

DOI: 10.15276/EJ.01.2025.13
DOI: 10.5281/zenodo.15693975
UDC: 334.02:061.2(477):355.02
JEL: M11, L31, H12, M10, D73

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЛАГОДІЙНИХ ФОНДІВ ПІД ВПЛИВОМ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ

TRANSFORMATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF CHARITABLE FOUNDATIONS UNDER THE IMPACT OF WAR CHALLENGES

Volodymyr Yu. Filippov, Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0003-4429-7582
E-mail: v.filippov@op.edu.ua

Olena M. Moroz
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0000-8386-1903
Email: alyona.frost@stud.op.edu.ua

Andrew S. Martyniuk
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
Email: 9560302@stud.op.edu.ua

Received 09.02.2025

Філіппов В.Ю., Мороз О.М., Мартинюк А.С. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни. Науково-методична стаття.

У статті досліджено трансформацію системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни, що стали критичним фактором змін у функціонуванні неприбуткового сектору в Україні після повномасштабного вторгнення Російської Федерації у 2022 році. Представлено теоретико-методологічні засади діяльності благодійних організацій як важливої складової соціально орієнтованої економіки, охарактеризовано їх місії, цілі, функції та класифікаційні ознаки. Особливу увагу приділено трансформаційним процесам в управлінні благодійними фондами, які відбуваються під впливом обмеженості ресурсів, зростання соціального навантаження, високої динаміки зовнішнього середовища, загроз безпеці персоналу та бенефіціарів, а також підвищеного суспільного запиту на прозорість та ефективність. Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів – CRM-систем, SAP-платформ, OKR-підходу, ERP-механізмів та засобів штучного інтелекту – як ключових факторів гнучкості, прозорості та результативності. Надано системні рекомендації щодо формування оновленої управлінської моделі для благодійних фондів у процесі післявоєнного відновлення.

Ключові слова: неприбуткові організації, благодійні фонди, управління в умовах воєнного стану, післявоєнне відновлення, інноваційні технології, OKR-підхід, CRM-система, SAP-система, штучний інтелект

Filippov V.Yu., Moroz O.M., Martyniuk A.S. Transformation of the Management System of Charitable Foundations Under the Impact of War Challenges. Scientific and methodical article.

The article explores the transformation of the management system of charitable foundations under the impact of war challenges, which have become a critical factor in reshaping the operations of the non-profit sector in Ukraine following the full-scale invasion by the Russian Federation in 2022. Theoretical and methodological foundations of charitable organizations are presented, highlighting their missions, goals, functions, and classification features as an essential component of a socially oriented economy. Special attention is given to the transformational processes in the management of charitable foundations, which occur under conditions of limited resources, increasing social demand, high external uncertainty, threats to the safety of staff and beneficiaries, and rising expectations for transparency and effectiveness. The feasibility of introducing modern digital tools – such as CRM systems, SAP platforms, the OKR approach, ERP mechanisms, and artificial intelligence – is substantiated as key enablers of flexibility, transparency, and performance. The article provides systemic recommendations for the development of an updated management model for charitable foundations in the context of post-war recovery.

Keywords: non-profit organizations, charitable foundations, management during martial law, post-war reconstruction, innovative technologies, OKR approach, CRM system, SAP system, artificial intelligence

Після повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації в Україну у лютому 2022 року значно зросли як кількість, так і значущість неприбуткових організацій, в тому числі благодійних фондів. У цей період вони стали ключовими суб'єктами соціально-економічної підтримки населення, виконуючи функції, які держава не завжди встигає реалізувати. Благодійні фонди забезпечують надання внутрішньо переміщеним особам, постраждалому від війни населенню та іншим особам, які опинились у складних життєвих обставинах фінансової, гуманітарної допомоги, медичних засобів, юридичної, психологічної підтримки, соціальний супровід, а також реалізують ініціативи з відновлення зруйнованої інфраструктури та відновлення засобів до існування. Таким чином, неприбуткові організації перетворилися на важливу опору для українського суспільства в умовах кризи, доповнюючи зусилля державного сектору та мобілізуючи ресурси з різних джерел, як внутрішніх, так і міжнародних.

Управління благодійним фондом в умовах воєнного часу вимагає високої гнучкості, адаптивності та стратегічного бачення. Правильне управління з використанням сучасних методів, інструментів і цифрових технологій може суттєво підвищити ефективність діяльності фондів, що дозволяє реалізовувати більшу кількість благодійних проєктів, забезпечувати прозорість витрачання ресурсів, підвищувати довіру з боку донорів, партнерів та громадськості, а також сприяти сталому розвитку організації. У сучасних умовах особливої актуальності набувають інноваційні підходи до управління, зокрема впровадження систем стратегічного планування (таких як OKR), цифрових CRM-платформ для управління комунікацією зі стейкхолдерами, ERP-систем для автоматизації процесів, а також аналітичних інструментів на базі штучного інтелекту, які дозволяють здійснювати прогнозування та оцінку ефективності діяльності.

Для того щоб ефективно управляти неприбутковою організацією, яка створена з метою реалізації соціальних ініціатив, необхідно глибоко вивчити досвід функціонування благодійних фондів, які діють уже не перший рік. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати найкращі практики, визначити типові управлінські помилки, а також адаптувати успішні стратегії до конкретних умов діяльності. Вивчення моделей управління, які застосовують як українські, так і зарубіжні організації, дає змогу сформулювати обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності, прозорості й довгострокової життєздатності благодійних фондів. Це сприяє посиленню ролі неприбуткового сектору у процесах національного відновлення, соціальної згуртованості та формування нової архітектури громадянського суспільства в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасних умовах підвищеної невизначеності та викликів, пов'язаних з війною, зростає увага наукової спільноти до трансформації діяльності неприбуткових організацій, зокрема благодійних фондів. Актуальними є дослідження, що охоплюють стратегічне, антикризове, інституційне та технологічне оновлення системи управління в таких організаціях. Загалом публікації вчених в цьому напрямі можна поділити на 4 групи:

1) Управління неприбутковими організаціями в умовах нестабільності та кризи. Питання адаптації неприбуткових організацій до кризових умов, зокрема в контексті стратегічного менеджменту, досліджували І. Ліганенко, О. Приходько та О. Кушнір [1], які розглядають такі організації як відкриті системи, здатні до динамічного реагування на зовнішні загрози. Аналогічну ідею розвивають зарубіжні автори – Гі І. Х., Нам П.І., Юй Т. та Каннелла А.А. [24], які позиціонують неприбуткові структури як місієорієнтовані одиниці, що вимагають особливої гнучкості та ефективного стратегічного бачення. У фокусі їх досліджень – пошук балансу між місією, управлінськими ресурсами та адаптивною структурою. Крім того, автори [26] висвітлюють особливості управлінського обліку в державному та неприбутковому секторі, підкреслюючи потребу в побудові прозорих і контрольованих процесів навіть за умов обмежених ресурсів. Такі підходи є основою для оновлення управлінської системи в благодійних фондах.

