

УДК 005.53:35.072.7

Ткачук Захарій Михайлович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Луцького національного технічного університету*

Tkachuk Zakharii

A higher education applicant at the third (educational and scientific) level

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0001-8001-7360

Войчук Максим Володимирович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцький національний технічний університет*

Voichuk Maksym

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics

Lutsk National Technical University

ORCID: 0000-0002-3848-9708

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-12-11777

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ СТАЛИХ МОДЕЛЕЙ ГОСПОДАРЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

THEORETICAL APPROACHES TO THE RESEARCH OF SUSTAINABLE MANAGEMENT MODELS OF CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS

Анотація. Вступ. Трансформація соціально-економічних систем у контексті сталого та інклюзивного розвитку зумовлює необхідність переосмислення ролі організацій громадянського суспільства (ОГС) як повноцінних суб'єктів господарювання. Попри наявність у законодавстві чітких положень щодо можливості здійснення ОГС господарської та навіть підприємницької діяльності, у науковій літературі відсутнє усталене трактування моделі господарювання ОГС як окремої, специфічної форми економічної діяльності неприбуткових організацій. Традиційне сприйняття ОГС виключно як акторів публічного управління та соціальної сфери звужує можливості аналізу їх економічної спроможності та потенціалу впливу на сталий розвиток.

Мета. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад формування сталих моделей господарювання організацій громадянського суспільства на засадах інклюзивного розвитку шляхом систематизації теоретичних підходів до понять «модель», «господарювання», «господарська спроможність» та визначення ключових структурних елементів відповідної моделі.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує положення економічної теорії, публічного управління, теорії організацій та інституційного аналізу. У роботі використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, системного та структурно-функціонального аналізу, а також нормативно-правовий аналіз положень Господарського кодексу України та законодавства у сфері діяльності громадських об'єднань. Інформаційною базою стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали міжнародних організацій та чинні нормативні акти.

Результати. У статті обґрунтовано, що ОГС є повноцінними суб'єктами господарювання, які здійснюють некомерційну господарську діяльність з метою реалізації соціальної місії. Запропоновано авторське визначення моделі господарювання ОГС як системи принципів, механізмів і методів управління ресурсами, спрямованої на досягнення статутних цілей організації. Визначено ключові елементи моделі господарювання ОГС: об'єкт, предмет, принципи, механізми та методи управління. Доведено, що формування сталої моделі господарювання має базуватися на рівні господарської та організаційної спроможності ОГС. Обґрунтовано доцільність використання інклюзивних підходів як інструменту підвищення економічної стійкості та розширення соціального впливу організацій громадянського суспільства.

Перспективи. Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення типології сталих моделей господарювання ОГС залежно від рівня їх господарської спроможності, а також апробація запропонованих концептуальних підходів у практиці діяльності організацій громадянського суспільства в умовах реалізації цілей сталого та інклюзивного розвитку.

Ключові слова: організації громадянського суспільства, модель господарювання, стале господарювання, інклюзивний розвиток, господарська спроможність, неприбуткова діяльність, стратегічне управління, операційне управління, соціальна місія, сталий розвиток.

Summary. Introduction. The transformation of socio-economic systems in the context of sustainable and inclusive development necessitates a rethinking of the role of civil society organisations (CSOs) as full-fledged business entities. Despite the presence of explicit provisions in the legislation regarding the possibility of CSOs to carry out economic and even entrepreneurial activities, there is no established interpretation of the CSO business model as a distinct, specific form of economic activity for non-profit organisations in the scientific literature. The traditional perception of CSOs as exclusively actors of public administration and the social sphere narrows the possibilities for analysing their economic capacity and potential for influencing sustainable development.

Purpose. The purpose of this article is to substantiate the conceptual principles of forming sustainable business models for civil society organisations based on inclusive development by systematising theoretical approaches to the concepts of “model”, “management”, and “economic capacity”, and determining the key structural elements of the corresponding model.

