансування, валютні коливання, касові розриви	зупинка інновацій, незавершене масштабування	частка одного донора; місяці резерву
Операційно-логістичні	порушення постачання, дефіцит транспорту	зростання строків і вартості нових моделей допомоги	затримки; концентрація постачальників
Кадрові	мобілізація, міграція, дефіцит компетенцій, вигорання	втрата знань та інноваційної спроможності	плинність; вакансії; перевантаження
Цифрові	фішинг, malware, витоки даних, недоступність платформ	зупинка цифрових сервісів, втрата довіри	інциденти; MFA; резервні копії
Правові/комплаєнс	зміни правил, санкційні/AML вимоги, помилки звітності	затримки, блокування операцій	невідповідності; прострочення; due diligence (комплексна перевірка)
Репутаційні	інформаційні атаки, непрозорість, конфлікти інтересів	відтік донорів і партнерів	скарги; негативні згадки; відтік донорів
Партнерські	ненадійність контрагентів, конфлікт цілей	зрив спільних інновацій	неперевірені партнери; порушення домовленостей
Стратегічні	помилкова пріоритизація, mission drift (відхилення від місії)	неефективне використання ресурсів	проекти без theory of change (без теорії змін); відхилення KPI

Джерело: сформовано автором

інновацію до досягнення нею стійкого ефекту. Тому концентрація фінансування та наявність стратегічного резерву мають бути включені до системи раннього попередження.

Кадровий ризик під час війни набуває особливої ваги. Інноваційні проекти концентрують неявні знання в окремих фахівцях; мобілізація, релокація або вигорання таких працівників може спричинити втрату інституційної пам'яті. Мінімізація передбачає дублювання критичних функцій, документування процесів, крос-функціональне навчання та психологічну підтримку. Цифрові ризики зростають у міру переходу до платформних моделей. Попередні дослідження ІКТ-потреб українських НУО фіксували недостатню зрілість інформаційної безпеки, зокрема відсутність внутрішніх інструкцій у значної частини організацій та низьку поширеність аудитів інформаційної безпеки [12]. У воєнний період значущість таких ризиків посилюється через цільові кібератаки та ризик компрометації персональних даних. Правові й комплаєнс-ризики пов'язані з одночасним дотриманням українського законодавства, правил донорів, вимог до гуманітарної допомоги, санкційних обмежень та процедур фінансового моніторингу. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» визначає правові засади діяльності [13], а цифровізація обліку гуманітарної допомоги посилює вимоги до повноти й своєчасності даних [2]. Репутаційний ризик є мультиплікативним: одна подія може одночасно знизити надходження, ускладнити партнерства та збільшити витрати на верифікацію. Тому прозорість і доказовість соціального ефекту мають розглядатися не як комунікаційний додаток, а як елемент ризик-менеджменту.

Для оцінювання запропоновано чотирикомпонентну модель:

$$ІПР = P \times I \times V \times (6 - C) \quad (1)$$

де P – імовірність виникнення ризику (1–5 балів); I – сила наслідків для місії, ресурсів та стейкхолдерів (1–5); V – швидкість реалізації ризику (1–5); C – спроможність організації до реагування (1–5). Компонент $(6 - C)$ забезпечує зниження пріоритетності ризику зі зростанням готовності організації.

Традиційна матриця «ймовірність х наслідки» доповнюється швидкістю реалізації ризику та спроможністю організації до реагування. Це важливо в умовах війни: ризик із середньою ймовірністю може бути критичним, якщо реалізується миттєво, а організація не має резервних процедур. Шкала оцінювання параметрів інтегрального індексу пріоритетності ризику наведена в табл. 2.