2) Правове, організаційне та фінансове забезпечення діяльності. Ключову роль у трансформації управлінських систем відіграє нормативне поле, зокрема податкові умови. А. Хомутенко та І. Луценко [2] аналізують правовий статус неприбуткових організацій в Україні, акцентуючи на особливостях реєстрації та податкових пільг у період воєнного стану. Важливим є і правове регулювання благодійної діяльності, представлене у Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» [6] та Законі №361-ІХ [4], які визначають засади функціонування неприбуткових інституцій і надають основу для побудови систем звітності, підзвітності та прозорості. Романюк і Гудзь [3] підкреслюють важливість оцінки конкурентоспроможності неприбуткових організацій на ринку соціальних послуг, виокремлюючи показники результативності, ефективності й довіри. Борисова [5] у своїй монографії пропонує цілісний підхід до маркетингу неприбуткових структур, зокрема у сфері залучення ресурсів. Це створює платформу для побудови сучасної фандрейзингової та комунікаційної політики фондів. Також варто відзначити актуальні публікації щодо практичної трансформації організаційної структури благодійних фондів. Благодійними організаціями [9-11] представлено приклади органіграм, побудовані з урахуванням реалій кризового управління, що є базою для оптимізації розподілу повноважень.

3) Вимірювання ефективності та управлінські інновації. В умовах війни особливого значення набувають системи моніторингу та вимірювання ефективності. У цьому контексті слід виокремити систематичний огляд літератури Трейнті Ф.Т., Моури Л.Ф. та інших [25], де проаналізовано ключові чинники впровадження систем оцінювання в неприбуткових організаціях, включаючи бенчмаркінг, індикатори впливу, цифрову трансформацію. Такі дослідження створюють основу для формування нової управлінської парадигми благодійних фондів, що враховує гнучкість, ефективність та цільову орієнтацію.

Практичну реалізацію цифрових змін у управлінні ілюструють публікації, присвячені впровадженню сучасних інструментів. CRM-системи розглядаються як інструмент інтеграції взаємодії з донорами, волонтерами та партнерами [22], тоді як SAP-рішення забезпечують внутрішній контроль, автоматизацію та ресурсне планування [23]. OKR-підхід, представлений на ресурсі Surli [21], дозволяє структурувати управління цілями та результатами, адаптуючи діяльність до умов високої невизначеності. Сучасні тренди підтримуються дослідженням KeyCRM [22], яке демонструє інтеграцію цифрових платформ у неприбутковий сектор. До додаткових технологічних засобів, що згадуються у статті, належать трекери

завдань (Trello, Notion, Jira) та ШІ-рішення (ChatGPT, Grammarly), які стали інструментами підтримки управлінських рішень [14].

4) Трансформація благодійної діяльності в умовах війни: український контекст. Значну цінність для розуміння трансформаційних процесів мають дослідження, що аналізують ситуацію в Україні після 2022 року. Аналітика Opendatobot [12] фіксує майже дворазове зростання кількості благодійних організацій, що свідчить про підвищення соціального запиту. Праці Фатенок-Ткачук [7] та Матвієнко з Нетудихатою [8] досліджують стан функціонування фондів в умовах війни, вказуючи на пріоритети допомоги, кадрові проблеми, переорієнтацію діяльності. Особливу увагу приділено внутрішній реорганізації. Наприклад, у публікації PhilanthropyInUkraine [14] описано труднощі з вигоранням працівників, дефіцитом компетенцій, неефективністю внутрішніх процедур та адаптацією до умов бойових дій. Work.ua [15] деталізує спектр нових посад (фандрейзери, фахівці з безпеки, психологи), які стали необхідними для ефективного функціонування фондів. Досвід ефективного управління та фінансової стійкості демонструє фонд «Повернись живим», діяльність якого детально розглянуто у публікації Forbes Україна [16], а також фонд МХП-Громаді, представлений у рейтингу Forbes [13] як один із найуспішніших. Питання проєктного менеджменту у гуманітарній діяльності міжнародних фондів в Україні досліджує Д. Федотов [19], акцентуючи на адаптації стратегій, логістиці, ефективному прийнятті рішень і взаємодії з державними структурами. Методологічні підходи щодо трансформації управлінських процесів в проєктній логіці розкрито у матеріалах Pharmencyclopedia [18]. Зрештою, ідеї посилення корпоративного управління та розбудови горизонтальних мереж представлено у матеріалах Liga Zakon [17] та Issuelab [20], які закликають до формалізації комунікацій, підвищення прозорості та побудови колективного впливу.

Наявна література створює широку теоретичну й практичну базу для вивчення трансформацій управління благодійними фондами. Однак на сьогодні недостатньо систематизовані підходи до побудови інтегрованої моделі управління у воєнний і післявоєнний період, яка б включала цифровізацію, гнучке стратегічне планування, кадрову політику й інституційний розвиток. Саме ця прогалина й визначає актуальність подальших досліджень у межах даної теми. Наукове осмислення управління неприбутковими організаціями ґрунтується на міждисциплінарному підході, що охоплює аспекти стратегічного менеджменту, фінансової стабільності, правового регулювання та організаційної ефективності, що створює підґрунтя для формування сучасної моделі управління благодійними фондами в Україні.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Попри активізацію наукових досліджень у сфері функціонування неприбуткових організацій та благодійних фондів, значна частина проблем, пов'язаних із їх управлінням в умовах кризових подій залишається недостатньо опрацьованою. Наявні дослідження охоплюють окремі аспекти діяльності таких організацій, зокрема податкові особливості, антикризове управління, конкурентоспроможність та стратегічний розвиток. Водночас інтегральна модель управління благодійним фондом у надзвичайних умовах, що враховує комплекс внутрішніх і зовнішніх викликів, не розроблена повною мірою. Сучасні дослідження недостатньо охоплюють питання адаптації управлінських моделей до умов високої нестабільності, що характерна для періоду війни. Бракує системних підходів до формування гнучкої структури управління, яка б забезпечувала оперативність прийняття рішень, прозорість дій та підзвітність перед зацікавленими сторонами. Недостатньо вивченими залишаються також аспекти психологічної підтримки персоналу, збереження кадрового потенціалу, боротьби з емоційним вигоранням працівників благодійних організацій.

