

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет _____ Комп'ютерних наук
(повна назва)

Кафедра _____ Інформаційних управляючих систем
(повна назва)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Пояснювальна записка

рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)

ГЮІК.ХХХХХХ.002 ПЗ

Дослідження методів управління неприбутковою організацією

в умовах кризи

(тема)

Виконав: студент 2-го курсу, групи _____

УПГІТм-21-1

Руслан ДОРОХІН

(прізвище, ініціали)

спеціальності 122 Комп'ютерні науки

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-наукова

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма _____ Управління

проектами в галузі інформаційних

технологій

(повна назва освітньої програми)

Керівник професор кафедри ІУС

Дмитро МІХНОВ

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри



(підпис)

Костянтин ПЕТРОВ

(ініціали та прізвище)

Харків

2023

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет _____ Комп'ютерних наук _____
Кафедра _____ Інформаційних управляючих систем _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Спеціальність _____ 122 Комп'ютерні науки _____
(код і повна назва)
Тип програми _____ освітньо-наукова _____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)
Освітня програма Управління проєктами в галузі інформаційних технологій
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« 03 » квітня 20 23 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Студентові _____ Дорохину Руслану Олександровичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

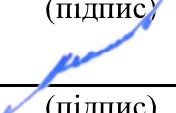
1. Тема роботи _____ Дослідження методів управління неприбутковою організацією в умовах кризи
затверджена наказом університету від 03 квітня 2023 р. № 319Ст
2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 17 травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Наукові статті "Analysis of business model canvas to increase competitiveness"[1], "Requirements for representing data-driven business models-towards extending the business model canvas"[2], "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept"[3], "Nonprofit Strategic Management Revisited"[4]; Закон України про благодійну діяльність та благодійні організації[5].
4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі роль інформаційних технологій в управлінні неприбутковими організаціями, аналіз ІТ інструментів управління БО в умовах кризи, впровадження Business Model Canvas для стратегічного методу управління БО, Результати впровадження бізнес-моделі в БО "The Borderlands Foundation"

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання кваліфікаційної роботи	03.04.2023	виконано
2.	Формування проблеми управління ІТ відділом неприбуткової організації	06.04.2023	виконано
3.	Визначення ролі ІТ в управлінні неприбутковими організаціями	10.04.2023	виконано
4.	Визначення інструментів і методів управління БО в кризових станах	14.04.2023	виконано
5.	Визначення важливості використання ІТ для розвитку БО під час кризи	17.04.2023	виконано
6.	Аналіз ІТ інструментів управління БО в умовах кризи	21.04.2023	виконано
7.	Практичне впровадження ВМС для стратегічного методу управління БО	28.04.2023	виконано
8.	Приведення результатів впровадження інструменту для бізнес моделі БО	01.05.2023	виконано
9.	Оформлення пояснювальної записки та наукової документації	06.05.2023	виконано
10.	Оформлення графічної частини та презентаційних матеріалів комп'ютерного захисту	07.05.2023	виконано
11.	Надання роботи для перевірки на плагіат	12.05.2023	виконано
12.	Представлення на рецензування	13.05.2023	виконано
13.	Представлення кваліфікаційної роботи в ДЕК	17.05.2023	виконано

Дата видачі завдання 03 квітня 2023 р.

Студент  Руслан ДОРОХІН
(підпис) (власне ім'я, прізвище)

Керівник роботи  професор каф. ІУС Дмитро МІХНОВ
(підпис) (посада, власне ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить: 76 с., 1 табл., 24 рис., 22 джерела, 1 додаток.

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ, ІНСТРУМЕНТ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ, СТРАТЕГІЧНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ, BUSINESS MODEL CANVAS.

Об'єкт дослідження - інструмент відображення бізнес моделі благодійної організації для методу стратегічного управління.

Ціль роботи - удосконалити метод стратегічного планування, розробивши альтернативу інструменту “Business Model Canvas” для формування бізнес-моделі благодійної організації.

Методи дослідження - знаходження досліджень проведених на тематику побудови бізнес-моделей для благодійних організацій, та інструментів, що для цього використовуються, розробка адаптованого інструменту з використанням знань, отриманих на протязі навчання, відображення розробленого інструменту “Charity Organization Business Model Canvas” (COBMC). Використовуючи інформаційні технології впровадити інструмент побудови бізнес-моделі в працюючу благодійну організацію з метою дослідження її ефективності.

Теоретичними результатами є досліджені конкуренти, інструменти, та альтернативи, що були досліджені та створені іншими науковцями у галузі неприбуткових організацій.

На основі отриманих даних, розроблений інструмент “Charity Organization Business Model Canvas”, що є адаптованою версією “Business Model Canvas”, який використовується для побудови бізнес-моделей по всьому світу.

Використання інструменту дозволить підняти ефективність маркетингу, у тісному поєднанні з ІТ відділом організації.

ABSTRACT

Certification work contains: 76 p., 1 table, 24 figs, 22 sources, 1 addition.

BUSINESS MODEL, BUSINESS MODEL CANVAS, CHARITABLE ORGANIZATION, INFORMATION TECHNOLOGY, INSTRUMENT, STRATEGIC MANAGEMENT METHOD.

Object of study a tool for displaying the business model of a charitable organization for the strategic management method.

The purpose of the study is to improve the method of strategic planning by developing an alternative to the “Business Model Canvas” tool for forming a business model for a charitable organization.

Research methods - finding research conducted on the topic of building business models for charitable organizations and the tools used for this purpose, developing an adapted tool using the knowledge gained during the training, displaying the developed “Charity organization business model canvas” tool. Using informational technology to implement the business model building tool in a working charitable organization to study its effectiveness.

The theoretical results are the competitors, tools, and alternatives that have been researched and created by other scholars in the field of nonprofit organizations.

Based on the data obtained, the “Charity organization business model canvas” tool was developed, which is an adapted version of the “Business Model Canvas”, which is used to build business models around the world.

Using the tool will increase the efficiency of marketing, in close cooperation with the IT department of the organization.

ЗМІСТ

Скорочення та умовні позначки	8
Вступ	9
1 Роль інформаційних технологій в управлінні неприбутковими організаціями	11
1.1 Неприбуткові організації під час економічної кризи	11
1.2 Методи, етапи та інструменти управління благодійними організаціями в кризових станах	15
1.3 Застосування інформаційних технологій в управлінні БО.....	20
1.4 Задачі ІТ відділу для управління БО	23
1.5 Важливість ІТ для розвитку БО під час кризи	25
2 Аналіз ІТ інструментів управління БО в умовах кризи	27
2.1 Ресурси задіяні для управління БО	27
2.2 ІТ інфраструктура БО	30
2.3 Програмне забезпечення та інструменти БО	32
2.4 Управління даними та безпека в БО	38
2.5 Інструменти комунікації і взаємодії.....	41
2.6 Підтримка технічних питань в організації.....	43
2.7 Вплив ІТ на адміністративні рішення та управління у БО	45
3 Впровадження Business Model Canvas для стратегічного методу управління БО.....	47
3.1 Положення BMC у стратегічному плануванні.....	47
3.2 Критерії оцінки ефективності використання BMC для побудови бізнес моделі БО.....	50
3.3 Адаптація інструменту BMC для визначення бізнес-моделі БО	51
4 Результати впровадження бізнес-моделі в БО “The Borderlands Foundation”	56

4.1 Використання інструменту COBMC для бізнес-моделювання в “The Borderlands Foundation”	56
4.2 Результати використання COBMC для визначення бізнес моделі	58
Висновки	61
Перелік джерел посилання	63
Додаток А Графічний матеріал кваліфікаційної роботи	66

СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

- БД - база даних;
- БО - благодійна організація;
- ЗМІ - засоби масової інформації;
- ІС - інформаційна система;
- КС - комп'ютерна система;
- КТЗ - комплекс технічних засобів;
- НО - неприбуткова організація;
- ПЗ - програмне забезпечення;
- ПК - персональний комп'ютер;
- ВМС - (Business Model Canvas) інструмент опису ресурсів організації;
- COBMC - (Charity Organization Business Model Canvas);
- FMT - (Financial Management Transformation) Трансформація фінансового управління;
- GUI - (Graphic unit interface) графічний інтерфейс;
- HR - (Human resources) людина, яка наймає та супроводжує співробітників;
- IT - (Information Technology) Інформаційні технології;
- KPI - (Key Performance Index);
- OMS - (Organization Management System) Система організаційного управління;
- PR - (Public Relations) відділ публічних відносин організації;
- QA - (Quality Assurance) Тестувальники програмного забезпечення;
- R&D - (Research and Development) Відділ досліджень і розвитку організації;
- SMM - (Social Media Marketing) процес маркетингу в соціальних мережах;
- SQL - (Structured Queries Language) структурована мова запитів;
- XML - (eXtensible Markup Language) розширювана мова розмітки.

ВСТУП

Благодійні організації займають визначну роль під час кризи, що супроводжує країни, діючи на благо зацікавлених сторін, що постраждали від неї найбільше, виконуючи роль воронки зі збору пожертв донорів зі всього світу бенефіціарам. При чому такі організації зазвичай діють в межах не однієї країни, або регіону, а всього світу. Ризикові обставини, як війна можуть спричинити повністю дистанційну роботу організацій, коли без ІТ не обійтись. ІТ виконують роль масивного каналу зв'язку, інструментів та сервісів для роботи, та надання можливості допомоги волонтерами зі всього світу. Водночас, ІТ — це інструмент, який потрібно реалізувати, використовуючи методи стратегічного планування для управління БО.

Методи стратегічного планування займають стійку позицію серед інших, бо використовуються на початкових стадіях формування організації, допомагають визначити стратегічні цілі, можливості та зробити оцінку клієнтів. Організація може переглядати свою позицію на ринку, користуючись цими методами, але в такому разі проводиться додатково оцінка сильних та слабких сторін БО використовуючи SWOT-аналіз. Для оцінки оточення використовується бізнес-модель, найпопулярнішим інструментом якого є BMC від “Strategizer”. Однак актуальність проявляється у відсутності інструменту для БО у кризу.

Метою роботи є адаптація BMC для БО з наступним впровадженням у працюючу організацію з метою аналізу ефективності і дієвості на основі маркетингових та фінансових метрик, а також на основі аналітичних даних отриманих з ІТ інструментів.

Задачею є створення поліпшеної версії BMC для використання у БО, під час кризи, для поліпшення методу стратегічного планування з аналізом ефективності на основі статистичних даних з веб-сайту, соціальних мереж та опитувань респондентів анкетуванням.

Кваліфікаційна робота має зв'язок з науковою “Вплив ІТ технологій на методи управління неприбутковими організаціями”[6], де був розглянутий приклад, та наведені показники ефективності використання інструменту ВМС.

1 РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ НЕПРИБУТКОВИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1.1 Неприбуткові організації під час економічної кризи

Неприбуткові організації відіграють важливу роль у підтримці та розвитку малозабезпечених категорій населення, впливають на економіку, та допомагають вийти з кризи, з мінімальними наслідками для мешканців країни. До неприбуткових організацій згідно пп. 133.4.6 податкового кодексу відносяться громадські об'єднання, політичні партії, творчі спілки, релігійні та благодійні організації, а також пенсійні фонди.[7] Одну з найважливіших ролей у кризу відіграють благодійні організації (БО), питання благодійності яких врегульовано Законом №5073-VI від 05.07.12р. “Про благодійну діяльність та благодійні організації”. Так, благодійною діяльністю вважається “добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених цим Законом цілей, що не передбачає одержання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара” [10]. БО налічує 9 видів благодійної діяльності, серед яких значну частину допомоги отримує “публічний збір благодійних пожертв”, що є розповсюдженим видом діяльності, водночас з найскладнішою серед інших видів благодійної діяльності структурою управління.

Організаційна структура у БО відрізняється від тієї, що зазвичай використовується у бізнесі у зв'язку зі специфікою. Так, виділимо основні відділи організації на рисунку 1.1.

CEO відділ відповідає за управління всіма аспектами організації і приймає кінцеві рішення щодо питань, які стосуються організаційного масштабу.

R&D відділ займається комплектацією команд, формує професійні плани з розвитку кар'єри робітників організації та призначає на проекти.

Фінансовий відділ підраховує витрати організації на інструменти, сервіси та оплату праці співробітників.

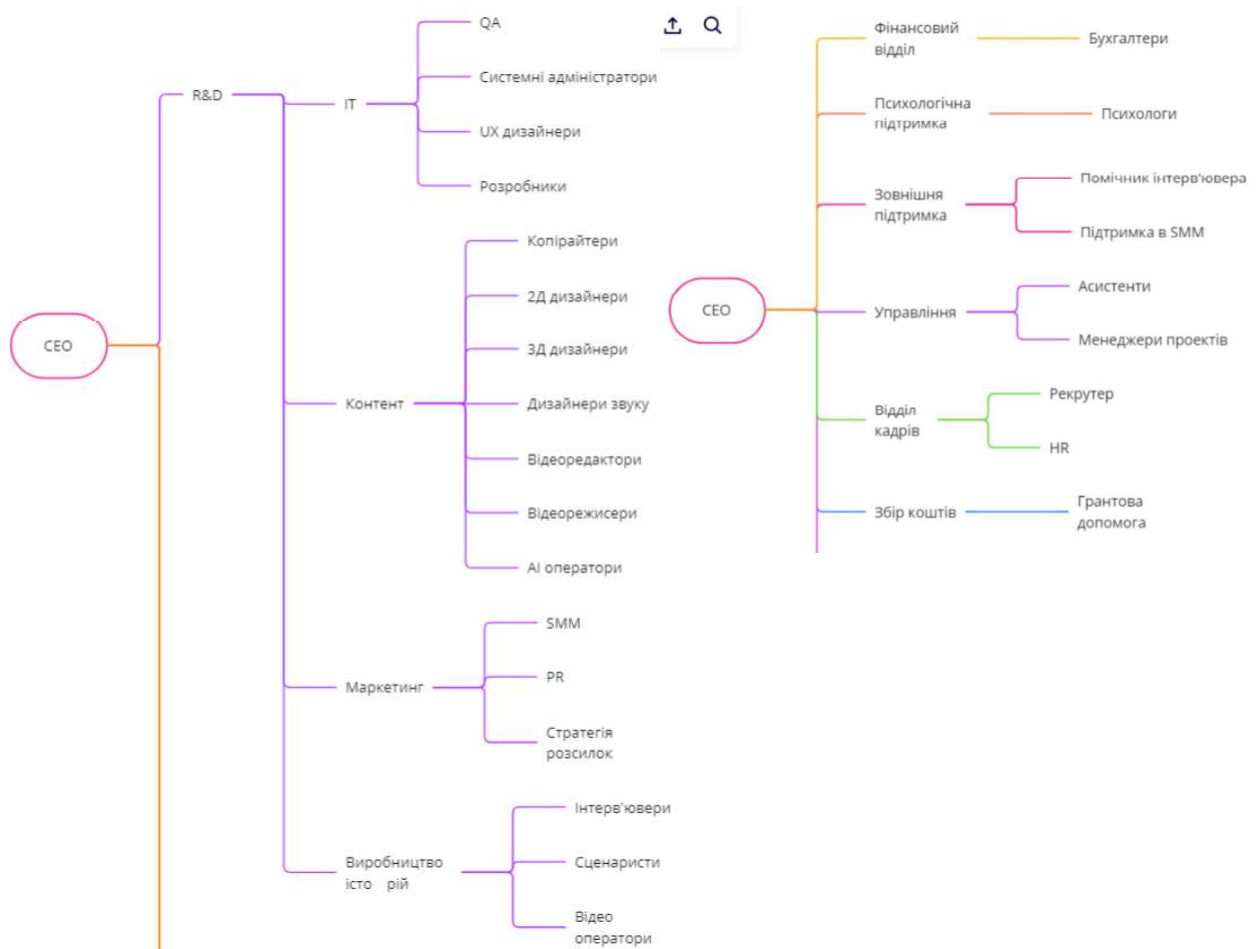


Рисунок 1.1 - Схема організаційної структури БО

Відділ психологічної підтримки займається питаннями зовнішньої та внутрішньої допомоги постраждалим від емоційних перенавантажень та розладів психічного стану.

