

Прохоренко Олена Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Prokhorenko Olena

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*
ORCID: 0000-0001-7069-1431

Комаровський Дмитро Євгенович

*магістрант кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Komarovsky Dmytro

*Master's Student of the Department of Management
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

BUSINESS MODELING OF VOLUNTEERING ACTIVITY

Анотація. *Вступ. Самовідданість та здатність до роботи в екстремальних умовах є однією з основних принципів волонтерства в Україні. Волонтери часто працюють в умовах, які вважаються складними і небезпечними, вимагаючи високого рівня професійності та вмінь. Соціальна важливість полягає у ролі волонтерів у підтримці військових, допомозі пораненим, евакуації цивільних та наданні гуманітарної*

допомоги. Моделювання організації волонтерської діяльності допомагає зрозуміти, як оптимізувати та підвищити ефективність таких ініціатив, особливо в умовах війни.

Мета. Метою дослідження є створення моделі волонтерської (неприбуткової) організації, адаптувавши для такої діяльності сучасні напрацювання бізнес-моделювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання волонтерської діяльності в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері бізнес-моделювання, зокрема, неприбуткових організацій; 3) власний практичний досвід волонтерської діяльності.

В процесі дослідження використані такі методи: 1) методи емпіричного дослідження: спостереження; порівняння; вимірювання; експеримент; 2) універсальні методи: моделювання; абстрагування; аналіз; синтез; індукція; дедукція.

Результати. У роботі проаналізовано дослідження можливостей формування бізнес-моделі неприбуткових організацій. Запропонована модифікація бізнес-моделі CANVAS, яка відображає особливості та принципи побудови діяльності неприбуткових організацій. Визначено, що бізнес-моделювання неприбуткової організації відрізняється від бізнес-моделювання комерційної організації наступними характеристиками: визначенням місії, виокремлення двох груп споживачів: бенефіціарів та співучасників, виокремлення ціннісної пропозиції та каналів просування для кожної з цих груп, блоку ключових показників результативності організації. Розроблена модель була застосована для волонтерської організації «Afumed».

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук та оцінювання ефективних каналів комунікацій та просування для кожної групи споживачів.

Ключові слова; неприбуткова організація, волонтерська діяльність, бізнес-моделювання, CANVAS.

Summary. *Introduction. Dedication and ability to act in extreme conditions is one of the main principles of volunteering in Ukraine. Volunteers often work in conditions that are considered difficult and dangerous, requiring a high level of professionalism and skills. The social importance of the role of volunteers consists in supporting the military, helping the wounded, evacuating civilians and providing humanitarian aid. Modeling the organization of volunteer activities helps to understand how to optimize and increase the effectiveness of such initiatives, especially in wartime.*

Purpose. The purpose of the study is to create a model of a volunteer (non-profit) organization, adapting modern business modeling practices for such activities.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal provision of regulation of volunteer activity in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors who conduct scientific and practical research in the field of business modeling, in particular, non-profit organizations; 3) own practical experience of volunteering.

The following methods were used in the research process: 1) empirical research methods: observation; comparison; measurement; experiment; 2) universal methods: modeling; abstraction; analysis; synthesis; induction; deduction.

Results. The paper analyzes the study of the possibilities of non-profit organizations business modelling. Proposed modification of the CANVAS business model reflects the peculiarities and principles of building the activities of non-profit organizations. It was determined that the business modeling of a non-profit organization differs from the business modeling of a commercial organization by the following characteristics: definition of the mission,

identification of two groups of customers: beneficiaries and co-participants, identification of the value proposition and promotion channels for each of these groups, a block of key performance indicators of the organization. The developed model was applied to the volunteer organization "Afumed".

Prospects. Further research will be aimed at finding and evaluating effective communication and promotion channels for each customer group.

Key words: *non-profit organization, volunteering, business modeling, CANVAS.*

Постановка проблеми. Бізнес-модель – це структура або дизайн, яких дотримується бізнес, щоб принести цінність своїм клієнтам. Однак є принаймні три міри успіху бізнес-моделі: її здатність генерувати прибуток для її власників, її здатність генерувати позитивні зміни у світі та її здатність досягати балансу між прибутком і позитивними змінами. Перший підхід застосовується до традиційних комерційних компаній; другий підхід стосується традиційної благодійності; і третій підхід (баланс між прибутком і позитивними змінами) застосовується до соціальних або неприбуткових підприємств (НПО). В Україні спостерігається зростаючий інтерес до волонтерства, яке займає важливе місце в суспільному житті. Як суттєве соціальне явище, волонтерство має свої світоглядні принципи та цінності. Завдяки унікальній природі волонтерства, воно є ефективним засобом вирішення складних проблем як для окремих осіб, так і для суспільства загалом, що сприяє розробці нестандартних підходів до їх розв'язання та включає всіх громадян у поліпшення якості життя. На тлі зазначеного, виникає справедливе питання: чи може бізнес-модель бути рішенням для побудови діяльності волонтерської організації, та як вона має виглядати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діяльність та характеристики неприбуткових організацій є предметом дослідження