Materials and methods. The methodological basis of the study is an interdisciplinary approach that combines the principles of economic theory, public administration, organisational theory, and institutional analysis. The work employs methods of theoretical generalisation, analysis, and synthesis, as well as systemic and structural-functional analysis, and regulatory and legal analysis of the provisions of the Economic Code of Ukraine and relevant legislation in the field of public associations. The information base comprised scientific publications from domestic and foreign researchers, analytical materials from international organisations, and current regulatory acts.

Results. The article substantiates that CSOs are full-fledged business entities that undertake non-commercial economic activities to implement their social mission. The author proposes a definition of the CSO business model as a system of principles, mechanisms, and methods for resource management aimed at achieving the statutory goals of the organisation. The key elements of the CSO business model are identified: object, subject, principles, mechanisms and methods of management. It has been proven that the formation of a sustainable business model should be based on the level of economic and organisational capacity of CSOs. The feasibility of using inclusive approaches as a tool for increasing economic sustainability and expanding the social impact of civil society organisations is substantiated.

Prospects. Promising areas for further research include the development of a typology of sustainable business models for CSOs based on their economic capacity level, as well as the testing of proposed conceptual approaches in the practice of civil society organisations within the context of implementing sustainable and inclusive development goals.

Key words: civil society organisations, business model, sustainable management, inclusive development, economic capacity, non-profit activities, strategic management, operational management, social mission, sustainable development.

Постановка проблеми. Концепція моделі господарювання організацій громадянського суспільства (ОГС) на сьогодні не має чіткого визначення та науково-практичного обґрунтування. Хоча ОГС як юридичні особи здійснюють господарську діяльність відповідно до чинного законодавства та принципів економіки, особливості їхньої неприбуткової діяльності не розглядаються як окрема, специфічна модель господарювання. Відсутність єдиного підходу у визначенні понять «господарювання» та «модель» ускладнює системне дослідження процесів управління ресурсами, економічної спроможності та операційної ефективності ОГС. Це, у свою чергу, обмежує здатність організацій формувати сталий, прозорий та інклюзивний підхід до ведення господарської діяльності. Актуальність проблеми підкреслюється необхідністю розробки теоретично обґрунтованих і практично придатних моделей господарювання, які б забезпечували реалізацію соціальної місії ОГС, оптимальне використання ресурсів і сприяли досягненню цілей сталого розвитку та інклюзивного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Останні дослідження у сфері моделей господарювання організацій громадянського суспільства (ОГС) демонструють міждисциплінарний підхід до визначення категорії «модель». Так, В.В. Скриль визначає модель як відображення, копію, схему чи макет об'єкта або явища, що заміщує оригінал спрощенням, зберігаючи лише його ключові властивості [10]. І.М. Кульчицький додає, що в процесі пізнання людський розум виділяє об'єкти та досліджує їх за допомогою наявних або спеціально розроблених методів, тобто модель слугує репрезентантом реальної системи, що дозволяє отримувати інформацію про іншу систему [4, с. 273]. З практичного погляду, економічний термінологічний словник трактує модель як відтворення, опис або імітацію явища чи процесу, що використовується для аналізу господарських процесів та функціонування суб'єктів господарювання [2, с. 222]. Адаптуючи ці підходи до ОГС, модель господарювання можна розглядати як систему управлінських та операційних рішень, що забезпечує ефективне адміністрування ресурсів

організації для досягнення її статутних цілей та реалізації соціальної місії. Огляд наукової літератури підтверджує, що концепція моделей господарювання ОГС потребує подальшого теоретичного обґрунтування та інтеграції практико-орієнтованих підходів із бізнес-середовища.