Для практичного застосування пропонується чотири зони: до 60 балів – прийнятний ризик, що підлягає моніторингу; 61–150 – контрольований ризик, для якого визначаються превентивні заходи; 151–300 – значний ризик, що потребує плану реагування, відпо-

Таблиця 2

Шкала оцінювання параметрів інтегрального індексу пріоритетності ризику

Бал	Імовірність P	Наслідки I	Швидкість V	Спроможність C
1	дуже низька	незначні	понад 6 міс.	дуже низька
2	низька	обмежені	1–6 міс.	низька
3	середня	суттєві	1–4 тижні	середня
4	висока	значні	1–7 днів	висока
5	дуже висока	критичні для місії	години/до доби	дуже висока

Джерело: сформовано автором

відального та ресурсного забезпечення; понад 300 – критичний ризик, який має бути предметом рішення керівництва або наглядового органу. Максимальне значення *ІПР* становить 625 балів. Запропонована шкала є управлінським інструментом, а не статистичною моделлю прогнозування. Її перевага в тому, що вона надає можливість порівняти різнорідні ризики в єдиному полі та зробити видимою слабку спроможність реагування. Для підвищення надійності оцінювання доцільно залучати експертну групу з представників керівництва, фінансів, програмного напряму, IT/безпеки та комплаєнсу. Ідентифікація ризиків має бути пов'язана з життєвим циклом інновації: ініціювання – пілотування – масштабування – інституціоналізація. На етапі ініціювання домінують стратегічні та партнерські ризики; під час пілотування домінують технологічні, операційні й комплаєнс-ризики; масштабування підсилює фінансові, кадрові та репутаційні ризики. Стратегічні механізми мінімізації мають формуватися як портфель взаємопов'язаних управлінських рішень. ISO 31000 орієнтує на інтеграцію ризик-менеджменту в організаційні процеси [3], а COSO – на його зв'язок зі стратегією та результативністю [4]. Для благодійної організації ризик-профіль має бути одним із критеріїв відбору інноваційних ініціатив поряд із очікуваним соціальним ефектом, ресурсною потребою та стратегічною відповідністю. Стратегічні механізми мінімізації ризиків інноваційного розвитку наведені в табл. 3.

Диверсифікація має охоплювати не лише фінансування, а й географію проектів, партнерів, постачальників, цифрові канали, кадрові компетенції та способи зберігання даних. Вона знижує залежність від одиничної точки відмови та створює здатність швидко переключатися між альтернативами. Резервування для бла-