світових та українських вчених. В своїй праці «On being Nonprofit» Peter Frumkin [1] виділяє наступні функції неприбуткових організацій: надання послуг; громадська та політична участь; соціальне підприємництво; цінності та віра. Класифікацію неприбуткових організації за різними ознаками пропонували О.Т. Бень [2], В.Л. Голуб [3], Н.О. Гура [4], О.О. Височан [5], але в багатьох випадках волонтерська діяльність залишається поза увагою дослідників. У квітні 2011 року був ухвалений Закон України «Про волонтерську діяльність» [6], до якого пізніше були внесені зміни, включаючи скасування обов'язку організацій отримувати статус волонтерських, дозвіл на волонтерську діяльність на території проведення антитерористичних операцій, надання грошової компенсації сім'ям волонтерів, які загинули або постраждали під час військових подій, а також можливість укладення договорів про добровільну роботу у волонтерських організаціях. Закон України від 15.08.2022 р. № 2519-IX [7], що стосується змін до Закону України «Про волонтерську діяльність», має на меті регулювання відносин, пов'язаних із волонтерською діяльністю в Україні. Зокрема, цей закон конкретизує поняття «волонтерська діяльність» і «волонтер», знімає обмеження для організацій і установ, які здійснюють волонтерську діяльність, уточнює права та обов'язки волонтерів та організацій і установ, що залучають волонтерів до своєї діяльності, та пояснює особливості компенсації витрат, пов'язаних із наданням волонтерської допомоги.

Якщо питання бізнес-моделювання комерційних організацій є широко розкритою темою в дослідженнях світових та українських вчених [8-10], особливостям моделювання некомерційної діяльності приділяється значно менше уваги. Найбільш розповсюдженим підходом до створення бізнес-моделі є модель CANVAS, створена Остервальдером і Пін'є [11], що активно використовується в навчанні в провідних бізнес-школах та університетах. Graves T. [12] зауважує на необхідності модифікації моделі

CANVAS, що полягають у першочерговому визначенні місії неприбуткової організації, та додаванню блоку «вимірювання впливу».

Метою статті є створення моделі діяльності неприбуткової організації, адаптувавши для такої діяльності сучасні напрацювання бізнес-моделювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання волонтерської діяльності в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері бізнес-моделювання, зокрема, неприбуткових організацій; 3) власний практичний досвід волонтерської діяльності.

В процесі дослідження використані такі **методи**: 1) методи емпіричного дослідження: спостереження; порівняння; вимірювання; експеримент; 2) універсальні методи: моделювання; абстрагування; аналіз; синтез; індукція; дедукція.

Виклад основного матеріалу. Неприбуткові організації або благодійні організації, є важливою складовою цивільного суспільства та соціального ландшафту багатьох країн. Основна риса, яка визначає ці організації, - це їхня головна мета, яка відрізняється від комерційних підприємств. Неприбуткові організації не ставлять за мету здобуток прибутку, їхня діяльність спрямована на виконання громадських, соціальних, благодійних або освітніх цілей, які служать благополуччю суспільства та сприяють вирішенню різноманітних соціальних проблем. Активність волонтерського руху в Україні набуває все більших масштабів, особливо з моменту повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Дослідження Інституту Горшеніна, проведене в лютому 2016 року в Україні, виявило, що найвищий рівень довіри серед українців мають волонтери (71% населення вірить їм). На другому місці за рівнем довіри розташовуються громадські організації (49%) [13]. Цікаві дослідження були проведені групою авторів [14] щодо формулювання

волонтерами своєї місії, встановлених цілей або уяві результатів своєї роботи. За опитуванням, цілі варіювалися від зосередженості на полегшенні деяких нагальних потреб військових чи цивільних осіб до запровадження радикальних змін на суспільному рівні. Таким чином, волонтерські організації набувають роль агентів, здатних рухати соціальні зміни.