Окремої уваги потребує проблема впровадження інноваційних цифрових технологій в управління благодійними фондами. У наукових публікаціях майже не розглядається практичний досвід інтеграції CRM-систем, ERP- і SAP-платформ, підходу OKR, а також засобів штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень. Немає достатньо описаних кейсів щодо їх ефективного використання в умовах обмежених ресурсів, динамічної зміни зовнішнього середовища та високої соціальної відповідальності. Також в науковій літературі відсутні цілісні дослідження щодо побудови моделі післявоєнного стратегічного розвитку благодійних фондів в Україні. Більшість наукових робіт мають переважно описовий або нормативний характер, без виведення практичних рекомендацій, адаптованих до українських реалій. Існує потреба у комплексному аналізі та розробці системного підходу до вдосконалення управління благодійними фондами в умовах воєнного стану та в перспективі післявоєнного відновлення держави.

Виклад основного матеріалу дослідження

Неприбуткові організації є невід'ємною частиною економіки кожної країни, активно функціонуючи у сферах соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, культури та інших. Їхня діяльність, особливо під час війни, відіграє критично важливу роль у підтримці вразливих верств населення, забезпеченні гуманітарної допомоги та виконанні завдань, які держава не завжди встигає реалізувати. У сучасному розумінні неприбуткова організація – це юридична особа, створена для задоволення суспільних інтересів без мети отримання прибутку, що виконує свою місію шляхом реалізації соціально значущих програм і ініціатив. Такі організації можуть набувати різних форм – від благодійних фондів і релігійних установ до профспілок, правозахисних організацій і гуманітарних агенцій. Їх об'єднує відсутність прибуткової мети, орієнтація на публічну користь та взаємодія з широким колом стейкхолдерів.

Наукову діяльність по дослідженню неприбуткових організацій проводять в напрямках, які наведено на рис. 1 [5].



Рисунок 1. Напрями дослідження неприбуткових організацій
Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

З цих напрямів вийшли три групи концепцій виникнення некомерційних організацій, що трактують свою думку та мають вчених, які досліджують ці напрями. Групи напрямів та концепцій що виходять з цих течій [5]:

- 1) Економічні:
 - теорія суспільних благ;
 - теорія субсидій;
 - теорія контролю споживача;
 - теорія недоліків ринку.
- 2) Політичні:
 - концепція категоричних обмежень;
 - концепція держави загального добробуту.
- 3) Соціологічні:
 - концепція соціального походження;
 - концепція ізоморфізму.

Неприбуткові підприємства можна розділи на певні види, що діють в сферах економіки біль-якої країни та виконують місію та цілі, які закладено під час їх створення. Види неприбуткових підприємств наведено на рис. 2.

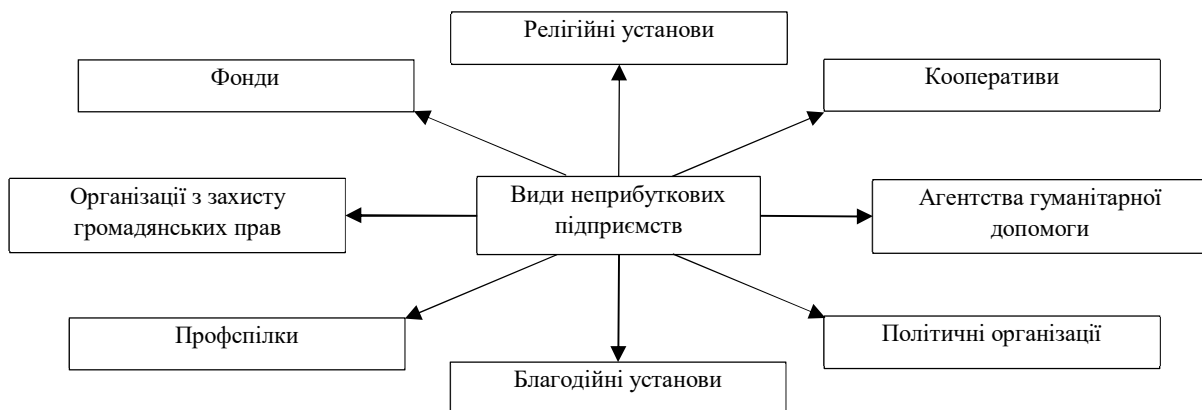


Рисунок 2. Види неприбуткових підприємств
Джерело: складено авторами за матеріалами [25]

З всіх видів неприбуткових організацій одними з найбільш відомих є благодійні фонди, що отримують кошти від певних благодійників та надає цю допомогу бенефіціарам. Бенефіціар – набувач благодійної допомоги, що одержує допомогу від одного чи кількох благодійників для досягнення цілей [6].

Суб'єктами благодійної діяльності є [7]:

- бенефіціари;
- благодійні організації;
- інші благодійники.

Отже, благодійний фонд – вид неприбуткової організації, що отримує кошти від фізичних або юридичних осіб та використовує їх для передачі бенефіціарам, що потребують коштів, для досягнення певної мети або цілей.

Благодійні фонди надають допомогу в різних сферах [6]:

- освіта;
- охорона здоров'я;
- екологія та охорона довкілля;
- запобігання природним і техногенним катастрофам;

- допомога постраждалим внаслідок катастроф, збройних конфліктів;
- опіка і піклування;
- правова допомога;
- соціальний захист та забезпечення;
- охорона культурних пам'яток;
- наука і наукові дослідження;
- спорт і фізична культура;
- права людини;
- розвиток територіальних громад;
- проведення державних, регіональних, місцевих та міжнародних програм;
- сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни.

Це є основними видами допомоги, що надають благодійні фонди під час своєї діяльності. Такий список може доповнюватися ще більшою кількістю видів діяльності залежно від спрямованості роботи благодійного фонду.

Загалом благодійні фонди за своїми частими схожі на звичайну комерційну організацію [9]:

- 1) Має статут, в якому наведено опис організації, цілі, завдання, сфери і напрямки діяльності.
- 2) Структуру управління з конкретними органами та посадами.
- 3) Будівлі в яких проходить діяльність.
- 4) Процеси управління, притаманні благодійним організаціям.
- 5) Фінансове звітування.

Благодійні фонди мають конкретні завдання, які визначаються напрямами їх діяльності, зазначеними в статуті.

Основні завдання благодійних фондів наведено в табл. 1.

Окрім того, благодійні фонди можуть проводити свою діяльність кооперуючись з іншими благодійними організаціями, що може збільшити наявні ресурси та прискорити виконання певного проєкту та переходити до виконання наступного.

Основною благодійною дією є надання бенефіціару послуг, фінансових та матеріальних ресурсів, що є безоплатними, та надання прав на власність цими ресурсами. Таким чином благодійна організація не буде претендувати на них після їх надання [6].