Таблиця 3

Стратегічні механізми мінімізації ризиків інноваційного розвитку

Група ризику	**Превентивні механізми**	**Механізми реагування**	**Стратегічний ефект**
1	2	3	4
Безпекові	безпекове планування та регулярне оцінювання загроз, розроблення протоколів безпеки й евакуації, навчання персоналу та волонтерів діям у кризових ситуаціях, моніторинг безпекової ситуації, резервування критичних ресурсів і каналів зв'язку, страхування персоналу та майна	активація кризових і евакуаційних протоколів, оперативне переміщення персоналу та ресурсів у безпечні локації, тимчасове призупинення або зміна формату діяльності, використання альтернативних каналів комунікації та логістики, перерозподіл ресурсів і відновлення критичних операцій після стабілізації безпекової ситуації	забезпечення безперервності діяльності, збереження людського та ресурсного потенціалу організації, підвищення її стійкості до безпекових загроз
Фінансові	диверсифікація джерел фінансування та донорського портфеля, формування фінансових резервів, бюджетування і сценарне фінансове планування, регулярний моніторинг грошових потоків, посилення внутрішнього фінансового контролю та перевірка фінансової надійності партнерів	оперативний перегляд і секвестрування бюджетів, перерозподіл фінансових ресурсів між пріоритетними проектами, використання резервних фондів, залучення альтернативних джерел фінансування, коригування масштабів або строків реалізації інноваційних проектів та посилення контролю за витратами.	підвищення фінансової стійкості, зниження залежності від окремих джерел фінансування та забезпечення ресурсної безперервності реалізації стратегічних і інноваційних проєктів
Операційні	стандартизація та регламентація операційних процесів, резервування критичних ресурсів і каналів постачання, диверсифікація постачальників, визначення альтернативних логістичних маршрутів, контроль ключових операційних показників та розроблення планів безперервності діяльності	оперативний перерозподіл ресурсів, залучення резервних постачальників і логістичних каналів, перепланування операційних процесів, тимчасове призупинення або коригування окремих проектів, активація планів безперервності та відновлення діяльності	забезпечення безперервності ключових операційних процесів, підвищення організаційної гнучкості та здатності швидко відновлювати діяльність в умовах кризових порушень
Кадрові	кадрове резервування та планування наступності, дублювання критичних компетентностей, перехресне навчання персоналу, розвиток цифрових і управлінських компетентностей, моніторинг професійного вигорання та впровадження програм підтримки й утримання працівників і волонтерів	оперативний перерозподіл функцій і навантаження, залучення резервного персоналу та волонтерів, тимчасовий аутсорсинг критичних функцій, прискорене навчання або перекваліфікація працівників, ротація кадрів та реалізація заходів із відновлення кадрової спроможності організації	збереження кадрового потенціалу та критичних компетентностей, підвищення адаптивності персоналу й забезпечення кадрової спроможності реалізовувати стратегічні та інноваційні ініціативи
Цифрові	багатофакторна автентифікація (MFA); розмежування прав доступу; шифрування та резервне копіювання даних; регулярне оновлення програмного забезпечення; антифішинговий захист; навчання персоналу з кібербезпеки; аудит цифрової безпеки; контроль доступу до критичних систем; перевірка цифрової надійності партнерів і постачальників.	ізоляція скомпрометованих інформаційних систем, блокування та відновлення доступів, активація резервних копій і альтернативних цифрових каналів, оперативне усунення вразливостей, реагування на кіберінциденти, відновлення втрачених або пошкоджених даних та посилення заходів кіберзахисту за результатами інциденту	підвищення цифрової стійкості та захищеності інформаційних ресурсів, забезпечення безперервності цифрових процесів і збереження довіри стейкхолдерів

Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Правові	забезпечення відповідності на етапі проектування; перевірка (скринінг); належна перевірка	коригувальні дії; незалежна перевірка	законність і підзвітність
Репутаційні	забезпечення прозорості та підзвітності діяльності, регулярне оприлюднення результатів і звітності, моніторинг інформаційного середовища та соціальних мереж, перевірка партнерів і контрагентів, дотримання етичних стандартів, формування протоколів кризових комунікацій	оперативне спростування недостовірної інформації, активація кризових комунікацій, публічне роз'яснення ситуації та коригувальних дій, взаємодія з донорами, партнерами й бенефіціарами, проведення внутрішнього розслідування та реалізація заходів із відновлення довіри стейкхолдерів	збереження та відновлення довіри донорів, партнерів і бенефіціарів, зміцнення репутаційного капіталу та суспільної легітимності організації
Партнерські	попередня верифікація та комплексна перевірка партнерів, чітке договірне визначення відповідальності й KPI взаємодії, регулярний моніторинг виконання зобов'язань та диверсифікація партнерської мережі.	перегляд умов партнерства та перерозподіл функцій і відповідальності, залучення альтернативних партнерів, коригування або призупинення спільних проектів, застосування договірних механізмів врегулювання порушень, припинення співпраці з ненадійними партнерами та оперативне відновлення партнерської спроможності організації	підвищення надійності та стійкості партнерської мережі, зниження залежності від окремих партнерів і забезпечення безперервності реалізації спільних стратегічних та інноваційних проектів
Стратегічні	стратегічне планування та сценарне прогнозування, регулярний перегляд стратегічних цілей і пріоритетів, оцінювання відповідності інновацій місії організації, моніторинг ключових стратегічних індикаторів (KPI/KRI) та стрес-тестування інноваційних проектів	коригування стратегічних цілей і пріоритетів, перегляд портфеля інноваційних проектів, перерозподіл ресурсів, модифікація або припинення неефективних інноваційних ініціатив, оперативне коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища	підвищення адаптивності стратегії, забезпечення відповідності інноваційних ініціатив місії та стратегічним цілям організації, збереження довгострокової спроможності до інноваційного розвитку