Метою статті є формування концептуальних засад моделі господарювання організацій громадянського суспільства (ОГС) на засадах сталого та інклюзивного розвитку, що дозволяє системно оцінювати їхню економічну спроможність, ефективність управління ресурсами та здатність реалізовувати соціальну місію. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення низки завдань: визначення теоретичних основ категорій «модель» та «господарювання» у контексті ОГС; аналіз підходів до формування бізнес-моделей та їх адаптація до неприбуткового сектору; ідентифікація ключових елементів моделі господарювання ОГС, включно з принципами, методами та механізмами управління; дослідження поняття господарської спроможності та її складових; розробка підходів до інтеграції інклюзивних принципів у діяльність ОГС; формулювання рекомендацій щодо побудови сталої моделі господарювання, яка забезпечує оптимальне використання ресурсів та сприяє реалізації місії і стратегічних завдань організації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували наукові праці з економіки, управління, публічного адміністрування, чинне законодавство України, зокрема Господарський кодекс, Закон «Про громадські об'єднання», нормативно-правові акти щодо неприбуткового статусу організацій, а також практичні дані діяльності організацій громадянського суспільства (ОГС). Методологічну основу становили системний, порівняльний та структурно-функціональний підходи, що дозволили проаналізувати процеси господарювання ОГС як системи взаємопов'язаних елементів. Використовувалися також методи аналізу і синтезу для визначення ключових елементів моделі господарювання, методи класифікації для оцінки господарської спроможності організацій, а також міждисциплінарний підхід для інтеграції принципів інклюзивності та сталого розвитку у формування моделі. Крім того, застосовувався метод узагальнення кращих практик із комерційного та неприбуткового секторів, що дозволяє адаптувати інструменти бізнес-моделей до специфіки діяльності ОГС.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі та практиці підприємницької діяльності поширеним є визначення бізнес-моделі, що досить часто заміщає собою поняття «моделі господарювання» й розглядається як синонім. Водночас бізнес-модель у більшості розглядається як спрощена проекція певної економічної діяльності яка приносить прибуток для організації. Так, бізнес-модель також розрізняють відповідно до підходів:

- 1) орієнтований на бізнес-процеси/ролі (підхід, спрямований всередину підприємства);
- 2) орієнтований на цінність/клієнта (підхід, спрямований на зовнішнє оточення підприємства) [10].

Відповідно зовнішній підхід трактує бізнес-модель як структуру бізнес-процесів і зв'язків між ними, які використовуються для планування, контролю і корекції діяльності підприємства [11]. Тоді як внутрішній підхід розглядає бізнес-модель як процес вибору підприємством споживача, формує і розмежує свої пропозиції, розподіляє ресурси, визначає, які завдання воно зможе виконати своїми силами й для яких доведеться залучати спеціалістів зі сторони, виходить на ринок, створює цінність для споживача й отримує ось цей прибуток [14]. Обидва підходи є релевантними й для ОГС, адже останні ОГС використовують аналогічні інструменти, методи та підходи для своєї роботи як у бізнесі, проте орієнтуються на різні кінцеві результати. У бізнесі — це прибуток у вигляді конкретних грошових надходжень які розподіляються між засновниками та/або власниками (контролерами), а в ОГС це виконання місії, яка впливає на соціум й власне дохід чи інші ресурси є лише інструментом досягнення мети вищого порядку. Бізнес-модель дозволяє отримати відповідь на питання: що і як необхідно робити, щоб досягти бажаного результату.

Господарський кодекс України дає наступне визначення процесу господарювання який визначається як, діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають ціннову визначеність [1]. В економіці поняття господарювання досить широке — це не лише виробництво продуктів (товарів), а й будь-яка діяльність в економічному, соціальному, правовому, екологічному, територіальному тощо просторі, що обумовлена взаємовідносинами між споживачами та продавцем [5, с. 455–462]. Водночас існують різні підходи до визначення категорії «господарювання», що знаходять своє відображення у працях різних окремих науковців.

Так, спільними елементами є категорії «суб'єкти господарювання» або «суб'єкти економіки» як окремі одиниці які здійснюють процес господарювання. Варто наголосити, що ОГС є повноцінними суб'єктами господарювання, адже вони аналогічно до інших юридичних осіб мають власне майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, також зареєстровані згідно із законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» й мають рахунки у банках та всі необхідні права, щоб вести господарську діяльність [7]. Згідно з п. 1. ст. 55. Господарського кодексу України, суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господар-

ську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Водночас п. 2 ст. 55 говорить, що господарськими організаціями є господарські організації — юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку. Також, звернемо увагу, що ст. 3, п. 2, Господарського кодексу України вказує не на те, що господарська діяльність здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва — підприємцями. Водночас згідно зі ст. 3, п. 2 Господарського кодексу України, господарська діяльність може здійснюватися і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність) [1].