Зовнішня підтримка відповідає на питання від клієнтів організації в соціальних мережах, або надає допомогу при інтерв'юванні людей.

Відділ управління займається питаннями виконання роботи в організації та веде проекти, визначені цілями організації.

Відділ кадрів допомагає робітникам освоїтися на робочому місці і відповідає за операційні питання. Також виконує функцію пошуку кандидатів та проведення з ними співбесід.

Відділ по збору коштів займає важливу роль БО у зв'язку з пошуком фінансування від різних фондів, партнерів та держави.

Процеси, які включає НО у свою чергу важливі для стабільного функціонування неприбуткової організації. Основними процесами, які мають бути забезпечені для ефективного функціонування БО в умовах кризи, є стратегічне планування, менеджмент, диспетчеризація, моніторинг та оцінка, SMM, фінансовий менеджмент, HR, побудова команди, збір коштів, PR, звітність (зовнішня та внутрішня), написання грантових заявок, маркетинг, співпраця із зацікавленими сторонами, адміністрування [8], [9], [10].

На основі узагальненої інформації, основні процеси, необхідні для ефективного адміністрування процесу управління неприбутковою організацією відображені на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Процеси НО які супроводжуються ІТ відділом

Стратегічне планування передбачає планування діяльності організації на довгострокову перспективу.

Диспетчеризація дозволяє організації бути мобільною та швидко адаптуватися до викликів сучасного світу. Моніторинг та оцінка - це аналіз поточної діяльності організації, аналіз діяльності за певний період часу з метою

підбиття підсумків поточної та звітної діяльності, визначення точок зростання організації, виявлення того, що є успішним, а що можна покращити.

Адміністрування - це сукупність методів, які використовуються в управлінні для організації ефективної роботи БО.

SMM є дуже важливою частиною в роботі організації, адже його добре організована робота може бути корисною їй в сучасному світі та налагодити зв'язок із зацікавленими сторонами.

Фінансовий менеджмент також є важливим процесом у функціонуванні БО, адже правильне управління фінансовими ресурсами може відкрити нові можливості для організації та її співробітників.

HR є важливою складовою успіху організації, адже завдяки правильному підбору персоналу організація може збагатитися потрібними та професійними кадрами, потенціал яких може слугувати для її зміцнення. Формування команди є важливою складовою успіху організації, оскільки сприятливий робочий клімат допоможе їй процвітати та розкрити потенціал кожного члена команди на благо БО.

Збір коштів допомагає залучити ресурси для організації, тому якщо його добре налагоджувати - він неодмінно стане перевагою.

Належне функціонування PR-процесів допоможе налагодити комунікацію з великою кількістю зацікавлених сторін, тому важливо проаналізувати, як організувати функціонування PR найкращим чином.

Звітність (зовнішня та внутрішня) може бути дуже корисним елементом у побудові довіри до організації. Зовнішня звітність допомагає показати зацікавленим сторонам діяльність та досягнення організації, розповісти більше про конкретні кроки, які вона робить на благо суспільства та показує напрямки її подальшої діяльності. Внутрішня звітність допомагає підтримувати організацію в робочому стані, розуміти її переваги та недоліки, формувати необхідний алгоритм дій.

Написання грантів допомагає організації у пошуку та отриманні нових можливостей та ресурсів для розвитку та діяльності.

Маркетингова діяльність використовує сучасні інструменти для формування позитивного іміджу організації, щоб зробити її впізнаваною, показати її сильні сторони та переваги, налагодити комунікацію із зацікавленими сторонами. Співпраця із зацікавленими сторонами відкриває нові можливості для організації, але ця діяльність повинна проводитися правильно.

Менеджмент допомагає забезпечити досягнення цілей БО через ефективне управління проектами.

R&D допомагає у контролі ресурсів організації, а також у професійному розвитку кожного члена команди, виконання їх професійних цілей та надання консультацій з кар'єрного росту.

Слід зазначити, що кожен з цих процесів може бути безпосередньо пов'язаний з іншими, тому важливо, щоб процес адміністрування та управління організацією був комплексним, з розвитком і реалізацією максимального потенціалу кожного процесу. Таким чином, адміністрування організації є процесом, без якого неможливе її ефективне функціонування, тому для його забезпечення дуже важливо, щоб керівники були компетентними, постійно розвивали свої навички та будували надійні, довірчі відносини та ефективну комунікацію зі своїми командами, а технічна та ресурсні бази були забезпечені ресурсами, бо грають вкрай важливу роль у функціонуванні всіх процесів організації. Тому важливо приділяти достатню увагу дослідженням у сфері новітніх ІТ і впроваджувати інструменти і методи підвищення ефективності роботи співробітників, комунікації та документування.

1.2 Методи, етапи та інструменти управління благодійними організаціями в кризових станах

Методи управління під час виконання адміністративних задач виконують функцію добре прописаної інструкції. Вони вкрай важливі для розуміння етапів,

які проходить організація від формування ідеї і до отримання результату.

До методів ми відносимо систематизовану сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягти певної мети. Методи важливі під час знаходження організації у кризовому становищі, як наприклад під час війни, коли обмежений імпорт та експорт ресурсів, а клієнти все менше довіряють благодійним фондам. Неприбуткові організації у цій ситуації важливі тим, що підтримують постраждалі категорії населення, допомагають як морально, так і матеріально, виступаючи воронкою для збору пожертвувань зі всього світу.

БО використовують різні методи для ефективного управління своєю діяльністю та досягнення своєї місії, особливо під час кризових станів, де є ризики для всіх відділів. Найпоширенішими з них є:

- стратегічне планування - БО займаються стратегічним плануванням, щоб визначити свої довгострокові цілі, завдання та стратегії, які передбачають оцінку місії, проведення SWOT-аналізу (визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), опис вже існуючих ресурсів, цінностей та каналів використовуючи інструмент BMC для подальшого визначення стратегічних пріоритетів та розробку планів дій для прийняття рішень та розподілу ресурсів;
- адміністративна діяльність і управління - БО зазвичай мають раду директорів, яка наглядає за діяльністю організації. Ефективне управління радою передбачає підбір кваліфікованих членів ради, проведення орієнтації та навчання, визначення ролей та обов'язків, налагодження ефективних каналів комунікації та забезпечення дотримання правових та етичних стандартів;
- управління фінансами - БО повинні ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами. Це включає бюджетування, фінансове планування та моніторинг фінансової діяльності, а також передбачає впровадження належної практики бухгалтерського обліку, забезпечення прозорості у фінансовій звітності, з дотримання законодавчих та регуляторних вимог;
- збір коштів та розвиток ресурсів - БО покладаються на збір коштів для забезпечення фінансових ресурсів та підтримки своїх програм і послуг.

