

Лагута Я.М.

кандидат економічних наук,
Державний університет «Житомирська політехніка»;
директор благодійної організації,
«Благодійний фонд «Люмос Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2338-5500>

Laguta Yaroslav

State University Zhytomyr Polytechnic;
“Charitable Foundation “Lumos Ukraine”

ІННОВАЦІЙНІ УПРАВЛІНСЬКІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті досліджено сучасні тенденції використання інноваційних управлінських інструментів і цифрових технологій у діяльності благодійних організацій в умовах воєнних та повоєнних трансформацій. Обґрунтовано стратегічну роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності, прозорості, підзвітності та стійкості благодійних організацій. Систематизовано цифровий фандрейзинг, CRM-системи, управління на основі даних, штучний інтелект, хмарні технології та інструменти оцінювання соціального впливу. Розроблено концептуальну модель цифрової трансформації та матрицю ризиків цифровізації, здійснено порівняльний аналіз цифрових моделей провідних благодійних організацій України. Визначено напрями використання результатів для формування стратегій цифрового розвитку та підвищення соціальної результативності.

Ключові слова: благодійні організації, цифрова трансформація, інноваційні управлінські інструменти, цифровий фандрейзинг, CRM-системи, штучний інтелект, цифрова підзвітність, соціальний вплив, управління на основі даних, управління.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та поглиблення соціально-економічних викликів, благодійні організації перетворилися на один із ключових інститутів підтримки населення, забезпечення гуманітарної допомоги та відновлення постраждалих територій. Водночас стрімке зростання масштабів діяльності благодійного сектору потребує впровадження нових підходів до управління, що ґрунтуються на використанні інноваційних управлінських інструментів та цифрових технологій. Кількість благодійних організацій в Україні після початку повномасштабного вторгнення суттєво зросла, що свідчить про активізацію громадянського суспільства та підвищення ролі третього сектору в економіці країни [1]. Цифровізація діяльності благодійних організацій стає одним із головних чинників забезпечення їхньої ефективності, прозорості та стійкості. Використання цифрового фандрейзингу, CRM-систем, платформ управління проектами, інструментів аналітики даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій дозволяє суттєво підвищити швидкість залучення ресурсів, покращити комунікацію з донорами та забезпечити високий рівень підзвітності. Яскравим прикладом цифрової трансформації благодійного сектору є державна фандрейзингова платформа UNITED24, яка станом на 2025 рік залучила

понад 56 млрд. грн благодійних внесків від донорів зі 110 країн світу [2].

Міжнародні дослідження підтверджують зростання цифрової зрілості благодійного сектору: більшість організацій використовують цифрові інструменти у наданні послуг, комунікації з донорами та організації фандрейзингових кампаній, що безпосередньо впливає на масштаби їх соціального впливу та фінансову стійкість. За даними Charity Digital Skills Report – 2024, 76 % благодійних організацій повідомили про прогрес у цифровому розвитку, 81 % використовують цифрові інструменти у наданні послуг, а цифровий фандрейзинг є пріоритетом для 52 % організацій. Це свідчить про посилення ролі цифрових технологій у діяльності благодійного сектору та їх вплив на ефективність залучення ресурсів і масштабування соціального впливу [3]. У таких умовах дослідження інноваційних управлінських інструментів та цифрових технологій у діяльності благодійних організацій набуває особливої актуальності як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій дискусії проблематика розвитку благодійних організацій, цифрової трансформації та використання інноваційних управлінських інструментів структурується за кількома взаємопов'язаними напря-

мами. Перший напрям охоплює теоретико-методологічні засади функціонування благодійних організацій і розвитку третього сектору. У працях Л. Саламона, Х. Гансманна, Д. Норґа, А. Ебрагіма, Л. Феор, А. Кларк, І. Догерті, Дж. Куньї та інших учених сформовано концептуальні підходи до дослідження діяльності неприбуткових організацій, механізмів міжсекторної взаємодії, соціальних інновацій, оцінювання соціального впливу та підзвітності благодійних організацій [4–6].

Другий напрям присвячений цифровій трансформації благодійного сектору та впровадженню інноваційних управлінських технологій. У дослідженнях К. Л. К. Йонґа, А. Ганцаролі, Н. А. Нікіти, М. Чіпріано, С. За, Дж. Роттера, В. Бейлкоскі, А. Н. Казанської та інших авторів обґрунтовано роль цифрового фандрейзингу, CRM-систем, управління на основі даних (data-driven management), штучного інтелекту, цифрової підзвітності та платформних рішень у підвищенні ефективності, прозорості та організаційної стійкості благодійних організацій [7–10; 15–16].