Відповідно, це пояснює описаний вище факт існування цілого ряду організацій та установ, що мають статус неприбутковості, є юридичними особами, що залучені до здійснення певних економічних процесів, проте не визначають отримання прибутку основною метою своєї діяльності.

Водночас звернемо увагу на той факт, що ст. 21 Закону «Про громадські об'єднання» говорить, що громадська організація має право здійснювати відповідно до закону підприємницьку діяльність безпосередньо, якщо це передбачено статутом громадського об'єднання, або через створені в порядку, передбаченому законом, юридичні особи (товариства, підприємства), якщо така діяльність відповідає меті (цілям) громадського об'єднання та сприяє її досягненню [8]. Тобто в процесі здійснення господарської діяльності ОГС може ставати суб'єктом підприємництва, проте за умови використання прибутку на реалізацію статутних цілей — статус не втрачається.

Тобто отримуючи ознаку неприбутковості ОГС дотримуються заборона розподілу отриманих доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників у розумінні Цивільного кодексу України, членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб)). Так, неприбутковість означає що все майно й ресурси організації мають бути використаними для досягнення її соціальних цілей, досягнення її місії та завдань, що описані у статутних документах. Водночас законом не заборонено ОГС вести господарську діяльність із комерційною метою знову ж таки для досягнення своєї місії та виконання статутних цілей. Статус неприбутковості створений також для легшого акумулювання й залучення ресурсів для роботи ОГС, адже її роль є цінною для

держави та суспільства. Тому держава визначає таким чином важливість ОГС, надає додаткові можливості, звільняє від сплати податку зарахованих на рахунок коштів.

Варто зауважити, що постанова Кабінету Міністрів України № 440 від 13 липня 2016 року визначає широке коло організацій, що мають можливість отримати статус неприбутковості, наприклад політичні партії (код неприбутковості — 0033) чи релігійні організації (код неприбутковості — 0034) [9]. Так, предметом нашого дослідження є лише про організації, які користуються кодом неприбутковості — 0032 (громадські об'єднання).

Таким чином ОГС є повноправним суб'єктом господарювання й може та має вести господарську діяльність із некомерційною метою навіть через здійснення підприємницької діяльності. Основною відмінністю з іншими «комерційними» гравцями є те, що економічні й соціальні результати, одержання прибутку, служать для реалізації статутних завдань ОГС. Всі результати господарювання мають слугувати соціальній місії організації в той чи спосіб.

Тобто процес господарювання у громадському секторі має такі ж ознаки як в інших секторах економіки й визначення «господарювання» універсальне для всіх ОГС. Що стосується концепції «модель господарювання ОГС» то вона більш складна та комплексна у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання.

На нашу думку, *модель господарювання в ОГС* — це опис процесу діяльності організації громадянського суспільства у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність та слугують для реалізації місії організації та її статутних завдань.

Водночас з позиції управлінського підходу *модель господарювання ОГС* — це сукупність принципів, механізмів та методів управління ресурсами, що забезпечують неприбуткову господарську діяльність організації для реалізації її статутних завдань та описані як єдина управлінська система. А з позиції операційного підходу *модель господарювання ОГС* — це конкретно описаний спосіб організації процесу управління ресурсами організації для реалізації її місії.

Отже, ключова відмінність у процесі формування моделей господарювання в ОГС полягає у тому, що модель господарювання для ОГС має на меті отримання високих економічних показників для реалізації соціальної місії та завдань організації.

Модель господарювання має певну структуру що сформована з елементів які її формують й становлять собою окремі, взаємозв'язані компоненти. Кожен із них рівнозначний й унікальний та потребує окремого опису та підходу. Ми вважаємо, що базова модель господарювання для ОГС повинна містити вичерпний перелік елементів, що може бути

розширений, проте не зменшений, як це продемонстровано на рисунку.

Відповідно, на нашу думку ключовими елементами моделі господарювання ОГС є наступні:

1. Об'єкт: в нашому випадку конкретна ОГС.
2. Предмет: господарські процеси ОГС.
3. Принципи: система підходів, норм та правил за якими здійснюється господарська діяльність.
4. Механізми управління: способи приведення об'єкта управління до певного бажаного стану, що можуть містити собі інструменти управління різними процесами.