Ефективні методи розвитку ресурсів включають залучення донорів, написання грантів, корпоративне партнерство та організацію заходів зі збору коштів, а також розробку стратегій для збору коштів, побудову гарних відносин з донорами та спонсорами;

- планування та оцінка проектів - БО розробляють і впроваджують власні проекти та послуги для досягнення власної місії. Ефективне управління проектами передбачає проведення оцінки потреб, визначення чітких цілей, розробку планів, розподіл ресурсів, моніторинг виконання та оцінку результатів. Такий підхід допомагає забезпечити ефективність, результативність та вплив проекту на статус організації;

- управління волонтерами - волонтери відіграють життєво важливу роль у БО. Ефективне управління волонтерами передбачає залучення, навчання та утримання волонтерів. Сюди входить визначення ролей волонтерів, надання їм роботи, за їх побажаннями, та підтримки, визнання та оцінка їхнього внеску, а також створення ефективних каналів комунікації;

- залучення зацікавлених сторін - БО взаємодіють з різними зацікавленими сторонами, включаючи бенефіціарів, донорів, волонтерів, партнерів та громаду. Ефективна взаємодія із зацікавленими сторонами передбачає побудову відносин продуктивною комунікацією, отримання зворотного зв'язку, їх залучення до процесів прийняття рішень, а також забезпечення прозорості в діяльності організації;

- комунікація та маркетинг - ефективна комунікація має вирішальне значення для БО, для підвищення обізнаності і залучення зацікавлених сторін та просування своєї місії. Комунікація передбачає розробку комплексної стратегії, використання різних каналів зв'язку (наприклад, веб-сайт, соціальні мережі, інформаційні бюлетені), а маркетинг за створення переконливих повідомлень та підтримання послідовного брендингу;

- співпраця та партнерство - БО часто співпрацюють з іншими організаціями, державними установами та громадськими групами, щоб максимізувати свій вплив. Ефективна співпраця передбачає побудову

стратегічних відносин з партнерами, обмін ресурсами та досвідом, координацію зусиль та використання колективних, сильних сторін для вирішення складних соціальних проблем;

– постійне вдосконалення - успішні БО сповідують культуру постійного вдосконалення. Це передбачає моніторинг та оцінку діяльності організації, навчання на успіхах та викликах, пошук зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами та впровадження змін для підвищення ефективності та результативності, що можна пов'язати з використанням Agile мислення в межах БО для досягнення високої задоволеності її працівників.

Ці методи забезпечують неприбутковим організаціям основу для управління своєю діяльністю, залучення зацікавлених сторін та ефективного виконання своєї місії. Конкретні підходи та методології, що використовуються, можуть відрізнятися залежно від розміру організації, сфери діяльності та унікального контексту.

Варто також розуміти, що під час розвитку та покращення існуючої OMS використовуються новітні інструменти ІТ індустрії, які допомагають у діджиталізації процесів організації і виконують фундаментальну роль у її розвитку.

Інструменти можна розділити на кілька ключових категорій:

- а) інструменти для комунікації та співпраці;
 - 1) служби електронної пошти;
 - 2) платформи обміну миттєвими повідомленнями;
 - 3) інструменти для відеоконференцій;
 - 4) програмне забезпечення для управління проектами;
 - 5) платформи для обміну документами та спільної роботи;
- б) інструменти для управління даними та аналітики;
 - 1) системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
 - 2) програмне забезпечення для управління донорами;
 - 3) системи управління базами даних;
 - 4) інструменти для аналізу даних та звітності;

- 5) платформи для проведення опитувань та збору відгуків;
- в) інструменти фінансового менеджменту;
 - 1) програмне забезпечення для бухгалтерського обліку;
 - 2) інструменти бюджетування та фінансового планування;
 - 3) системи відстеження та відшкодування витрат;
 - 4) платформи для обробки платежів;
 - 5) програмне забезпечення для управління грантами;
- г) інструменти для збору коштів та залучення донорів;
 - 1) онлайн-платформи для збору коштів;
 - 2) системи управління відносинами з донорами;
 - 3) програмне забезпечення для пірингового фандрейзингу;
 - 4) платформи для краудфандингу;
 - 5) база даних донорів та інструменти сегментації;
- д) інструменти для маркетингу та інформаційно-просвітницької діяльності;
 - 1) системи управління контентом (CMS);
 - 2) платформи для управління соціальними мережами;
 - 3) програмне забезпечення для email-маркетингу;
 - 4) інструменти аналітики веб-сайтів;
 - 5) платформи для онлайн-реклами та управління кампаніями;
- е) ІТ-інфраструктура та безпека;
 - 1) мережева інфраструктура та обладнання;
 - 2) сервіси хмарних обчислень;
 - 3) інструменти та рішення з кібербезпеки;
 - 4) системи резервного копіювання даних та аварійного відновлення;
 - 5) ІТ-довідкова служба та системи продажу квитків на підтримку;
- ж) інструменти звітності та відстеження дотримання вимог;
 - 1) програмне забезпечення для відстеження відповідності;
 - 2) інструменти звітності та моніторингу грантів;

- 3) рішення для неприбуткових організацій щодо дотримання нормативних вимог;
- 4) платформи для вимірювання впливу та звітності;
- 5) програмне забезпечення для аудиту та фінансової звітності;
- з) інструменти для навчання та розвитку;
 - 1) системи управління навчанням (LMS);
 - 2) платформи для онлайн-навчання;
 - 3) вебінари та віртуальні навчальні інструменти;
 - 4) платформи для обміну знаннями та співпраці;
 - 5) системи оцінки та сертифікації навичок.

Ці категорії охоплюють широкий спектр ІТ-інструментів, які кожен день допомагають БО впорядковувати свою діяльність, покращувати комунікацію, підвищувати ефективність для досягнення своєї місії. Вибір конкретних інструментів та рішень буде залежати від унікальних потреб та цілей кожної БО.

Наразі всі ці системи в тому чи іншому випадку належать до ІТ, а доступ до них можливий з будь якої точки світу, що робить доступним працю на віддаленій основі, що є необхідністю під час кризи, яка сталася в Україні, від 24 лютого 2022 року. А деякі організації в Україні перейшли на повністю віддалений режим роботи, що спричинило прогресивний розвиток та створення ІТ відділів, будуючи весь процес адміністрування на ІТ. Благодійні організації тепер залежать від ІТ та розвиваються використовуючи нові методи та інструменти, які тісно пов'язані з ІТ.

1.3 Застосування інформаційних технологій в управлінні БО

Головна роль ІТ у підтримці всіх елементів управління організації. Застосування ІТ в управлінні передбачає повну реконструкцію організації та

введення системи адаптації під будь які ситуації, а саме Agile мислення. БО, як і інші види організацій залежать від ІТ на стільки, що якби мережевих інструментів та технологій не було, то і в умовах кризи організаціям було б неможливо розвиватися. Ефективність управління та отримання результату залежить на пряму від інструментів, які використовуються для побудови внутрішньої і зовнішньої структури організації. Так, внутрішня, інформаційна структура БО перелічує такі компоненти:

- комунікація між співробітниками;
- облік співробітників;
- адміністрування;
- документування;
- зберігання файлів;
- управління проектами;
- управління рекламною кампанією;
- аналітика;
- налаштування пошукових інструментів;
- групові поштові скриньки.

Зовнішня інформаційна структура трохи менша, але не менш важлива. Вона включає:

- пошук інвесторів та грантів для залучення коштів;
- підтримка зовнішніх користувачів;
- пошук та залучення зацікавлених сторін.