Загальну організаційну структуру благодійного фонду наведено на рис. 3.

Таблиця 1. Завдання благодійних фондів

Завдання	Характеристика
Координація моральної і матеріальної допомоги	Координація моральної і матеріальної допомоги у всі сфери діяльності благодійних фондів та ініціатив: гуманітарних, соціальних, культурних та оздоровчих.
Надання допомоги конкретним верствам населення	<ul style="list-style-type: none"> – багатодітним сім'ям; – вагітним жінкам; – сиротам; – особам похилого віку; – людям з інвалідністю; – особам, які перебувають у складних життєвих обставинах тощо.
Розвиток та реформування соціальної діяльності	Сприяння реформуванню та розвитку охорони здоров'я, соціальному захисту, освіти, науки, культури
Забезпечення окремих верств населення медикаментами та товарами першої необхідності	<ul style="list-style-type: none"> – важкохворих; – людей з інвалідністю; – одиноких людей; – осіб похилого віку тощо.
Допомога постраждалим внаслідок катастроф	<ul style="list-style-type: none"> – стихійного лиха; – екологічних та техногенних катастроф; – жертвам репресій; – біженцям тощо.
Підтримка інших благодійних організацій	<ul style="list-style-type: none"> – ідейна; – організаційна; – матеріальна – допомога у створенні.
Надання соціальної допомоги	Пом'якшення наслідків безробіття.
Інше	Що не суперечать чинному законодавству України.

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

Поширеною практикою в роботі благодійних фондів є реалізація цільових програм, для яких залучаються необхідні ресурси. В межах таких програм отримувачі допомоги можуть безоплатно користуватись наданими матеріальними чи фінансовими засобами, а також отримувати від них економічну вигоду, не порушуючи умов благодійності.

Таблиця 2. Найбільші фонди України

Назва фонду	Тип фонду	Зібрані кошти, млн. грн.
1. Повернись живим	Мілітарний	4678
2. Карітас України	Гуманітарний	3032
3. 100% життя	Гуманітарний	2647
4. Фонд Сергія Притули	Мілітарний	2146
5. KSE Foundation	Мілітарний	1696
6. АІСМ Україна	Гуманітарний	1650
7. Альянс громадського здоров'я	Гуманітарний	1520
8. Razom for Ukraine	Гуманітарний	1406
9. До України з любов'ю	Гуманітарний	1297
10. Право на захист	Гуманітарний	1286
Разом		21358

Джерело: складено авторами за матеріалами [13]

Новим благодійним фондом є «До України з любов'ю», який створено на початку 2024 року, але вже знаходиться в десятці найбільших благодійних фондів України. Інші були засновані раніше повномасштабного вторгнення, але є ті, що створені після початку АТО і після початку війни збільшили свої позиції. Після початку повномасштабного вторгнення благодійні організації змінили пріоритети своєї діяльності та спрямували більше своєї уваги таким напрямом [8]:

- соціальний захист внутрішньо переміщених осіб;
- відновлення та розвиток територіальних громад;
- сприяння обороноздатності та мобілізаційній готовності країни;
- допомога та психологічна підтримка постраждалим від військових дій;
- надання гуманітарної допомоги для цивільного населення;
- матеріальна допомога збройним силам;
- надання медичної допомоги постраждалим від війни;
- допомога в реабілітації ветеранів бойових дій.

Вторгнення та продовження війни змусили підприємства всіх галузей, видів та діяльності змінити підхід до функціонування. Це торкнулося і благодійних фондів, що через збільшення програм потребували покращення управління.

Перше, що вплинуло на управління благодійних фондів – брак працівників вузьких спеціалізацій, а саме [14-15]:

- експерт з розвитку, який займається знаходженням ресурсів та зменшення витрат для розвитку підприємства. Також він може займатися стратегічним плануванням, створюючи плани за якими благодійний фонд буде чітко працювати та матиме прогнозований розвиток;
- керівник напряму безпеки, відповідає за безпеку працівників фонду, які кожного дня стикаються з шахраями. Також частиною обов'язків цього спеціалісту є збереження та підвищення репутації благодійного фонду;
- фандрейз-менеджер, який створює нові та розвиває наявні стосунки з донорами, грантодавцями та спонсорами для отримання ресурсів для проведення програм благодійного фонду;
- психолог, який може надавати допомогу не лише для бенефіціарів, а і працівникам благодійного фонду, що кожен день стикаються зі стресовими ситуаціями.

Однією з гострих проблем, яка постала перед благодійними фондами під час війни, стало емоційне та професійне вигорання персоналу. Працівники були змушені виконувати свої обов'язки в умовах обстрілів, постійних перебоїв з електропостачанням та загального психологічного напруження. Такий стан негативно позначався на командній взаємодії та продуктивності. Для збереження працездатності та мотивації команд виникла потреба у впровадженні нових підходів до нематеріального стимулювання та підтримки ментального здоров'я.

Ще одним викликом став дефіцит компетентних кадрів із досвідом роботи в благодійному секторі. Це призводило до затримок у реалізації проєктів, ускладнювало комунікацію з донорами та знижувало загальний рівень ефективності організаційної діяльності.

Окремо варто відзначити проблему застарілих внутрішніх процедур, які не відповідали умовам кризової ситуації. На початковому етапі повномасштабного вторгнення багато фондів виявилися неготовими до оперативного реагування, адже внутрішні регламенти не передбачали адаптивних сценаріїв дій. У відповідь на ці виклики після початку війни фонди почали трансформувати свої підходи до управління. Керівний склад проходив додаткове навчання, зокрема в бізнес-школах, а працівники підвищували кваліфікацію через спеціалізовані тренінги, орієнтовані на їхні функціональні обов'язки. Одночасно було спрощено та оптимізовано низку процедур, що дозволило скоротити час ухвалення рішень і покращити реалізацію проєктів.

Після переміщення персоналу до безпечніших регіонів організації оперативно адаптували структуру управління. Завдання співробітників були чітко визначені, а їхні зусилля зосереджено на ключових

напрямах – обробці заявок, закупівлях і логістиці. Такий перерозподіл функцій сприяв уникненню дублювання, посиленню координації та ефективнішому використанню ресурсів.

Крім того, деякі фонди змогли скористатися вже налагодженими каналами постачання, зокрема товарів подвійного призначення, що значно скоротило час підготовки до реалізації гуманітарних програм і дозволило швидко переходити до практичної допомоги.

Одним із важливих напрямів трансформації управління благодійних фондів після початку війни стало розширення партнерської взаємодії. Організації активізували співпрацю з іншими фондами, бізнес-структурами та логістичними операторами з метою об'єднання зусиль і ресурсів. Було налагоджено механізми спільної обробки заявок, що дало змогу уникнути дублювання, пришвидшити логістичні операції та скоротити терміни надання допомоги.