5. Методи управління: способи впливу суб'єкта управління на керовану систему або конкретний об'єкт управління, за допомогою якого реалізуються функції, вирішуються поставлені завдання, досягаються цілі.

Ці компоненти власне й складають модель господарювання ОГС, яку можна описати через унікальний набір вищезгаданих компонентів. Якщо зобразити модель господарювання ОГС через графічну систему, то можна побачити що, це сукупність принципів, методів та механізмів управління.

Визначення релевантної моделі господарювання ОГС потребує аналізу стану господарської спроможності організації. Тобто модель господарювання повинна бути відповідати рівню економічних можливостей організації й дозволити забезпечувати її ефективну операційну та програму роботи, а не навпаки, створювати обтяжливі умови через невірні й невчасні управлінські рішення.

Зауважимо, що *рівень господарської спроможності* варто визначати, як конкретний, вимірюваний показник, за яким можна також кластерувати організації на певні рівні й відповідно до їх рівня спроможності пропонувати найбільш вдалу модель господарювання. Важливо розуміти, що модель господарювання не просто має удосконалити чи оптимізувати господарські процеси, вона має дати нову якість роботи організації, покращити її організаційну спроможність й тим самим дати можливість роботи зі значно більшими об'ємами ресурсів.

Під «спроможністю» (також «потенціал») зазвичай розуміються матеріальні, управлінські та аналітичні надбання (знання, ресурси, системи й мережі) індивідів, груп, організацій та держав, що в сумі виявляються у здатності (індивідуально та колективно) реалізовувати конкретні завдання, виконувати функції, розв'язувати проблеми, ставити цілі та досягати їх. Спроможність також тлумачиться як сукупність організаційних та технічних можливостей, взаємовідносин та цінностей, що дозволяють країнам, організаціям, групам осіб та окремим громадянам на будь-якому суспільно-політичному рівні виконувати функції та досягати визначених цілей розвитку протягом певного часу.

ОГС часто узагальнюють всі свої спроможності в один загальний показник який у науковій літе-

ратурі можна знайти у двох визначеннях — «інституційна спроможність» та «організаційна спроможність». Концепція інституційної спроможності по-різному описана у працях науковців. Автори визначають її як результат (П. Морган), інституційну якість (Ф. Фукуяма), властивість управління (Е. Гріндел), організаційну характеристику (А. Толобем), фактор, що розкриває можливості індивідуальності (А. Сен) [6]. Інституційна спроможність це синонім якісного управління, організованості, ефективності. Інституційна спроможність це також здатність інституції (організації) виконувати свою місію (свої функції та задачі).

Також своє визначення інституційної спроможності дає Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), фахівці якої характеризують інституційну спроможність як суму організаційних, структурних та технічних систем, а також індивідуальні компетенції, які створюють та впроваджують політику, що відповідає потребам громадськості [13].

Під організаційною спроможністю розуміють — здатність організації ефективно досягати своєї місії та підтримувати стале функціонування в довгостроковому періоді, а обидва терміни варто вважати синонімами.

Ці поняття є центральними для визначення рівня розвитку організацій, коли вони конкурують за грантові кошти чи інші ресурси. За показником спроможностей партнери та донори визначають, чи готова організації виконати завдання які ставляться й власне оперувати відповідними ресурсами. Сьогодні виділяють декілька кластерів спроможностей, які однаково важливі для ефективного функціонування організації і її можливостей бути конкурентоспроможною на ринку неприбуткових, соціальних послуг.

- технічні спроможності: спроможності, які лежать у безпосередній сфері діяльності організації; це і підвищення якості послуг, які організації надають своїм цільовим групам, і утвердження стандартів, за якими працюють організації, і розвиток компетенцій у певному напрямку діяльності організації;
- організаційні спроможності: спроможності, необхідні для сталого, послідовного та надійного виконання організацією своєї місії та завдань; ці спроможності передбачають розвиток систем та структур врядування та управління організацією, фінансовий менеджмент, розвиток людського капіталу, мобілізацію ресурсів тощо;
- адаптивні спроможності: спроможності організації реагувати на політичні, соціально-економічні, культурні зміни, що впливають на середовище, в якому працюють організації;
- спроможність впливати: спроможність організацій впливати на середовище, в якому вони працюють [3].