Третій напрям охоплює дослідження цифрової підзвітності, кризового фандрейзингу та особливостей функціонування благодійних організацій в умовах війни. Зокрема, у працях В. Мельник, О. Єрмоленко, К. Кордері, О. Матвєєвої, Д. Хуцького та О. Колесникова досліджено механізми крауд-орієнтованої підзвітності, цифрових комунікацій, мобілізації ресурсів і фактори успішності масштабних благодійних кампаній в Україні [11–14].

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції інноваційних управлінських інструментів і цифрових технологій у систему стратегічного управління благодійними організаціями. Подальшого розвитку потребують концептуальні моделі цифрової трансформації благодійного сектору, підходи до оцінювання цифрової зрілості організацій, а також методичні засади вимірювання їх соціального впливу та ефективності в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Формулювання цілей статті. Дослідження сучасних тенденцій використання інноваційних управлінських інструментів та цифрових технологій у діяльності благодійних організацій, визначення основних викликів цифрової трансформації та обґрунтування перспектив їх розвитку в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах благодійні організації функціонують у середовищі високої невизначеності, зростання соціальних потреб, посилення конкуренції за донорські ресурси та необхідності забезпечення прозорості діяльності. Це зумовлює потребу в переході від традиційних моделей управління благодійною діяльністю до інноваційних управлінських підходів, що базуються на цифровізації процесів, аналітиці даних, платформних рішеннях, CRM-системах, цифровому фандрейзингу та інструментах оцінювання соціального впливу.

Цифрова трансформація благодійних організацій передбачає не лише використання окремих онлайн-інструментів для залучення пожертв, а й комплексну зміну управлінської логіки організації. Йдеться про перехід до управління на основі даних, коли управлінські рішення приймаються на основі даних про донорів, бенефіціарів, ефективність програм, витрати, партнерські зв'язки та соціальні результати. У цьому контексті цифрові технології стають не допоміжним, а стратегічним інструментом управління благодійними організаціями. Важливим проявом цифрової трансформації благодійного сектору є розвиток цифрового фандрейзингу. Він охоплює використання вебплатформ, мобільних застосунків, соціальних мереж, платіжних сервісів, QR-донатів, автоматизованих регулярних платежів і краудфандингових кампаній. Практика діяльності українських благодійних організацій свідчить, що саме цифрові канали стали ключовим інструментом швидкої мобілізації ресурсів у кризових умовах. Зокрема, платформа UNITED24 демонструє модель централізованого цифрового фандрейзингу, яка поєднує міжнародну комунікацію, онлайн-платежі, публічну звітність і залучення глобальної донорської аудиторії [2]. Фонди «Повернись живим» та Сергія Притули активно використовують цифрові канали для реалізації масштабних фандрейзингових кампаній, що підтверджує значення довіри, швидкості комунікації та прозорості у благодійній діяльності [13; 14]. Інноваційні управлінські інструменти у діяльності благодійних організацій представлено в табл. 1.

За результатами узагальнення останніх досліджень цифровий фандрейзинг, CRM-системи, аналітика даних, цифрова підзвітність та штучний інтелект формують ядро цифрової трансформації благодійних організацій, а їх інтегроване використання забезпечує перехід від традиційних моделей благодійності до data-driven (управління на основі даних) та impact-oriented (з орієнтацією на вплив) управління.

Запропонована концептуальна модель (рис. 1) відображає логіку цифрової трансформації благодійної організації як багаторівневого процесу створення соціальної цінності. На першому рівні розташовані зовнішні драйвери трансформації, які формують потребу у впровадженні цифрових рішень. Другий рівень представлений сукупністю цифрових технологій, що забезпечують технологічну основу діяльності організації. Третій рівень охоплює інноваційні управлінські інструменти, які дозволяють інтегрувати цифрові технології у процеси стратегічного управління, управління донорами, реалізації проєктів та оцінювання результативності. На четвертому рівні формується система організаційних результатів, що проявляється у підвищенні ефективності використання ресурсів, розширенні донорської бази, посиленні прозорості та зростанні довіри стейкхолдерів. П'ятий рівень відображає кінцеві соціальні результати цифрової трансформації, зокрема масштабування соціального впливу, розвиток людського та соціального