Додатково в процес управління були залучені зовнішні експерти, які допомагали оптимізувати внутрішні логістичні процедури. Такі фахівці не лише проводили аудит існуючих процесів, а й надавали практичні рекомендації щодо їх удосконалення. Окремі компанії підтримували впровадження цифрових рішень, зокрема систем планування ресурсів на основі CRM-платформ, що дозволяло автоматизувати обробку інформації, підвищити прозорість операцій та покращити координацію між підрозділами.

Після початку війни благодійні фонди почали проводити наступні дії для розвитку свого управління:

- залучення працівників вузьких спеціалізацій (експерт з розвитку, керівник напрямку безпеки, фандрейз-менеджер та психолог);
- поліпшення стану кваліфікації працівників та зменшення вигорання;
- збільшення гнучкості управління;
- спростування отримання проектів для реалізації;
- співпраця з іншими фондами та організаціями;
- впровадження новітніх технологій.

Додатково варто дослідити напрями розвитку управління благодійних фондів під час воєнного стану, що зможуть покращити ефективність управління благодійних організацій. Можна виділити напрями розвитку, що наведені на рис. 4.



Рисунок 4. Напрями розвитку управління благодійних фондів

Джерело: складено авторами за матеріалами [14-23]

Чіткий розподіл обов'язків і встановлення прозорої процедури ухвалення рішень є важливою умовою ефективного функціонування благодійного фонду. Для цього кожному співробітнику слід закріпити конкретні завдання та очікувані результати діяльності, які відповідають загальній стратегії організації. Такий підхід забезпечує узгодженість у роботі команди та підвищує відповідальність за виконання окремих функцій.

Крім того, важливо призначити відповідальних осіб за ключові напрямки роботи фонду. Це дозволяє вибудувати логіку прийняття управлінських рішень на основі структурованої системи відповідальності. Така система може бути представлена у вигляді матриці, де відображено зони компетенції та повноваження кожного працівника.

Важливим кроком на шляху до підвищення прозорості управління є створення внутрішніх нормативних документів. У таких документах варто фіксувати основні принципи управління, описувати етапи реалізації основних процесів, а також визначати розподіл ролей між управлінським персоналом. Це не лише сприяє підвищенню організаційної культури, а й полегшує адаптацію нових працівників, які можуть швидко ознайомитися з процедурною базою фонду.

Документовані підходи дозволяють зменшити ризики втрати знань під час зміни персоналу або запуску нових ініціатив, а також забезпечують сталий обіг інформації в організації.

Управління проєктами в благодійних організаціях ґрунтується на застосуванні спеціальних інструментів і методик, які дають змогу ефективно координувати команду, розподіляти ресурси та досягати визначених цілей в умовах обмеженого часу та зростаючих викликів. Під час війни основними аспектами проєктного менеджменту є [19]:

- визначення потреб потенційних бенефіціарів;
- визначення пріоритетних потреб за допомогою відповідних інструментів;
- адаптування стратегії діяльності до змін у зовнішньому середовищі;
- координація діяльності для уникнення дублювання допомоги;
- прозорість діяльності фондів;
- співпраця з державними органами;
- чітке формування логістичних процесів;
- реалізація екологічних проєктів;
- надання психологічної підтримки працівникам.

Формування стратегії діяльності та визначення цілей. Розробка стратегії дозволяє фондам, як і іншим організаціям, оперативно і ефективно ухвалювати рішення щодо своєї діяльності. Вона повинна бути зафіксована в документі та узгоджена з як довгостроковими, так і короткостроковими цілями фонду. Стратегія має бути адаптивною, оскільки в умовах війни планування може ускладнюватися через наслідки конфлікту. Напрямок розвитку та цілі мають бути повністю сформовані та описувати [17]:

- проєкти, що будуть реалізовані;
- масштаби проєктів;
- джерела фінансування;
- необхідні ресурси.

Управлінська модель з OKR-підходом. OKR – система, що допомагає ставити цілі та їх досягнення. За цією системою цілі є основою управління організації, виконання яких можна виміряти за допомогою певних показників [14, 21]. Є три принципи за якими працює система:

- 1) Простота і чіткість.
- 2) Амбітність.
- 3) Вимірюваність.

OKR-підхід є складним процесом, для якого потрібно пройти певні етапи, які наведено в табл. 3.

Таблиця 3. Етапи впровадження OKR-підходу

Етапи	Характеристика
1. Визначення загальних цілей компанії	Формування цілей, що відображають стратегію компанії.
2. Групування цілей	Групування цілей на рівні для команд і співробітників з розділенням на підцілі.
3. Формулювання SMART-ключових результатів	Specific – конкретні; Measurable – вимірні; Achievable – досяжні; Relevant – релевантні; Time-bound – обмежені за часом.
4. Регулярні перевірки та коригування	Визначення періодичності оцінювання прогресу і проведення регулярного аналізу на зустрічах.
5. Забезпечення прозорості і доступності	Повідомлення цілей і результатів співробітникам, використовуючи різні інструменти комунікації.

Джерело: складено авторами за матеріалами [21]

Використання підходу OKR (Objectives and Key Results) сприяє підвищенню якості управління в благодійних фондах завдяки його здатності чітко пов'язувати стратегічні цілі з операційною діяльністю. Ця система дозволяє організаціям краще відстежувати прогрес, своєчасно реагувати на зовнішні зміни та зосереджуватись на досягненні результатів, що мають ключове значення для розвитку.

Не менш важливою складовою стратегічного управління є системне управління ризиками. В умовах нестабільного середовища, де благодійні організації часто стикаються з непередбачуваними викликами, необхідно оперативно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливий вплив і вживати превентивних заходів. Такий підхід дозволяє мінімізувати втрати, забезпечити стійкість організації та зберегти її репутацію.

У випадку масштабних благодійних структур доцільно призначити відповідального фахівця, який координуватиме процеси управління ризиками. Така особа повинна володіти знаннями щодо внутрішньої організації фонду, сучасних інструментів ризик-менеджменту та мати здатність до аналітичного мислення, що дозволить своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення..

Навчання персоналу. Для збільшення ефективності управління варто проводити програми навчання персоналу за такою послідовністю [20]:

- 1) Аналіз – визначення цілей навчання, потреби аудиторії, поточні знання тощо.
- 2) Дизайн – опис цілей, змісту, методів навчання, матеріалів, технологій, документації та оцінки тощо.
- 3) Розробка – дослідження та підготовка навчального матеріалу.