Використання бізнес-моделі CANVAS допомагає зосередитися на створенні цінності. Зробивши аналіз основ діяльності неприбуткових організацій ми дійшли висновків, що неприбуткові організації – це організації, які діють з метою виконання соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових або інших корисних цілей. За нашим висновком, бізнес-модель неприбуткової організації – це сукупність компонентів, які описують основну стратегію її діяльності, спрямовану на ефективне використання компетенцій та стратегічних ресурсів у бізнес-процесах з метою створення продукту або послуги високої цінності, що дозволяє виконати місію організацій та забезпечує фінансову стійкість.

Місія НПО полягає в задоволенні потреб певної цільової групи суб'єктів, яких важко назвати клієнтами, адже вони не сплачують за отримані послуги чи продукти. Тому задачею є адаптація моделі для створення цінності для своїх клієнтів та покращення здатності проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, які потребує цільова група (бенефіціари).

Соціальне підприємство прагне досягти соціального впливу, і його можна досягти найкраще, залучивши якомога більше зацікавлених сторін, окрім бенефіціара, який отримує вигоду від пропозиції. Таким чином, для ціннісних пропозицій і сегментів клієнтів (бенефіціарів), в модифікації Кастарін (Qastharin) [14], існує розподіл всередині блоків для розділення співучасників (донори, волонтери, професіонали) і бенефіціарів (реципієнти) (рис. 1).

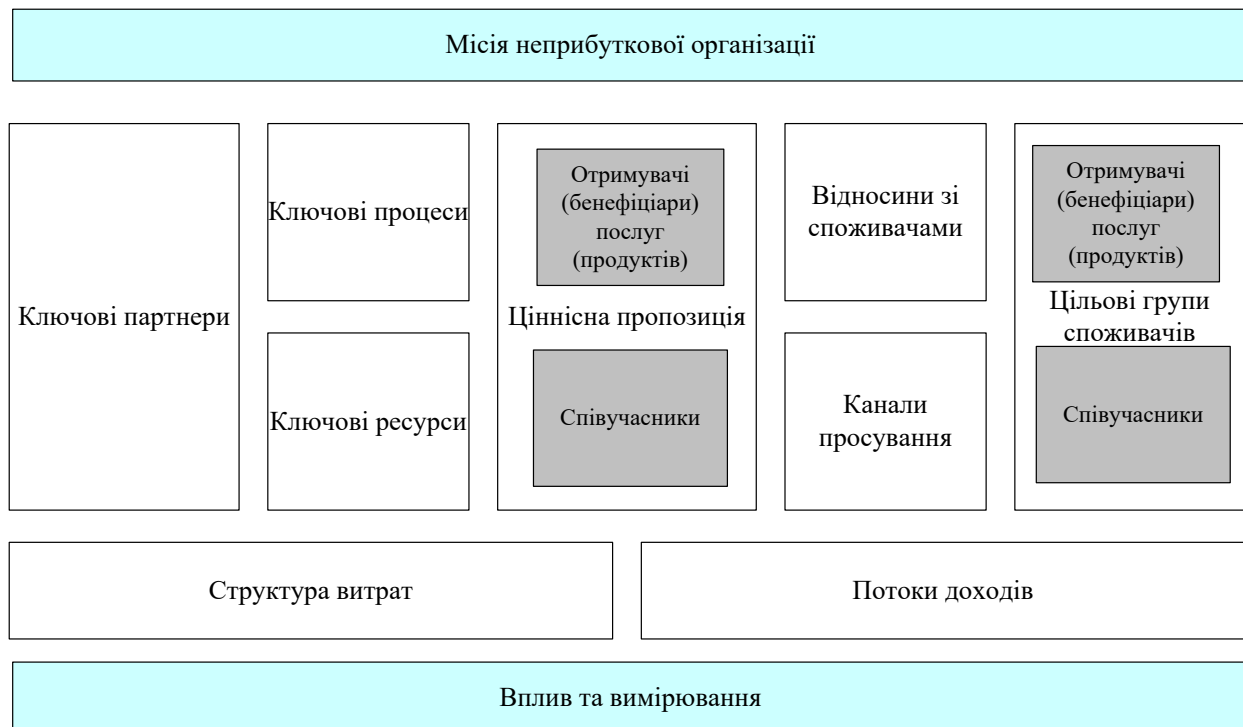


Рис. 1. Бізнес-модель неприбуткової організації

Джерело: систематизовано авторами на основі [13]

Зміни в моделі також полягають в різниці в послідовності побудови блоків. Тобто замість того, щоб починатися з сегментів клієнтів, побудова починається з місії, потім продовжується, як пропонує Остервальдер, до сегментів клієнтів і закінчується впливом і оцінкою після структури витрат.