Інноваційні управлінські інструменти та цифрові технології у діяльності благодійних організацій:
сучасні напрями використання

Інструмент / технологія	Сутність та функції	Очікуваний управлінський ефект	Наукове обґрунтування
Цифровий фандрейзинг (Digital Fundraising)	Онлайн-платформи збору коштів, краудфандинг, соціальні мережі, мобільні платежі	Розширення донорської бази, швидке залучення ресурсів, зниження транзакційних витрат	Цифровий фандрейзинг підвищує масштабованість залучення ресурсів і стійкість донорських відносин [9]
CRM-системи управління донорами	Автоматизація взаємодії з донорами, сегментація аудиторії, персоналізовані комунікації	Підвищення рівня утримання донорів та ефективності комунікацій	Цифрова трансформація неприбуткових організацій передбачає інтеграцію CRM як основи управління стейкхолдерами [8]
Data-driven management (управління на основі даних)	Використання аналітики даних для планування програм та прийняття рішень	Підвищення якості управлінських рішень та ефективності використання ресурсів	Аналітика даних є ключовим елементом цифрової трансформації благодійних організацій [15]
Платформи управління проектами (Project Management Systems)	Координація реалізації проєктів, контроль термінів, бюджетів та результатів	Підвищення результативності та прозорості реалізації програм	Цифрові системи управління забезпечують інтеграцію всіх процесів організації в єдиному інформаційному середовищі [15]
Штучний інтелект (AI)	Автоматизація комунікацій, прогнозування потреб бенефіціарів, аналітика поведінки донорів	Скорочення адміністративних витрат та підвищення швидкості прийняття рішень	Сучасні дослідження цифрової трансформації неприбуткового сектору визначають AI одним із ключових напрямів розвитку цифрових екосистем організацій [16]
Цифрова підзвітність та онлайн-звітність (Digital Accountability)	Публічні дашборди, онлайн-звіти, моніторинг використання коштів	Підвищення довіри донорів та громадськості	Crowd-based accountability визначається одним із ключових факторів довіри до благодійних організацій в умовах війни [9]
Хмарні технології та цифрові екосистеми	Інтеграція баз даних, віддалене управління, спільна робота команд	Підвищення організаційної гнучкості та швидкості реагування	Цифрова трансформація передбачає формування цифрових екосистем та мережових моделей взаємодії організацій [15, 16]
Інструменти оцінювання соціального впливу	KPI, SROI, ESG-метрики, дашборди соціального впливу	Підвищення ефективності управління результатами та підзвітності	Вимірювання соціального впливу розглядається як необхідний елемент стратегічного управління благодійними організаціями [16]

Джерело: сформовано автором за [8; 9; 15; 16]

капіталу, підвищення стійкості громад і досягнення Цілей сталого розвитку.

Особливістю моделі є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує безперервне навчання організації, накопичення даних про результати діяльності та подальше вдосконалення управлінських процесів на основі принципів data-driven management.

Разом з тим, на сьогодні існують певні ризики та виклики, які можуть суттєво впливати на результативність цифрових перетворень. Одним із ключових бар'єрів є обмеженість фінансових ресурсів благодійних організацій. Впровадження CRM-систем, платформ аналітики даних, хмарних сервісів, інструментів штучного інтелекту та кіберзахисту потребує значних інвестицій, які не завжди можуть бути забезпечені за рахунок благодійних внесків або грантового фінансування.

Особливо гостро ця проблема проявляється у діяльності малих та середніх благодійних організацій, які мають обмежені адміністративні бюджети. Важливим викликом залишається недостатній рівень цифрової зрілості та цифрових компетентностей персоналу. Ефективне використання сучасних цифрових технологій потребує відповідних знань у сфері управління

даними, цифрового маркетингу, аналітики, кібербезпеки та роботи з платформами цифрового фандрейзингу. За відсутності необхідних компетентностей навіть впровадження сучасних технологічних рішень не гарантує підвищення ефективності діяльності організації.