Джерело: сформовано автором

годійних організацій іноді сприймається як конфліктне з необхідністю максимально спрямовувати кошти на допомогу. Проте відсутність операційного резерву підвищує ризик припинення програм у момент, коли потреба в них зростає. Тому резерв доцільно трактувати як ресурс безперервності місії; його розмір має визначатися ризик-профілем і критичністю програм. Сценарне планування передбачає формування для критичних інновацій базового, стресового і кризового сценаріїв із тригерами переходу. Наявність наперед визначених тригерів зменшує часовий лаг між сигналом і управлінською реакцією. Принцип забезпечення відповідності на етапі проектування означає включення вимог законності, фінансового моніторингу, захисту даних і донорської підзвітності безпосередньо в інновації. Це знижує ризик ситуації, коли успішний проект неможливо масштабувати через невідповідність правилам. Такий підхід узгоджується з ризик-орієнтованою логікою FATF та принципом пропорційності [5]. Управління довірою слід розглядати як управління стратегічним нематеріальним активом. Інноваційні проекти мають супроводжуватися прозорою комунікацією щодо цілей, критеріїв відбору партнерів, витрат, результатів і виявлених проблем. У кризовій ситуації швидкість достовірної комунікації може мати не менше значення, ніж технічне усунення інциденту. Організаційна резильєнтність визначається як здатність передбачати критичні порушення, поглинати їх первинний вплив, адаптувати процеси та відновлювати або трансформувати діяльність без втрати місії. Вона формується через резерви, компетенції, цифрову безпеку, партнерську мережу, культуру навчання та децентралізацію прийняття рішень.

Ризик-орієнтований цикл стратегічного управління інноваційним розвитком – це безперервний і повторюваний процес формування, реалізації та коригування стратегії інноваційного розвитку, у межах якого ризики виявляються, оцінюються і враховуються на кожному етапі управлінського циклу. Його призначення полягає не лише у мінімізації можливих втрат, а й у забезпеченні обгрунтованого використання інноваційних можливостей, підвищенні адаптивності організації та збереженні її стратегічної стійкості в умовах невизначеності. Цикл охоплює такі взаємопов'язані етапи:

1. Стратегічна діагностика середовища. Передбачає аналіз внутрішніх ресурсів, компетентностей та інноваційного потенціалу організації, а також зовнішніх технологічних, економічних, соціальних, правових і безпекових чинників. На цьому етапі визначаються стратегічні виклики, обмеження та можливості інноваційного розвитку.

2. Ідентифікація ризиків та інноваційних можливостей. Формується реєстр стратегічних, фінансових, операційних, кадрових, цифрових, безпекових, репутаційних і партнерських ризиків. Одночасно виявляються можливості впровадження нових технологій, продуктів, послуг, організаційних моделей та форм співпраці.

3. Оцінювання і пріоритизація ризиків. Визначаються ймовірність виникнення ризикових подій, масштаби їхнього впливу, швидкість настання та рівень керованості. Ризики ранжуються за критичністю, вста-

новлюється їх взаємозалежність і допустимий рівень ризику для кожного інноваційного напряму.

4. Формування стратегічних цілей та альтернатив. На основі результатів оцінювання визначаються цілі інноваційного розвитку та розробляються альтернативні сценарії їх досягнення. Кожна стратегічна альтернатива оцінюється за співвідношенням очікуваного інноваційного ефекту, необхідних ресурсів і сукупного ризику.

5. Вибір ризик-адаптованої інноваційної стратегії. Обирається варіант розвитку, який забезпечує прийнятний баланс між інноваційністю, очікуваною результативністю та рівнем ризику. Визначаються допустимі межі ризику, стратегічні пріоритети, необхідні ресурси, відповідальні особи та контрольні показники.