Спираючись на практичний досвід волонтерської діяльності, вважаємо що описана адаптація моделі CANVAS недостатньо висвітлює особливості неприбуткової організації. На наш погляд, бізнес-модель НПО виглядає у такий спосіб (рис. 2). Ми згодні з дослідниками, що цільові групи мають бути поділені на споживачів та учасників, так само як цінність для цих підгруп формуватиметься у різний спосіб. Стрілками на рисунку показано послідовність формування блоків моделі.

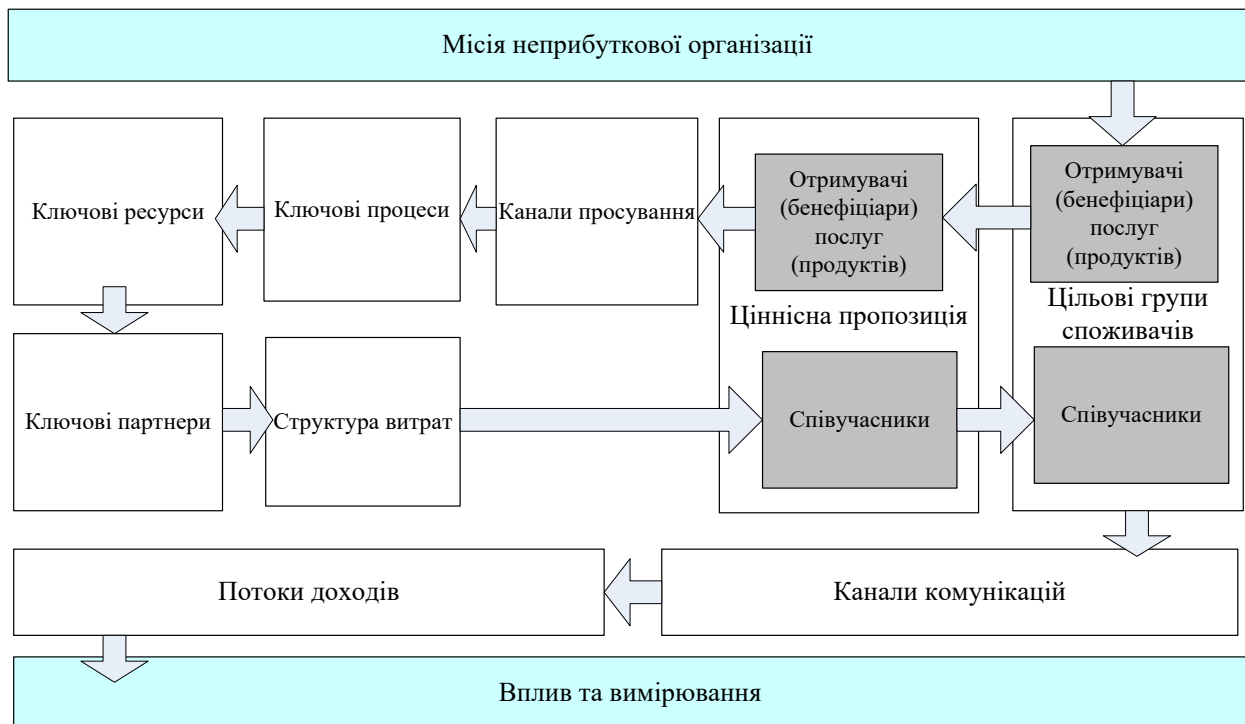


Рис. 2. Бізнес-модель неприбуткової організації

Джерело: власна розробка

Блок 1 «Місія НПО» представляє формулювання основної мети з визначенням масштабу та терміну впливу.

Блок 2.1 «Цільові групи споживачів – отримувачів» окреслює групу людей або організацій, на задоволення потреб яких спрямована діяльність НПО. Ця група має бути чітко визначена за маркетинговими практиками.

Блок 3.1 «Ціннісна пропозиція для отримувачів» визначає яку саме цінність НПО пропонує своїй цільовій групі.

Блок 4 «Канали просування» є в даному випадку тотожним «Відносинам зі споживачем» в класичному зображенні CANVAS, і описує способи та принципи надання послуг цільовій групі.

Блок 5 «Ключові процеси» формується на основі Блоку 3.1 та 4, і має не меті визначити, які саме процеси виконуються всередині організації, і, що не менш важливо, які процеси організація не виконує, тобто або отримує результати цих процесів від партнерів або взагалі ці процеси є

поза межами діяльності організації. Власне, цей блок дає змогу побудувати організаційну структуру НПО з визначенням функцій підрозділів.