Суттєві ризики пов'язані з питаннями кібербезпеки та захисту персональних даних. Благодійні організації акумулюють значні обсяги інформації про донорів, партнерів та бенефіціарів, що підвищує ймовірність кіберзагроз, несанкціонованого доступу до даних та витоку конфіденційної інформації. Особливо актуальними ці ризики є в умовах війни, коли цифрова інфраструктура держави та громадянського сектору перебуває під постійним впливом кібератак. Окрему групу викликів формують проблеми якості та інтеграції даних. У багатьох благодійних організаціях інформація накопичується у різних програмних продуктах та базах даних, що ускладнює формування єдиного інформаційного простору та використання підходів data-driven management. Низька якість даних може призводити до помилкових управлінських рішень, неефективного розподілу ресурсів та зниження соціального впливу реалізованих програм. Зростання ролі штучного інтелекту породжує також низку етичних ризиків. вико-



Рис. 1. Концептуальна модель цифрової трансформації благодійної організації

Джерело: розроблено автором самостійно

ристання алгоритмів для аналізу потреб бенефіціарів, оцінювання соціального впливу чи автоматизації прийняття рішень може супроводжуватися алгоритмічною упередженістю, недостатньою прозорістю роботи систем та ризиком дискримінації окремих категорій отримувачів допомоги. Викликом для благодійних організацій є також залежність від зовнішніх цифрових платформ та технологічних постачальників. Використання міжнародних платіжних систем, соціальних мереж, хмарних сервісів та платформ цифрового фандрейзингу створює ризики зміни умов користування, технічних обмежень або втрати доступу до критично важливих сервісів. Таким чином, ефективна реалізація моделі цифрової трансформації потребує комплексного управління ризиками, розвитку цифрових компетентностей персоналу, посилення кібербезпеки, забезпечення належної якості даних та формування культури цифрових інновацій. Лише за таких умов цифрові технології можуть стати дієвим інструментом підвищення соціального впливу, прозорості та довгострокової стійкості благодійних організацій.

Попри значні переваги цифрової трансформації, впровадження сучасних цифрових технологій та інноваційних управлінських інструментів супроводжується

низкою ризиків, які можуть впливати на результативність діяльності благодійних організацій. Їх своєчасна ідентифікація та оцінювання є необхідною умовою формування ефективної стратегії цифрового розвитку. З метою систематизації основних викликів цифрової трансформації благодійних організацій розроблено матрицю ризиків, представлену в табл. 2.

Водночас значна частина виявлених ризиків може бути мінімізована шляхом формування цифрової стратегії розвитку, інвестування у людський капітал, впровадження систем управління даними та посилення механізмів інформаційної безпеки. Це створює передумови для підвищення цифрової зрілості благодійних організацій та забезпечення їх довгострокової стійкості в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Для оцінювання практичних результатів цифрової трансформації доцільно проаналізувати досвід провідних благодійних організацій, які активно використовують сучасні цифрові технології та інноваційні управлінські інструменти у своїй діяльності. Попри спільну мету щодо мобілізації ресурсів та створення соціального впливу, кожна організація формує власну модель цифрового розвитку залежно від стратегічних

Матриця ризиків цифрової трансформації благодійних організацій

Ризик	Ймовірність виникнення	Рівень впливу	Потенційні наслідки	Заходи мінімізації
Обмежені фінансові ресурси	Висока	Високий	Неможливість впровадження сучасних цифрових рішень	Диверсифікація джерел фінансування, залучення грантів, міжнародної технічної допомоги
Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу	Висока	Високий	Низька ефективність використання цифрових інструментів	Навчання персоналу, підвищення цифрової грамотності, залучення експертів
Кіберзагрози та витік даних	Середня	Високий	Втрата довіри донорів, репутаційні втрати, фінансові збитки	Впровадження політик кібербезпеки, резервне копіювання даних, багатфакторна автентифікація
Порушення конфіденційності персональних даних	Середня	Високий	Юридичні ризики та штрафні санкції	Дотримання вимог GDPR та національного законодавства, аудит інформаційної безпеки
Низька якість даних	Середня	Середній	Помилки у прийнятті управлінських рішень	Стандартизація збору даних, контроль якості інформації
Складність інтеграції цифрових систем	Середня	Середній	Подвоєння функцій та дублювання інформації	Створення єдиної цифрової архітектури організації
Залежність від зовнішніх цифрових платформ	Середня	Середній	Втрата доступу до сервісів або зміна умов їх використання	Використання альтернативних платформ, резервні канали комунікацій
Алгоритмічна упередженість AI-систем	Низька	Середній	Нерівномірний розподіл допомоги, етичні конфлікти	Людський контроль за прийняттям рішень, аудит алгоритмів
Опір організаційним змінам	Середня	Середній	Уповільнення цифрової трансформації	Формування цифрової культури та залучення персоналу до змін
Нестабільність зовнішнього середовища (війна, економічні кризи)	Висока	Високий	Порушення реалізації цифрових проєктів	Гнучке планування, сценарний підхід, резервні ресурси