Професійний розвиток персоналу залишається одним із ключових інструментів підвищення ефективності благодійних організацій, особливо в умовах дефіциту фахівців з відповідними навичками. Оптимальним підходом є комбіноване навчання: онлайн-формат забезпечує зручну подачу знань, а очне навчання – закріплення матеріалу та формування практичних компетентностей. Така модель дозволяє гнучко адаптувати процес до специфіки функціональних обов'язків співробітників.

Управлінська звітність відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності фонду та дає змогу відстежувати динаміку прийняття рішень. Створення регулярних звітів для окремих проєктів дозволяє порівнювати ефективність реалізації ініціатив, виявляти вузькі місця та своєчасно впроваджувати коригувальні дії.

Проведення системного моніторингу управлінських процесів, зокрема шляхом внутрішніх нарад і регулярного аналізу результатів, створює передумови для ухвалення обґрунтованих рішень і підтримання стабільного рівня організаційної ефективності.

Не менш важливою є зовнішня комунікація. Взаємодія зі ЗМІ, бізнес-структурами та іншими організаціями дає можливість розширити інформаційне поле, підвищити обізнаність про діяльність фонду та залучити додаткові ресурси. Побудова довгострокових стосунків із донорами створює основу для стабільного фінансування програм.

У цьому контексті ефективним інструментом стає впровадження CRM-систем, які забезпечують централізоване управління взаємодією з усіма зацікавленими сторонами — від державних установ до партнерів, донорів і волонтерів. Такі системи допомагають автоматизувати рутинні процеси, зокрема облік контактів, ведення баз даних, планування комунікацій та супровід заявок, що суттєво полегшує оперативну роботу і підвищує якість обслуговування бенефіціарів.

Таблиця 4. Діяльність CRM-системи

Етапи	Характеристика
Управління базою даних	Система має функцію по централізації керування даними, що об'єднує всі документи в одному місці, яке спрощує пошук, обробку та взаємодію з наявними даними.
Автоматизація процесів	Система автоматизує такі процеси фондів: Відстеження бенефіціарів в соцмережах та сайті; Внесення цих бенефіціарів та їх проєктів в базу даних; Планування та проведення збору коштів; Комунікація в команді та з партнерами тощо.
Управління проєктами та завданнями	Допомагає в контролі всіх етапів будь-якого проєкту: від планування до фінальної звітності.
Аналітика та звітність	Система створює звіти з ефективності взаємодій, роботи працівників, фінансових показників тощо.
Комунікація	Єдина система надає фонду інструмент за яким від може обробляти всі заявки з сайту, повідомлення та інформацію з соцмереж в одному сховищі даних.

Джерело: складено авторами за матеріалами [22]

Використання SAP-рішень у благодійних організаціях відкриває широкі можливості для вдосконалення облікових та планових процесів. Ця система дозволяє централізовано вести бухгалтерський облік, здійснювати планування витрат, формувати прогнози закупівель і координувати розподіл ресурсів для надання допомоги. Вона сприяє прозорості фінансової діяльності фонду, забезпечує внутрішній контроль та спрощує підготовку звітної документації.

Додаткові цифрові технології також істотно посилюють організаційну ефективність. Так, застосування трекерів завдань – таких як Trello, Notion, Jira чи Workflow – дозволяє структурувати процеси, відстежувати хід виконання завдань у командах, контролювати строки й навантаження. Це особливо важливо для проєктів, які мають жорсткі часові рамки або здійснюються у динамічному середовищі. Штучний інтелект, зокрема сервіси на кшталт ChatGPT чи Grammarly, відіграє дедалі помітнішу роль у щоденній роботі фондів. Він може бути використаний для аналізу великих обсягів інформації, формування аналітичних звітів, підготовки текстових матеріалів або генерації ідей для комунікаційних кампаній. Інтеграція таких технологій сприяє скороченню рутинної роботи та підвищенню загальної продуктивності організації.

Висновки

Благодійні фонди є ключовими суб'єктами соціально орієнтованої економіки, що забезпечують підтримку вразливих верств населення, сприяють розвитку громадських ініціатив і доповнюють зусилля держави у сфері соціального захисту. Їхня роль особливо зросла в умовах повномасштабної війни, коли

необхідність оперативного реагування на гуманітарні, медичні, логістичні й психологічні потреби стала критично важливою.

В умовах воєнного стану управлінська система благодійних організацій зазнала суттєвих змін. Вплив зовнішніх викликів – таких як небезпека для персоналу, дефіцит кадрів, ресурсні обмеження, високий рівень невизначеності – стимулював переосмислення підходів до організації внутрішніх процесів, координації дій та стратегічного планування.

Проведене дослідження дозволяє виокремити основні напрями трансформації управління в благодійному секторі:

- впровадження чіткої структури прийняття рішень та матриць відповідальності;
- створення внутрішніх регламентів і уніфікація управлінських процедур;
- розвиток проєктного управління з урахуванням кризового контексту;
- активне використання цифрових рішень: CRM-систем для управління взаємодією зі стейкхолдерами, ERP- та SAP-платформ для автоматизації обліку, планування та логістики;
- запровадження OKR-підходу для стратегічного фокусування та оцінки результатів;
- формування ефективної системи управління ризиками;
- розвиток партнерських зв'язків із бізнесом, іншими фондами та зовнішніми експертами;
- організація змішаного навчання персоналу як інструменту підвищення кваліфікації.

Відтак, трансформація системи управління благодійних фондів є не лише відповіддю на загрози сьогодення, а й передумовою для формування стійкої моделі діяльності у період післявоєнного відновлення. Своєчасне впровадження управлінських інновацій та стратегічна адаптивність забезпечать не лише результативність благодійних програм, а й довготривалу довіру з боку суспільства, донорів і партнерів.

Abstract

This article examines the systemic transformation of charitable foundation management in Ukraine under the extreme conditions brought about by the full-scale Russian invasion in 2022. The war has triggered profound disruptions across all sectors of society, including the nonprofit sector, which has had to rapidly adapt to new realities. Charitable foundations have played a crucial role in mitigating the humanitarian crisis by supporting displaced persons, delivering aid to frontline communities, and mobilizing social and volunteer resources. However, these demands have significantly challenged traditional administrative models and exposed critical management vulnerabilities.

The study conceptualizes charitable foundations as socially-oriented entities within the nonprofit economy that operate based on mission-driven objectives and strategic goals. Drawing upon theoretical frameworks of nonprofit governance, the article outlines how war-related challenges have catalyzed changes in organizational structures, decision-making hierarchies, operational protocols, and human resource management. Among the key management issues addressed are personnel burnout, the shortage of qualified staff with sector-specific experience, the rigidity of outdated internal procedures, and insufficient risk management practices. In response, Ukrainian charitable organizations have undergone strategic transformations. These include the establishment of clear lines of responsibility, the implementation of accountability matrices, and the revision of procurement and reporting procedures to allow for faster and more adaptive responses. Charitable foundations have also shifted to hybrid models of staff training, combining online modules with in-person sessions to address both technical competencies and psychosocial resilience. Relocation of staff to safer regions and reassignment of functions based on operational priorities further contributed to more efficient task execution and resource utilization.