Блок 6 «Ключові ресурси» є логічним висновком з попереднього блоку, і має бути спрямований на визначення внутрішніх ресурсів, та таких, що мають бути отримані ззовні.

Блок 7 «Ключові партнери» визначає постачальників зовнішніх ресурсів.

Блок 8 «Структура витрат» визначає розподіл коштів та дозволяє встановити цільові показники надходжень. Після розуміння обсягів необхідних надходжень НПО має сформулювати джерела надходжень, отже, звертається до іншої групи споживачів або до іншого боку інтересів своїх співучасників.

Блок 3.2 «Ціннісна пропозиція для співучасників» спрямована на донорів організації, і має визначати причину, з якої донори будуть передавати кошти для діяльності НПО. Визначальну роль грає вміння знайти і коректно і зрозуміло сформулювати цінність, яку донор отримає саме для себе.

Блок 2.2. «Цільова група співучасників» передбачає визначення портрету донора, який одержить запропоновану цінність від донації. Суворо кажучи, ці два блоки формують один одного. В залежності від цінності, що може бути запропонована донору, залежить портрет цільової групи, але і сформований портрет цільової групи викликає необхідність коригування цінності, що може бути йому надана.

Блок 9. «Канали комунікацій» має бути спрямований на співучасників-донорів, і носить характер маркетингового просування, оскільки співучасники «платять» за участь та отримання запропонованої цінності.

Блок 10. «Потоки доходів» описує канали отримання доходів та їх обліку.

На завершення моделі останній блок 11 «Вплив та вимірювання» дозволяє визначати цільові значення результатів діяльності та формувати подальші кроки.

Підсумовуючи, повторимо, що найсуттєвішою відмінністю бізнес-моделі НПО від бізнес-моделі комерційної компанії є розподіл споживачів на тих, хто отримує результати діяльності організації і тих, хто вносить кошти. Відповідно, цінність для цих двох груп, а також канали комунікацій мають бути різними. Тому в моделі CANVAS для НПО деякі блоки дублюються.

Група волонтерів з Харкова створила унікальний органайзер, який отримав назву Afumed (Armed Forces of Ukraine Medicine) і призначений для комплектування ліків та медичного приладдя. Місія організації – створення умов для надання домедичної допомоги для збереження і працездатності військовослужбовців на фронті. Станом на зараз місія носить середньостроковий характер, оскільки фокусується на вирішенні питань надзвичайної ситуації.

Блок 2.1 «Цільові групи споживачів – отримувачів» визначає головними споживачами Afumed військовослужбовців, які потребують медичної допомоги та підтримки в умовах збройного конфлікту. Це чоловіки або жінки у віці здебільшого від 27 до 60 років. Вони потребують невідкладної медичної допомоги та ресурсів для лікування поранених і хворих бійців, активно користуються наданими фондом медичними засобами, ліками та іншими ресурсами для забезпечення медичних потреб на передовій.

«Ціннісна пропозиція для отримувачів». Продукт Afumed включає в себе вироблені органайзери, що містить комплекс препаратів та засобів для допомоги військовим (свого роду «аптечка», у вигляді рулону з кишнями, який складається у вигляді рюкзака ті містить необхідний комплекс засобів долікарської допомоги, таких як зупинка кровотечі, накладання пов'язки на

поранену ділянку, проведення штучного дихання, здійснення масажу серця (у тому числі застосування дефібрилятора), а також інші відповідно до конкретних обставин. Цінність продукту полягає в зручності та доступності надання домедичної допомоги, значно підвищуючи шанси на реабілітацію та збереження життя. Пакування готового продукту може включати в себе як самі органайзери, так і додаткову інформацію про Afumed, інструкції та документи, які демонструють призначення та важливість продукту. Організація надає військовим високоякісні медичні ресурси та організовує їх зручне та безпечне зберігання та транспортування.

«Канали просування» організації представляють собою передачу інформації про продукт безпосередньо військовим частинам, та отримання від них замовлень. Канали розповсюдження продукту включають доставку медичних ресурсів до підрозділів на передовій. Для інформування цільової групи про наявність продукту та отримання замовлень здебільшого використовуються особисті контакти.

«Ключові процеси» організації наступні: формування замовлень (кількості, розмірів та змісту органайзерів); замовлення пошиття органайзерів; замовлення й закупівля приладдя та препаратів органайзера; формування органайзера та пакування; передача готових органайзерів перевізнику. Допоміжними процесами є комунікації з другою групою споживачів – донорів, організація отримання внесків, облік та розрахунки.