Господарська спроможність ОГС згідно з даними кластерами класифікації буде належати до організаційних спроможностей, адже вона забезпечує стале існування організації й ефективно управляє

ресурсами для досягнення місії ОГС. Важливо зауважити, що в наукових дискусіях з'являється поняття «економічна спроможність», яке почали вивчати відносно недавно, і на сьогодні не існує його єдиного трактування та яке застосовується у дослідженнях функціонування підприємств.

На нашу думку, *господарська спроможність ОГС* — це здатність ОГС використовувати свій економічний потенціал (сукупність всіх наявних ресурсів) для виготовлення та реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Принципово різниця між економічною й господарською спроможностями полягає у тому, що економічна спроможність розглядається як ширше поняття, яке описує можливість ОГС досягти певного масштабу впливу на місію, яку впроваджує ОГС, тоді як господарська спроможність — конкретна, юридично та організаційно оформлена здатність вести господарську діяльність.

Водночас з позиції впливу, що є надзвичайно важливим для ОГС, *господарська спроможність ОГС* варто розглядати як рівень наявності та стану системи господарства ОГС, який достатній для надання якісних послуг чи створення продуктів суспільного значення із певною ціною визначеністю, що своєю чергою відображає рівень можливостей ОГС сприймати, обробляти та ефективно використовувати ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності й реалізації місії та стратегії організації. Іншими словами це рівень здатності ОГС імплементувати проекти різних об'ємів для задоволення потреб своєю цільовою аудиторією.

Одним з інструментів формування якісної моделі господарювання ОГС варто вважати створення інклюзивної моделі. Так, згідно з визначенням Програми розвитку ООН (ПРООН), інклюзивна бізнес-модель — це така модель, що створює цінність для малозабезпечених спільнот, інтегруючи їх у ланцюг створення вартості компанії як клієнтів, споживачів, виробників, підприємців або працівників. Це відбувається сталим способом, що відрізняє такі моделі від корпоративної філантропії чи соціальної відповідальності бізнесу [12].

Водночас у дослідженні «Оцінка інклюзивних бізнес-моделей» (англ. *An assessment of Inclusive Business Models*) автори зазначають, що інклюзивні бізнес-моделі це ініціативи, які залучають малозабезпечені та знедолені верстви населення до основних процесів компанії, створюючи взаємовигідні відносини. Ключовим є те, що участь цих груп є частиною бізнес-стратегії, а не додатковою соціальною програмою [15].

Тобто такий підхід є елементом місії організації, а не власне окремою соціальною кампанією яка діє як маркетинговий хід та\або інструмент забезпечення візії організації. Тобто такі організації свідомо йдуть на інтеграцію у свої бізнес-моделі підходу,

який дозволяє впроваджувати цілі сталого розвитку й робить це системно. ОГС у своїй основі також можуть вести своє господарювання відповідно керуючись моделями, які мають свідому конструкцію, яка реалізує цілі сталого розвитку сталій розвиток. Тобто, не тільки результати роботи ОГС можуть впроваджувати цілі сталого розвитку, а й сам спосіб господарювання, який можна уже запозичити від бізнес-середовища беручи до уваги інклюзивні бізнес — моделі. Це створює певну сталість й розширює економічні можливості ОГС, адже реалізації цілей сталого розвитку може приносити одночасно й економічні вигоди для ОГС, не створювати обтяжливі умови для господарювання. Це взаємовигідний підхід, коли ОГС отримує доступ до нових ринків або ресурсів, а вразливі групи — до доходів, послуг чи знань.

Відповідно, ОГС крім практики використання традиційних моделей господарювання здатна генерувати нові моделі, що базуються на кращих практиках та досвіді комерційного сектору. Тобто, мова йде про формування сталих моделей господарювання в ОГС на засадах інклюзивного зростання. Такий підхід до перегляду системи господарювання ОГС передбачає зміщення акцентів не лише на максимізацію ефекту від діяльності, а значить досягнення статутних цілей, а й оптимізацію використання ресурсів в даному процесі. Так, *стала модель господарювання ОГС на засадах інклюзивного зростання* являє собою сучасну парадигму внутрішнього менеджменту організації, що передбачає як чітке узгодження стратегічних та операційних завдань, методів, механізмів та принципів управління покликаних сформувати максимально ефективну, адаптивну, прозору та відкрити систему функціонування ОГС.