Мислення Agile при цьому важливо ввести у всі куточки організації. Так всі відділи будуть мати відкритий стиль спілкування, розуміти шлях розвитку інших команд, а також стрімко зростати у просторі, де кожен ділиться своїми знаннями з усіма іншими. При цьому головними принципами Agile [13] є:

- найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника, шляхом завчасного та регулярного постачання програмного забезпечення. Замовники і виконавці зацікавлені в успіху однаково, з тієї точки зору, вони плывуть одному човні;

- схвальне ставлення до змін, навіть на заключних стадіях розробки. Agile-процеси надають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності замовника;
- працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до пари місяців;
- впродовж усього проекту розробники і представники бізнесу повинні працювати разом і прозоро щодня;
- над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали. Щоб робота була виконана, створіть їм умови, надайте підтримку і повністю на них покладіться;
- особиста комунікація — найефективніший та найпрактичніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині. Учасники на кожному з етапів повинні володіти повною інформацією, що слід робити;
- працюючий продукт — головний показник прогресу;
- Agile допомагає налагодити сталий темп процесу розробки;
- постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проекту;
- простота — це мистецтво не робити зайвої роботи;
- найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення виникають у командах, що здатні самоорганізуватись;
- команда на регулярних зустрічах намагається знайти способи підвищення власної ефективності та відповідно корегувати свою роботу.

Вище названі принципи Agile в першу чергу говорять про роботу бізнесу і мається на увазі саме комерційний продукт, але варто зазначити, що БО теж має продукт, а також безперервну роботу з фінансами. Фінансова робота в цей же час безпосередньо залежна від ІТ через аудиторію, на яку направлена рекламна кампанія. Не залежно від того, де аудиторія знаходиться - вона може дізнатися про БО і внести свою лепту в проекти, які вона підтримує.

Таким чином ІТ відділ має великий вплив на БО через впровадження ІТ процесів у всі компоненти організаційної структури при використанні гнучких

методологій, які у свою чергу приблизно у 1.5 разів[14] підвищують ефективність роботи організації, а ріст доходів зростає приблизно на 60%[14] в порівнянні з методологіями Waterfall.

1.4 Задачі IT відділу для управління БО

Структура БО, побудована на основі використання Agile мислення, що вимагає сильної IT команди системних адміністраторів, які виконують контроль доступів, створюють облікові записи та контролюють усі аспекти програмного забезпечення, що використовують команди у всіх відділах і підрозділах БО. IT-відділ відповідає за управління та обслуговування технологічної інфраструктури та систем, які підтримують діяльність компанії. Його основна мета - забезпечити ефективне використання всіх технологічних ресурсів, їхню безпеку та відповідність загальним цілям організації. Типовими завданнями, які виконує IT-відділ є:

- управління технологічною інфраструктурою: IT-відділ контролює технологічну інфраструктуру БО, включаючи сервери, мережі, апаратне та програмне забезпечення. IT спеціалісти планують, впроваджують і підтримують інфраструктуру для забезпечення безперебійної роботи та оптимальної продуктивності;
- підтримка користувачів: IT-відділи надають технічну підтримку працівникам і кінцевим користувачам. Вони допомагають у вирішенні проблем з апаратним та програмним забезпеченням, розв'язують технічні проблеми та надають рекомендації щодо використання системи. Це може включати надання підтримки телефоном, електронною поштою або особисту взаємодію;
- управління мережею та безпекою: IT-відділи відповідають за управління мережевою інфраструктурою організації, забезпечення зв'язку та підтримку мережевої безпеки. Вони впроваджують брандмауери, системи

виявлення вторгнень та інші заходи безпеки для захисту від несанкціонованого доступу та витоку даних;

- управління даними: IT-відділи працюють з даними організації, включаючи зберігання, резервне копіювання та пошук. Вони розробляють і підтримують бази даних, створюють процеси резервного копіювання та відновлення даних, а також забезпечують їх цілісність і конфіденційність;

- обслуговування та оновлення системи: IT-відділи виконують регулярні завдання з технічного обслуговування, такі як встановлення оновлень програмного забезпечення, патчів та виправлень безпеки. Вони також керують модернізацією та міграцією систем, щоб забезпечити сумісність та мінімізувати перебої в роботі;

- IT-закупівлі: IT-відділ керує закупівлею обладнання, ліцензій на програмне забезпечення та інших ресурсів, пов'язаних з технологіями. Вони оцінюють постачальників, укладають контракти та приймають рішення про закупівлю, виходячи з потреб та бюджету організації;

- IT-політики та процедури: IT-відділи розробляють та впроваджують IT-політики та процедури для забезпечення безпечного та ефективного використання технологічних ресурсів. Вони встановлюють правила обробки даних, використання систем, управління паролями та дотримання відповідних норм;

- навчання та освіта: IT-відділи проводять навчання та тренінги для працівників щодо належного використання технологічних систем та інструментів. Вони проводять семінари, створюють посібники для користувачів і пропонують рекомендації, щоб забезпечити ефективне використання технологій працівниками;

- планування безперервності бізнесу: IT-відділи розробляють і впроваджують стратегії безперервності бізнесу та аварійного відновлення. Вони створюють плани резервного копіювання, проводять оцінку ризиків і гарантують, що критичні системи та дані захищені і можуть бути швидко відновлені у разі збою;

– технологічні інновації та стратегія: IT-відділи відіграють вирішальну роль у визначенні нових технологій та рішень, які можуть покращити організаційні процеси та продуктивність. Вони оцінюють нові тенденції, визначають потенційні вигоди та рекомендують стратегічні інвестиції в технології для підтримки зростання та конкурентоспроможності організації.

Ці завдання можуть відрізнятися залежно від розміру та складності організації, але вони дають загальне уявлення про ключові обов'язки IT-відділу в підтримці її технологічних потреб. Таким чином доцільно вказати, що відділ IT займає ключову роль у виконанні управлінської діяльності і має найбільший вплив на ефективність роботи всіх структурних підрозділів БО.

1.5 Важливість IT для розвитку БО під час кризи

Організаційна структура БО відображає ті структурні елементи, що в тій, або іншій мірі, зважаючи на процеси, що були продемонстровані у підрозділі 1.1 залежать від коректної роботи IT відділу організації. Методи та інструменти, доповнюють один одного та надають комплексний підхід до вирішення проблеми управління БО під час кризи, а правильний вибір інструментів для кожного з методів вирішує питання побудови ефективного підходу для вирішення проблеми. Впровадження і розвиток IT відділу при використанні Agile мислення важливий і доцільний з точки зору управління, при цьому підвищує ефективність у 1.5 рази у порівнянні з Waterfall.

Зважаючи на розвиток IT потрібно мати на увазі, що всі відділи організації потрібно автоматизувати, та оновлювати інструменти, якими вони користуються, переходячи при цьому на віддалений тип роботи. Віддалена робота вимагає великого об'єму налаштувань і перегляду стратегічних планів на майбутнє, що в свою чергу визначає нові можливості доставки продукту, а також канали комунікації з внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами БО.

Таким чином важливо дослідити оточення організації, та побудувати новий стратегічний план, використовуючи методи, запозичені з маркетингової сфери, а саме метод стратегічного управління, у поєднанні з визначенням цілей організації, сильних та слабких сторін, разом з бізнес-моделлю.

Задачею дослідження буде удосконалення інструменту візуалізації Business Model Canvas, що будуть використовують благодійні вирішуючи питання комплектації інформації про організацію, її бачення, опису продукту, її грошових потоків та оточення у зручній, візуальній формі. Після удосконалення проведемо практичне впровадження розробленого інструменту при використанні методу стратегічного управління в благодійну організацію, для його дослідження.