6. Розроблення механізмів реагування на ризики. Для пріоритетних ризиків обираються способи реагування: уникнення, зниження, передавання, розподіл або свідоме прийняття. Для використання сприятливих можливостей застосовуються стратегії активізації, посилення, партнерського використання або прийняття можливості.

7. Реалізація інноваційних проектів. Стратегія трансформується у портфель програм і проектів із визначеними строками, бюджетами, ресурсами, відповідальними виконавцями та індикаторами результативності. Управління ризиками інтегрується у поточні операційні, кадрові, фінансові, цифрові та комунікаційні процеси.

8. Моніторинг ризиків і результативності. Здійснюється систематичне спостереження за ключовими індикаторами ризику – KRI та показниками ефективності – KPI. Виявляються відхилення, нові загрози, зміни зовнішнього середовища й ефективність застосованих механізмів реагування.

9. Коригування стратегії та організаційне навчання. На підставі результатів моніторингу переглядаються стратегічні цілі, портфель інноваційних проектів, ресурсне забезпечення та заходи реагування. Накопичений досвід систематизується, включається до бази організаційних знань і використовується під час наступного циклу стратегічного планування.

Таким чином, ризик-орієнтований цикл має замкнений характер: результати моніторингу й оцінювання стають інформаційною основою нового етапу стратегічної діагностики. Це забезпечує постійне оновлення стратегії відповідно до змін середовища та перетворює управління ризиками з окремої контрольної функції на невіддільний складник управління інноваційним розвитком.

Для благодійних організацій такий цикл набуває особливого значення, оскільки їхня інноваційна діяльність здійснюється в умовах нестабільного фінансування, високої залежності від партнерів і донорів, безпекових загроз, цифрової вразливості та підвищених вимог до прозорості. Його застосування дає змогу своєчасно виявляти загрози, підтримувати безперервність програм, захищати ресурси й дані, зберігати довіру стейкхолдерів та забезпечувати досягнення суспільно значущих результатів.

Стратегічний ефект застосування циклу полягає у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень, збалансуванні ризику й очікуваного суспільного ефекту, зміцненні адаптивності та резильєнтності організації, забезпеченні безперервності інноваційної діяльності й довгострокової стійкості її розвитку.

Висновки. Отже, проведене дослідження засвідчило, що ризик інноваційного розвитку благодійної організації є комплексною управлінською категорією, яка відображає ймовірність і потенційну силу відхилення фактичних результатів упровадження управлінських, організаційних, цифрових, фінансових і соціальних інновацій від стратегічно очікуваних результатів. Систематизація ризиків за джерелом виникнення, сферою прояву, часовим горизонтом, рівнем керованості та характером впливу на інноваційний портфель підтвердила необхідність їх комплексного врахування у процесі стратегічного управління інноваційним розвитком благодійних організацій.

Встановлено, що оцінювання ризиків лише за параметрами ймовірності виникнення та сили наслідків не повною мірою відображає специфіку діяльності благодійних організацій в умовах воєнної нестабільності. Урахування швидкості реалізації ризику та спроможності організації до реагування забезпечує більш комплексне визначення його пріоритетності. Інтегральне оцінювання за зазначеними параметрами дає змогу розмежовувати прийнятні, контрольовані, значні та критичні ризики й відповідно диференціювати управлінські рішення щодо їх попередження, мінімізації та нейтралізації. Результативність управління ризиками інноваційного розвитку благодійних організацій забезпечується поєднанням превентивних і реактивних механізмів, зокрема диверсифікації ресурсів і партнерств, резервування, сценарного планування, забезпечення цифрової резильєнтності, забезпечення нормативної відповідності на етапі проектування управлінських та інноваційних процесів, партнерської верифікації, управління довірою, збереження критичних компетентностей та кризової комунікації. Їх комплексне застосування сприяє зниженню вразливості інноваційного портфеля, підвищенню адаптивності управлінських рішень, забезпеченню безперервності діяльності та посиленню організаційної стійкості благодійних організацій.