Запровадження таких моделей господарювання у практику діяльності ОГС передбачає інтеграцію принципів та інструментів, що є віддзеркаленнями концепції сталого розвитку, зокрема підходів інклюзивності та розумності та охоплюють чотири основні складові процесу господарювання, що відображаються у завданнях. Водночас здатність конкретної ОГС запровадити ту чи іншу модель господарювання визначається рівнем розвитку її господарської системи, тобто опираються на рівень організаційної спроможності.

Отже, мова йде про виокремлення специфічної моделі господарювання для ОГС, а саме *сталих моделей господарської діяльності організації громадянського суспільства* — такий процес діяльності організації громадянського суспільства у сфері суспільного виробництва, що спрямований на створення суспільних благ та задоволення потреб громадян, спільнот, суспільства та держави, має цінову визначеність, а процес створення та реалізації ґрунтований на підході максимізації якості життя нинішніх поколінь без створення потенційних загроз для майбутніх поколінь, та здатен створювати додаткову цінність для реалізації місії організації

та її статутних завдань в поточному та майбутніх періодах демонструючи зростання ефекту без надмірного зростання використання ресурсів.

Такий підхід до визначення сталої моделі господарювання ОГС, як зазначено вище, також варто розглянути із позиції стратегічного та операційного управління.

Стратегічне управління сталою моделлю господарювання ОГС — це процес формування такої управлінської системи елементи якої, а саме принципи, механізми та методи управління ресурсами включають цінності організації та загально визнані підходи людиноцентризму, як стратегічні орієнтири побудови, функціонування та зміни в системі управління організацією.

Операційне управління сталою моделлю господарювання ОГС — це процес формального та/або документального оформлення підходів до управління ресурсами організації, що передбачає інтеграцію принципів відповідального ведення господарської діяльності на основі принципів інклюзивності та розумності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження концептуальних засад формування сталих моделей господарювання організацій громадянського суспільства (ОГС) показує, що ці організації є повноцінними суб'єктами

господарювання, здатними ефективно управляти ресурсами та реалізовувати соціальні місії навіть у межах неприбуткової діяльності. Стале господарювання ОГС визначається не лише досягненням економічних показників, а й максимізацією соціальної цінності та реалізацією статутних завдань. Розроблена модель господарювання ОГС включає ключові компоненти: об'єкт, предмет, принципи, механізми та методи управління, що разом формують систему управління ресурсами для досягнення місії організації. Інтеграція підходів інклюзивності та розумності забезпечує адаптивність, прозорість та ефективність функціонування ОГС у динамічному середовищі.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з практичною апробацією запропонованої моделі на різних типах ОГС, розробкою методів оцінки господарської спроможності організацій та інтеграцією інклюзивних підходів для забезпечення соціально-економічної стійкості. Подальші дослідження можуть зосередитися на створенні індикаторів ефективності сталого господарювання, оцінці впливу моделей на розвиток громади та формуванні рекомендацій щодо інтеграції бізнес-підходів у неприбуткову діяльність для досягнення цілей сталого розвитку та посилення соціальної відповідальності організацій громадянського суспільства.