The research highlights the integration of innovative management tools into nonprofit operations. OKR (Objectives and Key Results) methodology has been adopted to align team efforts with strategic objectives. CRM systems facilitate real-time communication with stakeholders, while SAP platforms support procurement planning, budgeting, and automated reporting. The use of task management tools (such as Trello, Notion, Jira) and artificial intelligence applications (such as ChatGPT and Grammarly) has enhanced coordination, documentation, and decision-making quality. The article also considers the expanding inter-organizational cooperation among charities, logistics companies, and business actors. This includes the joint processing of aid requests, outsourcing of audit services, and collaborative planning of humanitarian supply chains. The increasing reliance on external expertise and digital systems has redefined the role of management in charitable foundations from purely operational to strategic, with a focus on adaptability, resilience, and long-term sustainability.

In conclusion, the paper offers a structured set of recommendations for further modernization of nonprofit governance during and after armed conflict. These recommendations emphasize the importance of crisis preparedness, knowledge transfer, the formalization of internal regulations, and the systemic use of digital technologies. The results of this research contribute to a better understanding of how nonprofit institutions can transform under stress and continue to serve their social missions effectively.

Список літератури:

1. Ліганенко І.В., Приходько О.Ю., Кушнір О.І. Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5 (5). С. 69-74. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-12.
2. Хомутенко А.В., Луценко І.С. Особливості оподаткування неприбуткових установ та організацій в період дії воєнного стану на території України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 1-2 (290-291). С. 27-33. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-27-33.
3. Романюк В., Гудзь М. Вибір методів оцінювання конкурентоспроможності неприбуткової організації. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 61-66. DOI: 10.32782/СМІ/2021-1-12.
4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом. Закон України від 06.12.2019 р. № 361-ІХ. *Голос України*. 2019. № 251. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/361-20>.
5. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
6. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 08.04.2014 р. № 5073-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 25. Ст. 252. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5073-17>.
7. Фатенок-Ткачук А. Особливості обліку благодійної допомоги у період війни. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2 (34). С. 37-46. DOI: 10.29038/2786-4618-2023-02-37-46.
8. Матвієнко К.О., Нетудихата К.Л. Сучасний стан діяльності благодійних фондів в Україні. *Економічні науки. Геодезія, землеустрій, кадастр: сучасні тенденції розвитку. XXI Міжнар. наук. конф. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили*, 2024. С. 136-140. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://surl.li/mxsivp>.
9. Статут Благодійної організації «Благодійний фонд «Карітас-Київ». Карітас Київ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://caritas.kyiv.ua/images/Caritas_Kyiv_statut.pdf.
10. Органіграма Фонду Захист. БО «Фонд громади міста Херсон «Захист» Київ. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zahyst.ks.ua/2023/05/01/organigrama-fondu>.
11. Організаційна-штатна структура Фонду. БО «Благодійний фонд «Сучасне село та місто». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bfond.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/organizacijna-shtatna-struktura.docx-1.pdf>.
12. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зросла майже удвічі від початку повномасштабної війни. *Opendatabot*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>.
13. Благодійний фонд «МХП-Громаді» – у рейтингу 50 найбільших фондів України за версією Forbes. Благодійний фонд «МХП-Громаді». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/blahodiinyi-fond-mkhp-hromadi-u-reitynhu-50-naibilshykh-fondiv-ukrainy-za-versiieiu-forbes>.
14. Стийкість під час війни: що потрібно НУО для ефективної роботи. ГО «Філантропія в Україні». [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/151>.
15. Ким можна працювати у благодійному фонді. *Work.Ua*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/ua/articles/career/3105>.
16. Мистецтво витратити. Як працює найбільша волонтерська машина України – фонд «Повернісь живим». *Forbes*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/inside/mistetstvo-vitrachati-yak-pratsyue-naybilsha-volonterska-mashina-ukraini-fond-povernis-zhivim-18042022-5434>.
17. Чому благодійним організаціям потрібне корпоративне управління. *Liga Zakonu*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/235607_chomu-blagodynim-organzatsyam-potrnbne-korporativne-upravlnnya.
18. Проектний менеджмент. *Фармацевтична енциклопедія України*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pharmacencyclopedia.com.ua/article/957>.
19. Федотов Д. Проектний менеджмент у гуманітарній діяльності міжнародних благодійних фондів в Україні. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах»*. Україна, Тернопіль, ТНТУ, 16 травня 2024. С. 104-106. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45172>.
20. Бікмен Ф. Мережі благодійних організацій: створення цінностей, популяризація та колективного впливу. *Український форум благодійників*, 2024. 52 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://wings.issueab.org/resources/37493/37493.pdf>.
21. Що таке OKR? *Surlі*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://surlі.cc/rueuqq>.

22. CRM для некомерційних організацій: оптимізуємо взаємодію з волонтерами, донаторами та партнерами. KeyCRM. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.keycrm.app/uk/crm-dlya-nekomercijnih-organizacij-optimizuiemo-vzaiemodiju-z-volonterami-donatorami-ta-partnerami>.
23. Як успішно впровадити систему SAP для благодійних фондів України? Метінвест Діджитал. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://metinvest.digital/ua/page/sap-system-for-charitable-foundations-in-ukraine>.
24. Gee I.H., Nahm P.I., Yu.T., Cannella A.A. Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. *Journal of Management*. 2022. Vol. 49(1). P. 237-279. DOI: 10.1177/01492063221116581.
25. Treinta F.T., Moura L.F., Cestari J.M.A.P., de Lima E.P., Deschamps F., da Costa S.E.G. Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*. 2020. Vol. 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01799.
26. Granof M.H., Khumawala S.B., Calabrese T.D. *Government and Not-for-Profit Accounting: Concepts and Practices*. John Wiley & Sons, 2020.