Джерело: розроблено автором за результатами досліджень

пріоритетів, цільових груп бенефіціарів та особливостей реалізованих програм. У сучасних умовах цифрові технології стали важливим фактором конкурентоспроможності благодійних організацій, забезпечуючи підвищення ефективності фандрейзингу, прозорості використання ресурсів, швидкості прийняття управлінських рішень та масштабування соціального впливу. Особливо показовим є досвід українських благодійних організацій, які в умовах війни змогли сформувати ефективні цифрові екосистеми залучення ресурсів та взаємодії зі стейкхолдерами.

З метою виявлення особливостей використання цифрових технологій та інноваційних управлінських підходів проведено порівняльний аналіз цифрових моделей провідних благодійних організацій України (табл. 3).

Результати порівняльного аналізу свідчать, що цифрова трансформація благодійних організацій може реа-

лізуватися через різні моделі залежно від стратегічних цілей організації. Так, платформа UNITED24 демонструє платформну модель цифровізації, орієнтовану на глобальний цифровий фандрейзинг та міжнародне залучення донорів. Фонд «Повернись живим» використовує аналітично-операційну модель, у якій ключову роль відіграють системи управління даними, моніторинг потреб та цифрова підзвітність. Благодійний фонд Сергія Припути характеризується комунікаційно-фандрейзинговою моделлю, заснованою на активному використанні соціальних мереж та механізмів краудфандингу. Водночас Lumos Ukraine реалізує соціально-сервісну модель цифровізації, орієнтовану на моніторинг соціальних програм, міжсекторне партнерство та підтримку дітей і сімей.

Проведений аналіз підтверджує, що найбільш ефективні благодійні організації використовують комплексний підхід до цифрової трансформації, поєднуючи

Таблиця 3

Порівняльна характеристика цифрових моделей провідних благодійних організацій

Організація	Домінуюча модель	Основні цифрові інструменти	Основний результат
UNITED24	Платформна	Онлайн-платформа, цифрова звітність, міжнародні платежі	Глобальний фандрейзинг
Повернись живим	Аналітично-операційна	CRM, цифрова звітність, аналітика потреб	Підтримка сектору безпеки
Фонд Сергія Припути	Комунікаційно-фандрейзингова	Соціальні мережі, краудфандинг	Швидка мобілізація ресурсів
БФ Lumos Ukraine	Соціально-сервісна	Цифровий моніторинг програм, бази даних, партнерські платформи	Захист дітей та сімей

Джерело: сформовано автором за [2; 13; 14; 17]

цифровий фандрейзинг, управління даними, цифрову підзвітність та інструменти оцінювання соціального впливу. Саме така інтеграція технологічних та управлінських рішень забезпечує підвищення ефективності діяльності, стійкості організації та масштабування її соціального впливу.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що цифрова трансформація благодійних організацій є важливою умовою підвищення ефективності їх діяльності, прозорості використання ресурсів, розширення донорської бази та масштабування соціального впливу. В умовах воєнних і повоєнних трансформацій цифрові технології перестають виконувати лише допоміжну функцію та перетворюються на стратегічний інструмент управління благодійними організаціями. Встановлено, що ключовими напрямками цифровізації благодійного сектору є цифровий фандрейзинг, CRM-системи управління донорами, аналітика даних, цифрова звітність, платформи управління проектами, штучний інтелект, хмарні сервіси та інструменти оцінювання соціального впливу. Їх інтегроване використання забезпечує перехід від традиційної моделі благодійності до управління на основі даних та орієнтації на довгостроковий соціальний результат. Запропонована концептуальна модель цифрової трансформації благодійної організації відображає багаторівневу логіку цифрових перетворень: від зовнішніх драйверів і цифрових технологій до інноваційних управлінських інструментів, управлінських процесів, організаційних результатів і соціального впливу. Особливістю моделі є наяв-