«Ключовими ресурсами» організації є люди, що займаються виконанням ключових процесів, а також технічні завдання (ескізи) для виготовлення органайзерів. Ключовими ресурсами, що надходять ззовні, є медичне приладдя та препарати для наповнення органайзерів, а також транспортні організації.

Відповідно, «ключовими партнерами» організації є: постачальники (виробники) лікарський препаратів; постачальники (виробники) медичного

приладдя і техніки; швейні підприємства, що відшивають органайзер за замовленням; транспортувальники – зазвичай це також волонтерські групи, які здійснюють перевезення вантажів до лінії зіткнення.

«Структура витрат» компанії передбачає витрати за розрахунками з постачальниками та оплати праці учасникам організації, що здійснюють внутрішні процеси. Також мають бути передбачені витрати на підтримку каналів розповсюдження інформації.

Таким чином, може бути сформульована «Ціннісна пропозиція для співучасників». Причина, з якої люди роблять донації, зазвичай сумління, співчуття, усвідомлення тієї чи іншої проблеми, оскільки вона прямо чи непрямо стосується цих людей. Так, для громадян внесок в Afumed – це збільшення шансів на життя українського військового, і таким чином збільшення шансів на свободу і розвиток країни.

Причина, з якої внески роблять організації, можуть варіювати від таких самих, як і громадян (якщо компанія є приватною і прагнення власника є такими самими що і громадянина описаного вище), можуть полягати в інтересах зберегти свій бізнес в незалежній Україні (оскільки у випадку окупації продовжувати бізнес буде неможливо), а також можуть бути частиною корпоративної політики щодо соціальної відповідальності та розглядатись як спонсорство (благодійність за рекламу, або можливість звітувати про відповідальну соціальну позицію), або як метод просування демонстраційних зразків своєї продукції.

Таким чином, формується портрет співучасників цільової групи. Це підгрупа 1 – люди, що не мають змоги або не готові воювати, але підтримують прагнення до незалежності країни, мають дохід від середнього і вище. Підгрупа 2 – організації, які є ключовими партнерами, а саме постачальники текстилю, ліків та приладдя, що розглядають благодійність в тому числі як метод інформування про свою продукцію та послуги.

«Канали комунікацій». Для 1 підгрупи розповсюдження інформації здійснюється через соціальні мережі з формулюванням місії організації та ціннісної пропозиції як для споживача (для створення уявлення донора на що саме будуть витрачені кошти), так і на власне співучасника. Особливістю донації є те, що вона часто буває імпульсна, тому в повідомленні мають бути присутні реквізити для платежу, які легко скопіювати, або опція переходу відразу до платіжної системи.

Для другої підгрупи співучасників каналами виступатимуть як особисті комунікації членів організації, так і інформація на сайті компанії. До інформації на сайті мають бути включені логотипи ключових партнерів, а також донорів. Це буде запорукою своєрідної реклами постачальника-донора, яка дозволяє перейти на сайт постачальника для майбутніх потенційних замовників.

«Потоки доходів» формуються від добровільних внесків громадян та організацій; вартості безоплатно переданих ліків та медичного приладдя; вартості безоплатно виготовлених швейними підприємствами органайзерів.

Останній блок 11 «Вплив та вимірювання» пропонується сформулювати у вигляді звіту з такими даними: кількість замовлень на органайзери за період часу; кількість виконаних вчасно замовлень; корисність наповнення органайзера: які ліки чи приладдя використовуються найчастіше; кількість випадків, коли застосування органайзера врятувало життя чи здоров'я військовослужбовців. Ці дані також мають бути розміщені на сайті компанії і слугуватимуть рекламою для донорів та отримувачів.

Остаточний вигляд бізнес-моделі CANVAS для волонтерської організації Afumed наведена на рис 3.

Застосування цієї моделі допоможе організації у плануванні та організуванні своєї діяльності та виконанні визначеної місії.