Подальший розвиток методичного забезпечення управління ризиками інноваційного розвитку пов'язаний з емпіричною апробацією інтегрального індексу на вибірці благодійних організацій різного масштабу, визначенням і статистичним обґрунтуванням вагових коефіцієнтів його складових, формуванням системи галузевих ключових індикаторів ризику та створенням цифрового інструментарію для безперервного моніторингу динаміки ризик-профілю благодійної організації.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Філантропія в Україні. Виклики та потреби українського неприбуткового сектору. 2024. URL: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/research/vyklyky-ta-potreby-ukrayinskogo-neprybutkovogo-sektoru (дата звернення: 27.08.2026).

2. Національна соціальна сервісна служба України. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги. 2024. URL: https://nssu.gov.ua/news/avtomatyzovana-systema-reiestratsii-humanitarnoi-dopomohy (дата звернення: 27.08.2026).

3. ISO 31000:2018. *Risk Management – Guidelines.* Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/65694.html (дата звернення: 28.08.2026).

4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance.* 2017. URL: https://www.coso.org/guidance-erm (дата звернення: 29.08.2026).

5. Financial Action Task Force. *Best Practices on Combating the Abuse of Non-Profit Organisations.* Paris : FATF, 2023. URL: https://www.fatf-gafi.org/en/topics/non-profit-organisations.html (дата звернення: 29.08.2026).

6. Centre for Democracy and Rule of Law. *Independent Risk Assessment of Non-Profit Organization Sector in Ukraine.* 2024. URL: https://cedem.org.ua/en/news/independent-risk-assessment-of-non-profit-organization-sector-in-ukraine/ (дата звернення: 30.08.2026).

7. Філантропія в Україні. Стійкість під час війни: що потрібно НУО для ефективної роботи. 2024. URL: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/stiykist-pid-chas-viyny-shcho-potribno-nuo-dlya-efektyvnoi-roboty (дата звернення: 30.08.2026).

8. Благодійний фонд «Загорій Фундейшн». Дослідження сфери благодійності 2024: у цифрах, інсайтах та висновках. 2024. URL: https://zagoriy.foundation/researches/doslidzhennya-sferi-blagodijnosti-v-ukrayini-2024-u-cifrax-insajtax-ta-visnovkax/ (дата звернення: 30.08.2026).

9. Refugees International. *Annual Ukraine Localization Survey 2024.* Washington, DC, 2024. URL: https://refugeesinternational.org/reports-briefs/annual-ukraine-localization-survey-2024/ (дата звернення: 31.08.2026).

10. USAID / FHI 360. *2024 Civil Society Organization Sustainability Index: Ukraine.* 2025. URL: https://ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_EN_revII_24_07.pdf (дата звернення: 27.08.2026).

11. Панасюк В., Бобрівець В. Ризик-орієнтований підхід до аудиту благодійних фондів в умовах воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 4. С. 289–292. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-4-57.

12. Ресурсний центр ГУРТ. Від діджиталізації до цифрової трансформації: результати дослідження ІКТ-потреб українських НУО. URL: https://global.gurt.org.ua/archives/1199 (дата звернення: 31.08.2026).

13. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17 (дата звернення: 31.08.2026).

14. Міністерство соціальної політики України. Прозорий механізм ввезення та розподілу гуманітарної допомоги: як працює автоматизована система (АС ГД). 2024. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/prozoryy-mekhanizm-vvezennya-ta-rozpodilu-humanitarnoyi-dopomohy%3A-yak-pratsyuye-avtomatyzovana-systema-%28as-hd%29-minsotspolityky (дата звернення: 01.09.2026).