2 АНАЛІЗ ІТ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ БО В УМОВАХ КРИЗИ

2.1 Ресурси задіяні для управління БО

Благодійні організації, які займаються безпосередньою допомогою категоріям населення які цього найбільше потребують, займаються збором коштів від донорів з усього світу, а тому є однією з найбільш доцільних для відкриття у період кризи. Працюючи на безоплатній основі БО допомагають населенню не впасти у відчай, надаючи своєчасну допомогу у місцях, де держава може не встигнути, або відчуватиме великі фінансові втрати. БО працює як воронка, що збирає кошти з жителів країн, де люди зацікавлені у її наданні і передачі зібраних коштів на допомогу населенню. Розглянемо ситуацію в Україні, де з 24 лютого 2022 року відбуваються широкомасштабні бойові дії, спричинені агресором з боку Російської Федерації. Під час повномасштабного вторгнення РФ, яке відбулося протягом квітня 2022 року було створено 1199 БО. У порівнянні з квітнем 2021 року спостерігається зріст реєстрацій благодійних організацій у 12 разів, за даними дослідження Vkursi та Zagoriy Foundation на 9 травня 2022 року [15].

Під час підвищення згуртованості населення люди всіх професій ринулися допомагати як фінансово, так і вкладаючи свій час для підтримки волонтерських ініціатив, тому доцільно вважати, що для управління БО задіяні такі людські ресурси:

- головний виконавчий директор;
- програмний менеджер;
- фінансовий менеджер;
- менеджер з розвитку;
- менеджер зі збору коштів;
- менеджер з комунікацій;
- менеджер з маркетингу;
- менеджер з управління персоналом;

- координатор волонтерів;
- операційний менеджер;
- менеджер з адвокації та юриспунденції;
- менеджер з аналітики;
- директор з інформаційних технологій.

Головний виконавчий директор відповідає за загальне керівництво та стратегічне управління організацією. Їх може бути декілька в організації і займаються вони наглядом за всіма аспектами діяльності організації, включаючи управління проектами, фінансами, збір коштів та залучення зацікавлених сторін.

Програмні менеджери відповідають за планування, реалізацію та оцінку конкретних проектів в організації. Вони забезпечують досягнення цілей і завдань проекту, керують бюджетом, координують роботу персоналу та волонтерів.

Фінансові менеджери займаються фінансовим плануванням, бюджетуванням та бухгалтерським обліком в організації. Вони контролюють фінансові показники, готують фінансову звітність, управляють грошовими потоками, здійснюють нагляд за аудитом і забезпечують дотримання фінансових правил.

Менеджери з розвитку або фандрейзингу відповідають за розробку та впровадження стратегій зі збору коштів для забезпечення організації фінансовими ресурсами. Вони розвивають відносини з донорами, пишуть грантові заявки, організовують заходи зі збору коштів та контролюють роботу з донорами.

Менеджери з комунікацій або маркетингу відповідають за зовнішні та внутрішні комунікації організації. Вони розробляють і впроваджують комунікаційні стратегії, керують зв'язками із ЗМІ, створюють маркетингові матеріали, контролюють присутність у цифрових і соціальних мережах, а також покращують імідж організації в очах громадськості.

Менеджери з управління персоналом відповідають за всі аспекти людських ресурсів в організації. Вони підбирають і наймають персонал, управляють пільгами та заробітною платою працівників, розробляють кадрову політику і

процедури, контролюють управління ефективністю роботи, і забезпечують дотримання трудового законодавства, і правил.

Координатори волонтерів відповідають за набір, навчання та управління волонтерами в організації. Вони підбирають волонтерів для відповідних ролей, забезпечують орієнтаційну допомогу та нагляд, визнають і цінують їх внесок, а також забезпечують позитивний досвід в БО.

Операційні менеджери контролюють щоденні адміністративні та логістичні функції організації. Вони керують офісними операціями, приміщеннями, технологічними системами та логістикою. Вони також забезпечують ефективне використання ресурсів, впроваджують політику та процедури, а також підтримують персонал в їхніх операційних потребах.

Менеджери з адвокації та юриспонденції зосереджені на формуванні державної політики, участі в адвокаційних заходах та просуванні місії організації. Вони відстежують законодавчі зміни, розробляють юридичні стратегії, взаємодіють з політиками та зацікавленими сторонами, а також мобілізують прихильників навколо політичних питань.

Менеджери з оцінки впливу оцінюють ефективність та вплив проектів і загальної діяльності БО. Вони розробляють та впроваджують системи оцінювання, збирають та аналізують дані, вимірюють результати та надають науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення програм.

Директор з інформаційних технологій наглядає за загальною ІТ-стратегією та операціями організації. Він узгоджує ІТ-ініціативи з цілями організації, керує ІТ-бюджетом, забезпечує безпеку та конфіденційність даних, оцінює та впроваджує технологічні рішення, а також керує всією ІТ-командою.

2.2 IT інфраструктура БО

Розглядаючи організацію з великим об'ємом задіяних співробітників і волонтерів варто звернути увагу на її інформаційне забезпечення та працівників, які безпосередньо задіяні в управлінні БО з використанням AGILE мислення, як бачення того, як розвивається організація.

Щодо відділу IT та головного інформаційного директора, то вони вкрай важливі у сучасній БО під час кризи і тому розглянемо відділ IT під призмою менеджменту в ньому. Персонал, який приймає участь в управлінні організацією з боку інформаційних технологій:

- IT-менеджер;
- адміністратор бази даних;
- мережевий адміністратор;
- системний адміністратор;
- менеджер з IT-безпеки;
- веб-адміністратор;
- керівник IT-проектів;
- менеджер служби підтримки;
- аналітик даних.

IT-менеджер займається щоденним управлінням IT-системами та інфраструктурою організації. IT-менеджери здійснюють нагляд за IT-персоналом, керують технологічними активами, надають підтримку користувачам, обслуговують апаратне та програмне забезпечення, впроваджують IT-політики та процедури, а також забезпечують ефективну роботу IT-операцій.

Адміністратор бази даних відповідає за управління та підтримку баз даних організації. Вони забезпечують цілісність, безпеку та продуктивність даних, виконують резервне копіювання та відновлення баз даних, оптимізують їх структури, а також підтримують потреби в аналітиці даних та звітності.

Мережевий адміністратор керує комп'ютерними мережами та комунікаційними системами організації. Вони налаштовують і підтримують мережеву інфраструктуру, контролюють продуктивність і безпеку мережі, усувають проблеми з мережею і забезпечують надійне з'єднання для користувачів і систем.

Системний адміністратор відповідає за адміністрування та обслуговування серверів і операційних систем організації. Вони встановлюють та налаштовують серверне обладнання та програмне забезпечення, керують оновленнями та виправленнями системи, контролюють її продуктивність, а також забезпечують резервне копіювання та аварійне відновлення. Відповідають на технічні питання, пов'язані з ПЗ та ПК, що використовуються співробітниками та волонтерами БО.

Менеджер з IT-безпеки зосереджується на захисті інформаційних активів організації та забезпеченні безпеки даних. Вони розробляють та впроваджують політики та процедури IT-безпеки, проводять оцінку ризиків, керують контролем доступу та дозволами користувачів, здійснюють моніторинг порушень безпеки та реагують на інциденти, пов'язані з безпекою.

Веб-адміністратор керує веб-сайтом організації та його присутністю в Інтернеті. Вони підтримують функціональність веб-сайту, оновлюють контент, оптимізують продуктивність, керують реєстрацією доменів та хостингу, забезпечують відповідність веб-стандартам, а також інтегрують онлайн-платформи для пожертв і комунікації.