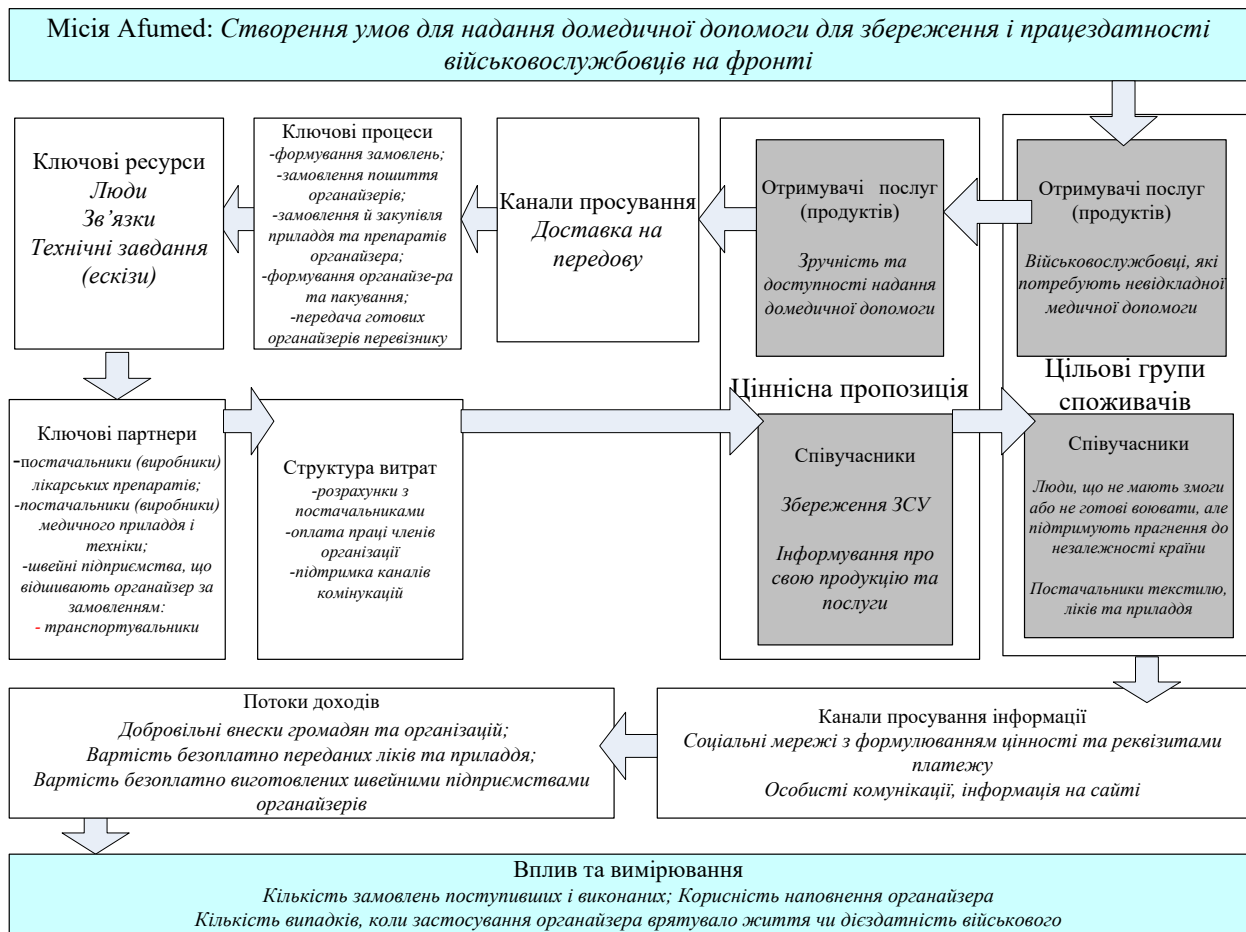


Рис. 3. Бізнес-модель волонтерської організації Afumed

Джерело: власна розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. Бізнес-модельювання неприбуткової організації відрізняється від бізнес-модельювання комерційної організації наступними характеристиками:

- 1) визначення місії як соціального ефекту, заради якого організація створена, і виконання якої є індикатором успішності існування організації;
- 2) виокремлення двох груп споживачів: тих, хто споживає надані організацією послуги, і тих, хто сплачує ці послуги;
- 3) відповідно до такого розподілу цільових груп споживачів для кожної з цих груп має бути сформована ціннісна пропозиція та канали комунікацій чи просування;

4) має бути сформований блок вимірювання та впливу, але ключові показники результативності суттєво відрізняються від таких для ринкової організації.

Запропонована модифікація бізнес-моделі CANVAS відображає вказані особливості та унаочнює принципи побудови діяльності неприбуткових організацій. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук та оцінювання ефективних каналів комунікацій та просування для кожної групи споживачів.