References:

1. Lihanenko, I.V., Prykhodko, O.Yu., & Kushnir, O.I. (2023). Methodological approaches to the formation of an anti-crisis strategy for the development of a non-profit organization. *Transformational Economy*, (5)5, 69-74. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-5-12 [in Ukrainian].
2. Khomutenko, A.V., & Lutsenko, I.S. (2022). Features of taxation of non-profit institutions and organizations during martial law in Ukraine. *Scientific Bulletin of Odesa National Economic University*, 1-2(290–291), 27-33. DOI: 10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-27-33 [in Ukrainian].
3. Romaniuk, V., & Hudz, M. (2021). Choosing methods for assessing the competitiveness of a non-profit organization. *Change Management and Innovations*, (1), 61-66. DOI: 10.32782/CMI/2021-1-12 [in Ukrainian].
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). On prevention and counteraction to the legalization (laundering) of proceeds of crime, financing of terrorism and financing of the proliferation of weapons of mass destruction: Law of Ukraine No. 361-IX dated 06.12.2019. *Holos Ukrainy*, (251). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/361-20> [in Ukrainian].
5. Borysova, T.M. (2015). *Marketing of non-profit organizations by field of activity: Theory and practice: Monograph*. Ternopil: Aston. 284 p. [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). On charitable activity and charitable organizations: Law of Ukraine No. 5073-VI dated 08.04.2014. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*, (25), Art. 252. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5073-17> [in Ukrainian].
7. Fatenok-Tkachuk, A. (2024). Features of accounting for charitable aid during the war. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2(34), 37-46. DOI: 10.29038/2786-4618-2023-02-37-46 [in Ukrainian].
8. Matviienko, K.O., & Netudykhata, K.L. (2024). Current state of charitable foundations in Ukraine. *Economic Sciences. Geodesy, Land Management, Cadastre: Modern Development Trends: XXI International Scientific Conference (Mykolaiv, June 20-23, 2024)*. Mykolaiv: Publishing House of Petro Mohyla Black Sea National University, 136-140. Retrieved from: <https://surl.li/mxsivp> [in Ukrainian].
9. Caritas Kyiv. (2023) Statute of the Charitable Organization "Charitable Foundation "Caritas-Kyiv"". Caritas Kyiv. Retrieved from: https://caritas.kyiv.ua/images/Caritas_Kyiv_statut.pdf [in Ukrainian].
10. Zahyst. (2023) Organizational chart of the Fund "Zahyst". Charitable Organization "Kherson City Community Foundation "Zahyst"". Retrieved from: <https://zahyst.ks.ua/2023/05/01/organigrama-fondu> [in Ukrainian].
11. Modern Village and City Charitable Foundation. (2023). Organizational and staff structure of the Foundation. Charitable Foundation "Modern Village and City". Retrieved from: <https://bfond.com.ua/wp-content/uploads/2023/03/organizacijna-shtatna-struktura.docx-1.pdf> [in Ukrainian].
12. Opendatabot. (2023). Charity boom: The number of charitable organizations has almost doubled since the beginning of the full-scale war. Opendatabot. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023> [in Ukrainian].
13. MHP-Gromadi. (2023). The Charitable Foundation "MHP-Gromadi" – in the ranking of the 50 largest foundations in Ukraine according to Forbes. Charitable Foundation "MHP-Gromadi". Retrieved from: <https://mhpgromadi.org.ua/blog/blahodiinyi-fond-mkhp-hromadi-u-reitynhu-50-naibilshykh-fondiv-ukrainy-za-versiieiu-forbes> [in Ukrainian].
14. Philanthropy in Ukraine. (2023). Resilience during war: What NGOs need to work effectively. NGO "Philanthropy in Ukraine". Retrieved from: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/151> [in Ukrainian].

15. Work.Ua. (2023). Who can work at a charitable foundation. Work.Ua. Retrieved from: <https://www.work.ua/ua/articles/career/3105> [in Ukrainian].
16. Forbes. (2023). The art of spending: How the largest volunteer machine in Ukraine – the "Come Back Alive" Foundation – works. Forbes. Retrieved from: <https://forbes.ua/inside/mistetstvo-vitrachati-yak-pratsyue-naybilsha-volonterska-mashina-ukraini-fond-povernis-zhivim-18042022-5434> [in Ukrainian].
17. Liga Zakon. (2023). Why charitable organizations need corporate governance. Liga Zakon. Retrieved from: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/235607_chomu-blagodynim-organizatsiyam-potrnbne-korporativne-upravlnnya [in Ukrainian].
18. Pharmaceutical Encyclopedia of Ukraine. (2023). Project management. Pharmaceutical Encyclopedia of Ukraine. Retrieved from: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/957> [in Ukrainian].
19. Fedotov, D. (2024). Project management in the humanitarian activities of international charitable foundations in Ukraine. In Materials of the XII International Scientific-Practical Conference "Formation of a mechanism for strengthening the competitive positions of national economic systems in the global, regional and local dimensions" (Ukraine, Ternopil, TNTU, May 16, 2024), 104-106. Retrieved from: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/45172> [in Ukrainian].
20. Bickman, F. (2023). Networks of charitable organizations: Creating value, popularization and collective impact. Ukrainian Philanthropists Forum. 52 p. Retrieved from: <https://wings.issuefab.org/resources/37493/37493.pdf> [in English].
21. Surli. (2023). What is OKR? Surli: Website. Retrieved from: <https://surli.cc/rueuqq> [in Ukrainian].
22. KeyCRM. (2023). CRM for non-profit organizations: Optimizing interaction with volunteers, donors and partners. KeyCRM. Retrieved from: <https://blog.keycrm.app/uk/crm-dlya-nekomercijnih-organizacij-optimizuiemo-vzaiemodiju-z-volonterskimi-donatorami-ta-partnerami> [in Ukrainian].
23. Metinvest Digital. (2023). How to successfully implement SAP for charitable foundations in Ukraine. Metinvest Digital. Retrieved from: <https://metinvest.digital/ua/page/sap-system-for-charitable-foundations-in-ukraine> [in Ukrainian].
24. Gee, I.H., Nahm, P.I., Yu.T., & Cannella, A.A. (2022). Not-for-Profit Organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective. *Journal of Management*, 49(1), 237-279. DOI: 10.1177/01492063221116581 [in English].
25. Treinta, F.T., Moura, L.F., Cestari, J.M.A.P., de Lima, E.P., Deschamps, F., & da Costa, S.E.G. (2020). Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01799 [in English].
26. Granof, M.H., Khumawala, S.B., & Calabrese, T.D. (2020). Government and not-for-profit accounting: Concepts and practices. John Wiley & Sons [in English].

Посилання на статтю:

Філіппов В.Ю. Трансформація системи управління благодійних фондів під впливом викликів війни / В.Ю. Філіппов, О.М. Мороз, А.С. Мартинюк // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2025. – № 1 (31). – С. 122-135. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/122.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15693975.

Reference a Journal Article:

Filippov V.Yu. Transformation of the Management System of Charitable Foundations Under the Impact of War Challenges / V.Yu. Filippov, O.M. Moroz, A.S. Martyniuk // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2025. – № 1 (31). – P. 122-135. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/122.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2025.13. DOI: 10.5281/zenodo.15693975.