Керівник IT-проекту контролює планування та виконання IT-проектів в організації. Він визначає обсяг проекту, розробляє плани проекту, розподіляє ресурси, керує термінами та бюджетом проекту, координує роботу із зацікавленими сторонами, а також забезпечує успішну реалізацію та виконання проекту.

Менеджер служби підтримки керує командою, яка надає технічну підтримку та допомогу користувачам в організації. Вони відповідають на запити та проблеми користувачів, усувають проблеми з програмним та апаратним

забезпеченням, проводять навчання користувачів, а також підтримують документацію та бази знань.

Аналітик даних аналізує та інтерпретує дані організації, щоб забезпечити розуміння та підтримку прийняття рішень. Вони розробляють системи аналізу даних, створюють звіти та візуалізації, виявляють тенденції та закономірності, а також беруть участь у розробці стратегій на основі даних та оцінці програм.

Зважаючи на керуючий персонал та задачі, які вони виконують в БО, доцільно сказати, що ІТ відділ забезпечує всю організацію стабільною її роботою і приймає участь в управлінні та виробництві контенту.

Розглядаючи методи управління, користуючись можливостями ІТ відділу для вдосконалення процесів організації, та в умовах дистанційного режиму роботи, зумовленого кризою, визначимо, що від зміни системи мислення і використання ІТ інструментів в БО покращяться такі методи:

- стратегічне планування;
- адміністративна діяльність і управління;
- управління фінансами;
- планування та оцінка проектів;
- комунікація та маркетинг;
- постійне вдосконалення.

Інфраструктура ІТ значно впливає на використання інструментів, що були б не доступні в інших умовах та зробити дистанційну роботу волонтерів та працівників можливою

2.3 Програмне забезпечення та інструменти БО

Програмне забезпечення впливає на роботу БО таким чином, що під час знаходження співробітників та волонтерів на дистанції - вони все одно

залишаються в курсі новин, можуть виконувати свою роботу, де б вони не знаходилися і яку функцію не виконували. Співробітники повинні мати змогу працювати з будь якого куточку світу, а тому необхідне використання програмного забезпечення, що міститься на сервері і доступне з будь якого браузеру, або зі смартфона.

За результатами проведеного мною опитування серед менеджерів верхнього рівня 3х БО було виявлено, що ІТ технології хоч і використовуються в організаціях, але дуже обмежено. У 2-х з 3-х БО ІТ відділ відсутній, що свідчить про низьку обізнаність БО в методах забезпечення безпеки організації, проблем в управлінні доступами та задіяних спеціалістів для вирішення цих питань, які не розуміються достатньо на темі. Під час опитування приймали участь 3 БО, які зареєстровані в Україні, але у зв'язку з обмеженнями закону про розповсюдження конфіденційної інформації 2 БО відмовилися від представлення свого імені для публічного дослідження, а одна БО, "The Borderlands Foundation" надала згоду на повну обробку та публікацію даних про інструменти та методи, які вона використовує для управління комунікаціями, маркетингом, обліку співробітників і волонтерів, управління фінансами, безпекою, а також процесами надання доступів і створення облікових записів для всіх членів організації.

Для управління проектами БО використовують такі ПЗ:

- а) відслідковування задач на проєкті;
 - 1) Atlassian JIRA;
 - 2) Trello;
 - 3) ClickUp;
- б) база знань;
 - 1) Confluence;
 - 2) Notion;
 - 3) Slab;
 - 4) ClickUp;
- в) облік працівників та волонтерів;

- 1) PeopleForce HRM;
- 2) Odoo HRM;
- 3) Google Suite;
- 4) Microsoft 365;
- 5) Apple iWork suite;
- г) зберігання файлів;
 - 1) Dropbox;
 - 2) Google Drive;
 - 3) Microsoft Outlook;
- д) аналітика;
 - 1) Google Analytics;
 - 2) Power BI;
 - 3) Tableau;
- е) SEO;
 - 1) Ahrefs;
 - 2) Google Search Console;
 - 3) SEMRush: Marketing SEO Tool;
- ж) SMM інструменти;
 - 1) Loomly;
 - 2) Audiense;
- з) email маркетинг;
 - 1) HubSpot;
 - 2) Mailchimp;
 - 3) MailerLite;
- и) управління фінансами;
 - 1) Xero;
 - 2) FreshBooks;
- к) розробка сайту;
 - 1) Amazon E2 server;
 - 2) CRM Wordpress;

- 3) Elementor Pro WP plugin;
- л) канали комунікації;
 - 1) Slack;
 - 2) Gmail + Google Groups;
 - 3) Outlook.

Використання цих інструментів зокрема зумовлено тим, що НО мають спеціальні ціни на їх використання. У зв'язку з цим вони платять за сервіси значно менше, а в деяких випадках можуть використовувати сервіси та інструменти безкоштовно, як наприклад ClickUp, Slab, Google Analytics, і навіть Google Suite.

Дивлячись на ці інструменти під призмою вдосконалення методів управління вони грають значну роль у діджиталізації інформації та надання можливості для скоординованої роботи БО при віддаленій роботі і змішаному графіку. Таким чином волонтери можуть працювати саме тоді, коли вони цього бажають, маючи весь необхідний матеріал та інформаційне забезпечення, необхідне для роботи на досягнення спільної мети БО.

З іншого боку, розглянемо інструменти, що допоможуть в удосконаленні методів стратегічного планування. Важливо зрозуміти, що потрібно робити в організації та використовувати інструменти візуалізації інформації разом з консультаціями кризового менеджера, які допоможуть виявити проблеми та спланувати подальші дії з вдосконалення, використовуючи методи управління. Якщо йдеться мова про нестримний розвиток БО - він неможливий без використання інформаційних технологій. Існують моделі розвитку організацій, які організують процес розвитку у єдиний план, наприклад модель розвитку, заснована на реінжинірингу, або систематичній адаптації.

Універсальна модель розвитку, заснована на реінжинірингу, показана на рисунку 2.1 [17]. При цьому методологія організаційного управління та її ключових елементів повинна використовуватися в контексті ситуації, що склалася на ринку, і застосовуватися для вирішення проблем, виявлених під час аналізу організації.