Література

1. Frumkin P. On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer. Harvard University Press, 2009. 224 p.
2. Голуб В. Л. Волонтерська діяльність в системі взаємовідносин держави та суспільства : дис. канд. наук із держ. управ. : 25.00.01. Київ, 2016. 247 с.
3. Бень О. Т. Молодіжні громадські організації: концептуалізація поняття, функції, класифікація. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2008. № 2. С. 338-345.
4. Гура Н. О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація. *Економіка України*. 2012. № 8. С. 23-31.
5. Височан О. О. Небюджетні неприбуткові організації в Україні: поняття, класифікація, законодавче регулювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 3. С. 142-147.
6. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. Ст. 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 21.10.2023).
7. Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність» : Закон України від 15.08.2022 № 2519-IX. *Верховна Рада України* :

офіційний вебпортал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20#Text> (дата звернення: 21.10.2023).

8. Nielsen Ch., Aagaard A. The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*. 2021. 9.1. P. 77-90.
9. Petrovic O., Kittl Ch., Teksten R. D. Developing business models for ebusiness. *SSRN*. 2001. doi: 10.2139/ssrn.1658505.
10. Shafer S. M., Smith H. J., Linder J. C. The power of business models. *Business horizons*. 2005. 48.3. P. 199-207.
11. Osterwalder A. et al. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*. 2011. 5.7. P. 22-30.
12. Graves T. Using Business Model Canvas for non-profits. *Tetradian*. 2011. URL: <http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/> (дата звернення: 25.10.2023).
13. 85% українців вважають що волонтерський рух допомагає зміцненню миру : Соціологічне дослідження «Волонтерський рух в Україні». *Урядовий портал*. 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247800125> (дата звернення: 21.10.2023).
14. Boichak O., Mckernan B. Narratives of volunteering and social change in wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. 2022. doi: 10.1177/17499755221127877.
15. Qastharin A. R. Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*. 2016. 7.4. P. 627-637.

References

1. Frumkin, P. (2009). On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer. *Harvard University Press*.

2. Holub, V. L. (2016). Volonterska diyalnist v systemi vzayemovidnosyn derzhavy ta suspilstva [Volunteer activity in the system of relations between the state and society]. *Candidate's Thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Ben, O. T. (2008). Molodizhni hromads'ki orhanizatsiyi: kontseptualizatsiya ponyattya, funktsiyi, klasyfikatsiya [Youth public organizations: conceptualization of the concept, functions, classification]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya sotsiologichna*, 2, 338-345 [in Ukrainian].
4. Hura, N. O. (2012). Neprybutkovi orhanizatsiyi v Ukrayini: osoblyvosti diyal'nosti ta klasyfikatsiya [Non-profit organizations in Ukraine: peculiarities of activity and classification]. *Ekonomika Ukrayiny*, 8, 23-31 [in Ukrainian].
5. Vysochan, O. O. (2017). Nebyudzhetni neprybutkovi orhanizatsiyi v Ukrayini: ponyattya, klasyfikatsiya, zakonodavche rehulyuvannya [Non-budgetary non-profit organizations in Ukraine: concept, classification, legislative regulation]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 3, 142-147 [in Ukrainian].
6. Pro volontersku diyalnist: Zakon Ukrayiny vid 19.04.2011 № 3236-VI [On Volunteering: Law of Ukraine dated 19.04.2011 No. 3236-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2011. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro volontersku diyalnist»: Zakon Ukrainy vid 15.08.2022 № 2519-IX [On amendments to the Law of Ukraine "On Volunteering": Law of Ukraine dated 15.08.2022 No. 2519-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20#Text> [in Ukrainian].
8. Nielsen, Ch., & Aagaard, A. (2021). The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*, 9.1, 77-90.

9. Petrovic, O., Kittl, Ch., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. *SSRN*. doi: 10.2139/ssrn.1658505.
10. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48.3, 199-207.
11. Osterwalder, A. et al. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5.7, 22-30.
12. Graves, T. (2011). Using Business Model Canvas for non-profits. *Tetradian*. Retrieved from <http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/> (дата звернення: 25.10.2023).
13. 85% ukraintsiv vvazhaiut shcho volonterskyi rukh dopomahaie zmitsnenniu myru: Sotsiolohichne doslidzhennia «Volonterskyi rukh v Ukraini» [85% of Ukrainians believe that the volunteer movement helps to strengthen peace: Sociological study "Volunteer Movement in Ukraine"]. (2014). *Uriadovyi portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/247800125> [in Ukrainian].
14. Boichak, O., & Mckernan, B. (2022). Narratives of volunteering and social change in wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. doi: 10.1177/17499755221127877.
15. Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7.4, 627-637.