15. Ebrahim A., Rangan V. K. What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review.* 2014. Vol. 56. № 3. P. 118–141. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

16. Herman R. D., Tulipana F. P. Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Journal of Voluntary Action Research.* 1985. Vol. 14. № 4. P. 48–59. DOI: https://doi.org/10.1177/089976408501400406

17. Bryson J. M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement.* 5th ed. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2018. 544 p. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-organizations-a-guide-to-strengthening-and-sustaining-organizational-achievement.html (дата звернення: 01.09.2026).

18. Weerawardena J., McDonald R. E., Mort G. S. Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation. *Journal of World Business.* 2010. Vol. 45. № 4. P. 346–356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004

19. Горват Т. Ю., Лугош Л. М., Ігнатко Я. В. Фінансові ризики у діяльності неприбуткових організацій: виклики та шляхи подолання. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 10. С. 20–24. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-3

20. Горват Т. Ю., Лугош Л. М., Ігнатко Я. В. Альтернативні підходи до забезпечення фінансової стійкості неприбуткових організацій в умовах економічної нестабільності. *Підприємництво і торгівля.* 2025. № 46. С. 27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-3

21. Лагута Я. М. Формування та трансформація наукових підходів до стратегічного управління благодійними організаціями як суб'єктами інноваційного розвитку економіки. *Управління змінами та інновації.* 2026. № 17. С. 179–185. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-28

REFERENCES

1. Filantropiia v Ukraini [Philanthropy in Ukraine]. (2024) Vyklyky ta potreby ukrainskoho neprybutkovoho sektoru [Challenges and needs of the Ukrainian non-profit sector]. Available at: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/research/vyklyky-ta-potreby-ukrayinskogo-neprybutkovogo-sektoru (accessed August 27, 2026). (in Ukrainian)

2. Natsionalna sotsialna servisna sluzhba Ukrainy [National Social Service of Ukraine]. (2024) Avtomatyzovana systema reiestratsii humanitarnoi dopomohy [Automated humanitarian aid registration system]. Available at: https://nssu.gov.ua/news/avtomatyzovana-systema-reiestratsii-humanitarnoi-dopomohy (accessed August 27, 2026). (in Ukrainian)

3. ISO 31000:2018. (2018) Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization. Available at: https://www.iso.org/standard/65694.html (accessed August 28, 2026).

4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017) Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Available at: https://www.coso.org/guidance-erm (accessed August 29, 2026).

5. Financial Action Task Force. (2023) Best Practices on Combating the Abuse of Non-Profit Organisations. Paris: FATF. Available at: https://www.fatf-gafi.org/en/topics/non-profit-organisations.html (accessed August 29, 2026).

6. Centre for Democracy and Rule of Law. (2024) Independent Risk Assessment of Non-Profit Organization Sector in Ukraine. Available at: https://cedem.org.ua/en/news/independent-risk-assessment-of-non-profit-organization-sector-in-ukraine/ (accessed August 30, 2026).

7. Filantropiia v Ukraini [Philanthropy in Ukraine]. (2024) Stiikist pid chas viiny: shcho potribno NUO dlia efektyvnoi roboty [Resilience during the war: What NGOs need for effective work]. Available at: https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/stiykist-pid-chas-viyny-shcho-potribno-nuo-dlya-efektyvnoi-roboty (accessed August 30, 2026). (in Ukrainian)

8. Blahodiinyi fond "Zahorii Fundeishn" [Zagoriy Foundation]. (2024) Doslidzhennia sfery blahodiinosti 2024: u tsyfrakh, insaitakh ta vysnovkakh [Charity sector research 2024: Figures, insights and conclusions]. Available at: https://zagoriy.foundation/researches/doslidzhennya-sferi-blagodijnosti-v-ukrayini-2024-u-cifrax-insajtax-ta-visnovkax/ (accessed August 30, 2026). (in Ukrainian)

9. Refugees International. (2024) Annual Ukraine Localization Survey 2024. Washington, DC. Available at: https://www.refugeesinternational.org/reports-briefs/annual-ukraine-localization-survey-2024/ (accessed August 31, 2026).