Література

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV: станом на 28 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Економічний термінологічний словник-довідник / уклад. А. Бабенко та ін. Дніпропетровськ, 2013. 460 с.
3. Організаційний розвиток — місія неЗДІЙСНЕННА. Стратегічний гайд для неприбуткових організацій. ICAP «Єднання»: офіційний вебсайт. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/464> (дата звернення: 30.08.2025).
4. Кульчицький І. М. Концептуалізація понять «модель» та «моделювання» у наукових дослідженнях. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2015. № 829. С. 273–284.
5. Основи економічної теорії: політекономічний аспект : підручник / за ред. Г. Н. Климка, В. П. Нестеренка. Київ : Вища школа — Знання, 1997. 743 с.
6. Петренко К. М. Взаємодія громадських об'єднань та держави в Україні (інституційний аспект): автореф. дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02. Київ, 2016. 21 с.
7. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV: станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> (дата звернення: 04.05.2025).
8. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI: станом на 03 вер. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text> (дата звернення: 15.06.2025).
9. Про затвердження Порядку ведення Реєстру неприбуткових установ та організацій, включення неприбуткових підприємств, установ та організацій до Реєстру та виключення з Реєстру : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.07.2016 № 440: станом на 01 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.06.2025).
10. Скриль В. В. Бізнес-моделі підприємства: еволюція та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 490–497.
11. Afuah A. Business Models: A Strategic Management Approach. New York: McGraw-Hill, 2004. 415 p.
12. Creating value for all: Strategies for doing business with the poor / United Nations Development Programme. New York: UNDP, 2008. 87 p.
13. Giest S. Policy capacity mechanisms for addressing complex, place-based sustainability challenges: Background paper for the OECD-EC High-Level Expert Workshop Series on “Place-Based Policies for the Future”. 2023. 46 p.

14. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80 (5). P. 86–92.
15. Sopov M., Sertse Y., van Westen G., Wijnands J. An assessment of 'Inclusive' Business Models: research report. Wageningen: Centre for Development Innovation, 2014. 84 p.

References

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV: stanom na 28 lut. 2025 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Ekonomichnyi terminolohichnyi slovnyk-dovidnyk / A. Babenko et al. Dnipropetrovsk, 2013. 460 p.
3. Orhanizatsiyni rozvytok — missiia neZDIISNENNA. Stratehichnyi haid dlia neprybutkovykh orhanizatsii. ISAR “Yednannia”. Available at: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/464>
4. Kulchytskyi I. M. (2015) ‘Kontseptualizatsiia poniat “model” ta “modeliuvannia” u naukovykh doslidzhenniakh’, Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”. Seriia: Informatsiini systemy ta merezhi, 829, pp. 273–284.
5. Osnovy ekonomichnoi teorii: politiekonomichnyi aspekt: pidruchnyk / ed. H. N. Klymka, V. P. Nesterenko. Kyiv: Vyshcha shkola — Znannia, 1997. 743 p.
6. Petrenko K. M. (2016) Vzaemodiia hromadskykh obiednan ta derzhavy v Ukraini (instytutysiinyi aspekt): avtoref. dys. ... kand. polit. nauk: 23.00.02. Kyiv, 21 p.
7. Pro derzhavnu reiestratsiiu yurydychnykh osib, fizychnykh osib — pidpriiemstv ta hromadskykh formuvan: Zakon Ukrainy vid 15.05.2003 № 755-IV: stanom na 28 serp. 2025 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
8. Pro hromadski obiednannia: Zakon Ukrainy vid 22.03.2012 № 4572-VI: stanom na 03 ver. 2024 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
9. Pro zatverdzhennia Poriadku vedennia Reiestru neprybutkovykh ustanov ta orhanizatsii, vkliuchennia neprybutkovykh pidpriiemstv, ustanov ta orhanizatsii do Reiestru ta vykliuchennia z Reiestru: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.07.2016 № 440: stanom na 01 sich. 2025 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2016-%D0%BF#Text> (Accessed: 22 June 2025).
10. Skryl V. V. (2016) ‘Biznes-modeli pidpriiemstva: evoliutsiia ta klasyfikatsiia’, *Ekonomika i suspilstvo*, 7, pp. 490–497.
11. Afuah A. (2004) *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill, 415 p.
12. United Nations Development Programme (2008) *Creating value for all: Strategies for doing business with the poor*. New York: UNDP, 87 p.
13. Giest S. (2023) Policy capacity mechanisms for addressing complex, place-based sustainability challenges: Background paper for the OECD-EC High-Level Expert Workshop Series on “Place-Based Policies for the Future”, 46 p.
14. Magretta J. (2002) Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86–92.
15. Sopov M., Sertse Y., van Westen G., Wijnands J. (2014) *An assessment of 'Inclusive' Business Models: research report*. Wageningen: Centre for Development Innovation, 84 p.