ність зворотного зв'язку, що забезпечує безперервне навчання організації та вдосконалення управлінських процесів. У процесі дослідження систематизовано ризики цифрової трансформації благодійних організацій. Найбільш суттєвими серед них є обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, кіберзагрози, проблеми захисту персональних даних, низька якість даних, складність інтеграції цифрових систем, залежність від зовнішніх платформ та етичні ризики використання штучного інтелекту. Обґрунтовано, що мінімізація цих ризиків потребує формування цифрової стратегії, розвитку цифрової культури, посилення кібербезпеки та впровадження систем управління даними. Порівняльний аналіз діяльності UNITED24, фонду «Повернись живим», Благодійного фонду Сергія Притули та Lumos Ukraine засвідчив, що цифрова трансформація може реалізовуватися через різні моделі: платформну, аналітично-операційну, комунікаційно-фандрейзингову та соціально-сервісну. Вибір моделі залежить від місії організації, цільових груп, масштабу діяльності та стратегічних пріоритетів. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісного оцінювання цифрової зрілості благодійних організацій, формуванні інтегрального індексу цифрової трансформації, апробації KPI цифрової зрілості на прикладі конкретних фондів, а також дослідженні впливу штучного інтелекту, Big Data та блокчейн-технологій на прозорість, підзвітність і соціальну результативність благодійного сектору.

Список літератури:

1. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зросла майже удвічі від початку повномасштабної війни. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023> (дата звернення: 01.06.2026).
2. UNITED24. *Impact Report 2025*. URL: <https://u24.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2026).
3. What Does the Charity Digital Skills Report 2024 Really Mean for the Sector? URL: <https://zocamar.com/2024/07/19/charity-digital-skills-report-2024/> (дата звернення: 11.06.2026).
4. Ebrahim A. Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World. Stanford : Stanford University Press, 2019. 336 p. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781503609211>
5. Feor L., Clarke A., Dougherty I. Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*. 2023. Vol. 4, No. 4. P. 816–837. DOI: <https://doi.org/10.3390/world4040051>
6. Cunha J., Alves W., Araújo M. Challenges of Impact Measurement in Social Innovation: Barriers and Interventions to Overcome. *Revista de Administração Mackenzie*. 2022. Vol. 23, №. 3. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220077.en>
7. Jong C. L. K., Ganzaroli A. Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2024. Vol. 35. P. 417–427. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
8. Nikita N. A., Azim K. S., Jafor A., Shayed A. U., Hossain M. A., Khan O. U. Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges and Successes. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*. 2024. Vol. 2. P. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>
9. Kazanskaia A. N. Digital Fundraising and the Transformation of Non-Profit Resource Mobilization. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-digital-2025>
10. Rotter J., Bailkoski W. *AI Adoption in NGOs: A Systematic Literature Review*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.15509>
11. Мельник В., Єрмоленко О., Кордері С. Розкриття крауд-орієнтованої підзвітності благодійного фонду під час війни. *Фінансова підзвітність та управління*. 2025. № 41. С. 136–158. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12410>
12. Matveieva O., Khutkyy D., Kolesnykov O. “Who, if not us?” Explaining the Success of the Biggest Crisis-Response Fundraising Campaigns in Ukraine. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. Vol. 12. Article 102037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102037>

13. БФ «Повернись живим». Офіційний веб-сайт. URL: <https://savelife.in.ua/reporting/> (дата звернення: 01.07.2026).
14. Благодійний фонд Сергія Притули. Офіційний веб-сайт. URL: <https://prytulafoundation.org> (дата звернення: 01.07.2026).
15. Як оцінити, чи підходить інструмент штучного інтелекту для вашої благодійної організації. URL: <https://surl.li/bkjmke> (дата звернення: 01.07.2026).
16. Cipriano M., Za S. Digital Transformation of Non-profit Organizations: A Research Agenda. *Communications of the Association for Information Systems*. 2025. Vol. 56. P. 1118–1190. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05643>
17. БО «БФ «ЛЮМОС Україна». 2024. URL: <https://childrights.org.ua/members/https-www-wearelumos-org/> (дата звернення: 05.03.2026).

References:

1. Blahodiinyi bum: kilkist blahodiinykh orhanizatsii zroslo maizhe udvichi vid pochatku povnomasshtabnoi viiny [Charity boom: The number of charitable organizations has almost doubled since the beginning of the full-scale war]. (2023). *Opendatabot*. Available at: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>
2. UNITED24. (2025). *Impact Report 2025*. Available at: <https://u24.gov.ua>
3. What Does the Charity Digital Skills Report 2024 Really Mean for the Sector? (2024). *Zoe Amar Digital*. Available at: <https://zoeamar.com/2024/07/19/charity-digital-skills-report-2024/>
4. Ebrahim A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford University Press. DOI: <https://doi.org/10.1515/9781503609211>
5. Feor L., Clarke A. & Dougherty I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, Vol. 4, No. 4, pp. 816–837. DOI: <https://doi.org/10.3390/world4040051>
6. Cunha J., Alves W. & Araújo M. (2022). Challenges of impact measurement in social innovation: Barriers and interventions to overcome. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 23, No. 3, Article eRAMD220077. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220077.en>
7. Jong C. L. K. & Ganzaroli A. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 35, No. 3, pp. 417–427. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
8. Nikita N. A., Azim K. S., Jafor A., Shayed A. U., Hossain M. A. & Khan O. U. (2024). Digital transformation in non-profit organizations: Strategies, challenges and successes. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 2, Issue 5, pp. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097>
9. Kazanskaia, A. N. (2025). Digital fundraising and the transformation of non-profit resource mobilization. *NEYA Global Journal of Non-Profit Studies*. DOI: <https://doi.org/10.64357/neya-gjnps-digital-2025>
10. Rotter J. & Bailkoski W. (2025). *AI adoption in NGOs: A systematic literature review*. arXiv. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2510.15509>
11. Melnyk V., Iermolenko O. & Cordery C. (2025). Unfolding crowd-based accountability of a charity fund during the war. *Financial Accountability & Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 136–158. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12410>
12. Matveieva O., Khutkyy D. & Kolesnykov O. (2025). “Who, if not us?” Explaining the success of the biggest crisis-response fundraising campaigns in Ukraine. *Social Sciences & Humanities Open*, Vol. 12, Article 102037. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102037>
13. Come Back Alive Foundation. (n.d.). *Reporting*. Available at: <https://savelife.in.ua/reporting/>
14. Serhiy Prytula Charity Foundation. (n.d.). Available at: <https://prytulafoundation.org>
15. Yak otsinyty, chy pidkhodyt instrument shtuchnoho intelektu dlia vashoi blahodiinoi orhanizatsii [How to assess whether an artificial intelligence tool is suitable for your charity]. (n.d.). Available at: <https://surl.li/bkjmke>
16. Cipriano M. & Za S. (2025). Digital transformation of non-profit organizations: A research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 56, No. 1, pp. 1118–1190. DOI: <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05643>
17. Lumos Ukraine Foundation. (2024). Available at: <https://childrights.org.ua/members/https-www-wearelumos-org/>

INNOVATIVE MANAGEMENT TOOLS AND DIGITAL TECHNOLOGIES IN CHARITABLE ORGANIZATIONS

The article examines current trends in the use of innovative management instruments and digital technologies by charitable organizations under wartime and post-war transformations in Ukraine. It substantiates digital transformation as a strategic basis for improving organizational efficiency, transparency, accountability, resilience and the capacity to generate sustainable social impact. The study applies a systems approach, comparative and structural-functional analysis, synthesis, generalization and graphical modelling, and draws on scientific publications, analytical reports and the practices of leading Ukrainian charitable organizations. The evolution of digitalization from the automation of individual processes to an integrated model of strategic management is identified. The main instruments are systematized, including digital fundraising, CRM systems, data-driven management, artificial intelligence, cloud technologies, project management systems, digital accountability and social impact assessment. A conceptual model of digital transformation and a digitalization risk matrix are developed, while digital development models used by leading Ukrainian charitable organizations are compared. The findings demonstrate that the integrated application of digital technologies improves

decision-making, donor and stakeholder engagement, fundraising effectiveness, transparency, operational flexibility and organizational sustainability. Particular attention is paid to digital risks related to cybersecurity, data protection, technological dependence, insufficient digital competencies and disruption of digital infrastructure. The scientific novelty lies in developing a comprehensive approach to digital transformation that integrates external transformation drivers, digital technologies, innovative management instruments, organizational processes, risk management and social impact outcomes within a unified strategic management framework. The practical significance of the results consists in their applicability to the development of digital transformation strategies, improvement of fundraising and accountability mechanisms, management of digital risks, strengthening of organizational resilience and enhancement of the social effectiveness of charitable organizations during wartime and post-war recovery.

Key words: *charitable organizations, digital transformation, innovative management instruments, digital fundraising, CRM systems, artificial intelligence, data-driven management, digital accountability, social impact, digital maturity, governance.*

Дата надходження статті: 19.08.2026

Дата прийняття статті до публікації: 16.09.2026

Дата публікації статті: 06.10.2026