10. USAID / FHI 360. (2025) 2024 Civil Society Organization Sustainability Index: Ukraine. Available at: https://ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_EN_revII_24_07.pdf (accessed August 27, 2026).

11. Panasiuk V., Bobrivets V. (2025) Ryzyk-oriientovanyi pidkhid do audytu blahodiinykh fondiv v umovakh voiennoho stanu [Risk-oriented approach to the audit of charitable foundations under martial law]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology,* no. 4, pp. 289–292. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-57 (in Ukrainian)

12. Resursnyi tsentr HURT [GURT Resource Centre]. Vid didzhytalizatsii do tsyfrovoi transformatsii: rezultaty doslidzhennia IKT-potreb ukrainskykh NUO [From digitalization to digital transformation: Results of a study of the ICT needs of Ukrainian NGOs]. Available at: https://global.gurt.org.ua/archives/1199 (accessed August 31, 2026). (in Ukrainian)

13. Pro blahodiinu diialnist ta blahodiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy vid 05.07.2012 № 5073-VI [On Charitable Activities and Charitable Organizations: Law of Ukraine dated July 5, 2012 No. 5073-VI]. Verkhovna Rada Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine]. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17 (accessed August 31, 2026). (in Ukrainian)

14. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. (2024) Prozoryi mekhanizm vvezennia ta rozpodilu humanitarnoi dopomohy: yak pratsiuie avtomatyzovana systema (AS HD) [Transparent mechanism for the import and distribution of humanitarian aid: How the automated system (AS HA) works]. Available at: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/prozoryy-mekhanizm-vvezennya-ta-rozpodilu-humanitarnoyi-dopomohy%3A-yak-pratsyuye-avtomatyzovana-systema-%28as-hd%29-minsotspolityky (accessed September 1, 2026). (in Ukrainian)

15. Ebrahim A., Rangan V. K. (2014) What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review,* vol. 56, no. 3, pp. 118–141. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.118

16. Herman R. D., Tulipana F. P. (1985) Board-Staff Relations and Perceived Effectiveness in Nonprofit Organizations. *Journal of Voluntary Action Research,* vol. 14, no. 4, pp. 48–59. DOI: https://doi.org/10.1177/089976408501400406

17. Bryson J. M. (2018) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. 544 p. Available at: https://www.yakaboo.ua/ua/strategic-planning-for-public-and-nonprofit-organizations-a-guide-to-strengthening-and-sustaining-organizational-achievement.html (accessed September 1, 2026).

18. Weerawardena J., McDonald R. E., Mort G. S. (2010) Sustainability of Nonprofit Organizations: An Empirical Investigation. *Journal of World Business,* vol. 45, no. 4, pp. 346–356. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004

19. Horvat T. Yu., Luhosh L. M., Ihnatko Ya. V. (2025) Finansovi ryzyky u diialnosti neprybutkovykh orhanizatsii: vyklyky ta shliakhy podolannia [Financial risks in the activities of non-profit organizations: Challenges and ways to overcome them]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy,* no. 10, pp. 20–24. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-3 (in Ukrainian)

20. Horvat T. Yu., Luhosh L. M., Ihnatko Ya. V. (2025) Alternatyvni pidkhody do zabezpechennia finansovoi stiikosti neprybutkovykh orhanizatsii v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Alternative approaches to ensuring the financial sustainability of non-profit organizations under economic instability]. *Pidpryiemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade,* no. 46, pp. 27–33. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2025-46-3 (in Ukrainian)

21. Lahuta Ya. M. (2026) Formuvannia ta transformatsiia naukovykh pidkhodiv do stratehichnoho upravlinnia blahodiinymy orhanizatsiiamy yak subiektamy innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Formation and transformation of scientific approaches to strategic management of charitable organizations as subjects of innovative economic development]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation,* no. 17, pp. 179–185. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-17-28 (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.10.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026