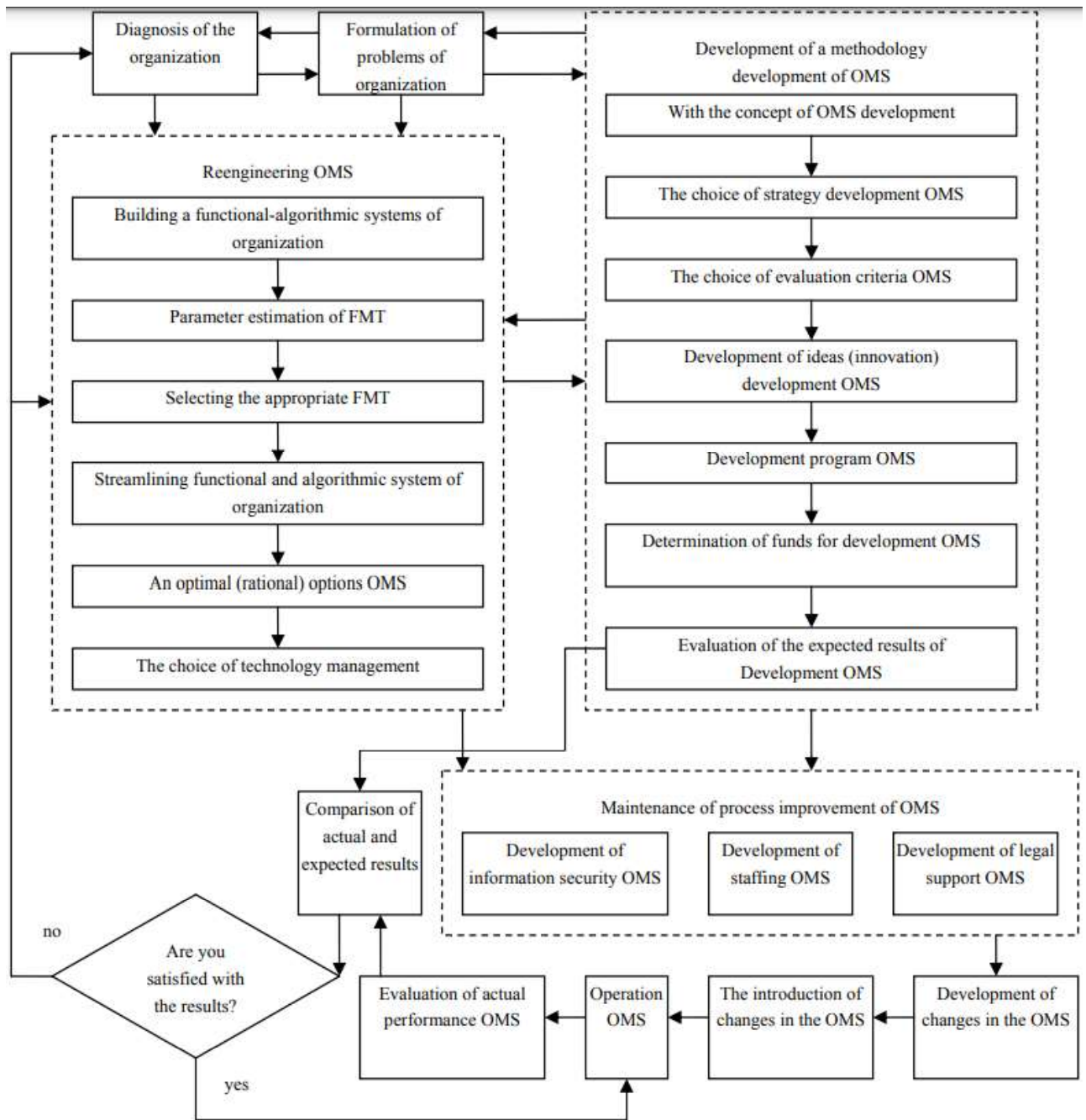


Рисунок 2.1 - Модель розвитку, заснована на реінжинірингу

Представлена модель базується на програмному підході. Програмний підхід виходить з наявних проблем і можливостей їх вирішення за допомогою наявних інструментів. У порівнянні з проектним підходом який базується на тому, якою має бути ситуація, програмний підхід базується на реальній ситуації і передбачає вибір змін, які призведуть до максимального результату.

Як ми бачимо з рисунку - на першому місці з реінжинірингу стоїть стратегія, “заздалегідь спланована реакція організації на зміну зовнішнього

середовища, лінія її поведінки, вибрана для досягнення бажаного результату”[17], яка безпосередньо важлива на початку, а для її визначення зазвичай використовують такі методи як SWOT аналіз з подальшим розподіленням та плануванням. Але цього не достатньо для розуміння повної структури ресурсів, які оточують БО.

Використання Business Model Canvas (BMC) дозволяє вирішити проблему формування стратегії на початковому етапі. Вона займається повним описом каналів комунікації, інструментів маркетингу, ресурсів, які задіяні для виконання мети організації, фінансових джерел та інших у зручному, візуальному вигляді. В тому числі BMC покриває наступні етапи розвитку, використовуючи програмний підхід, а саме оцінку критеріїв системи організаційного управління (OMS), розробки ідей для розвитку БО, визначення джерел отримання доходів і їх покращення.

При системному підході етапи управління організації поділяються на:

- діагностика та формування проблем організації;
- розробка плану з розвитку методології для системи організаційного управління;
- реінжиніринг OMS;
- перевірка та порівняння ефективності з попередньою OMS;
- підтримка процесів розвитку OMS.

Тому використання інструментів, що візуалізують та допомагають виявити слабкі сторони організації важливі для стратегічного управління нею. Використовуючи інструмент BMC можна досягти значних результатів у розумінні ресурсів, зацікавлених сторін, та на основі отриманої інформації робити прогнози та планувати етапи реінжинірингу.

2.4 Управління даними та безпека в НО

Безпека даних є важливою частиною БО, так як в такому типі організацій постійне йде робота саме з файлами, виконанням проектів і збагаченням бази знань новими статтями та інструкціями. ІТ грають важливу роль у захисті і управлінні даними, відповідають за написання інструкцій з користування даними та участь у написанні контрактів для волонтерів та співробітників організації у команді з адвокатами та юристами.

Варто зазначити, що для управління та забезпечення максимальної безпеки даних зазвичай наймають фахівця з безпеки даних, який проводить аудит та консультує організацію з питань безпеки, використання тих, чи інших інструментів та їх налаштувань, формування інструкцій по визначеним практикам:

- резервне копіювання та відновлення даних - БО часто використовують рішення для резервного копіювання, щоб створювати копії своїх даних, гарантуючи, що їх можна буде відновити у випадку втрати даних або збою системи. Це може включати регулярне резервне копіювання до локальних або віддалених сховищ, використання хмарних сервісів резервного копіювання або гібридних рішень;
- заходи безпеки даних - БО застосовують заходи безпеки, щоб попередити несанкціонований доступ, порушення або зловмисні дії. Заходи включають впровадження брандмауерів, антивірусного програмного забезпечення, систем виявлення вторгнень та методів шифрування для захисту конфіденційної інформації;
- контроль доступу та дозволи користувачів - БО встановлюють контроль доступу та повноваження користувачів, щоб гарантувати, що лише уповноважені особи можуть мати доступ до конфіденційних даних та змінювати їх, передбачаючи впровадження політики надійних паролів, контролю доступу

на основі ролей (RBAC) та багатофакторної автентифікації (MFA) для перевірки особи користувача;

- дотримання конфіденційності даних - БО повинні дотримуватися правил конфіденційності даних, таких як “Загальний регламент захисту даних” (GDPR). Регламент використовують для захисту інформації, що дозволяє ідентифікувати особу (PII), отримання згоди користувачів на збір даних, а також підтримання приватності і конфіденційності даних, що особливо стосується донорів та їх платіжної інформації і персональних даних;

- системи управління даними - БО використовують системи управління даними, наприклад для управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) або системи управління донорами (DMS), щоб ефективно організовувати та управляти своїми даними. Ці системи надають функції для введення, зберігання, пошуку та звітування, зберігаючи при цьому цілісність та безпеку даних;

- хмарні обчислення - БО використовують послуги хмарних сервісів, таких як інфраструктура як послуга (IaaS), платформа як послуга (PaaS) або програмне забезпечення як послуга (SaaS), для зберігання та управління своїми даними. Хмарні провайдери пропонують надійні заходи безпеки, резервне копіювання даних та варіанти відновлення після збоїв. Хоча в деяких випадках засоби розробляються самостійно під API відповідних систем та програм;

- регулярні оновлення та виправлення системи - БО регулярно оновлюють свої програмні додатки, операційні системи та мікропрограми, щоб забезпечити усунення вразливостей безпеки. Підтримуючи свої системи в актуальному стані, вони мінімізують ризик витоку даних та зловживання ними;

- навчання та обізнаність працівників - БО інвестують у програми навчання та підвищення обізнаності працівників, щоб навчити їх найкращим практикам захисту даних. Вони включають навчання гігієні паролів, розпізнавання спроб фішингу та розуміння важливості безпеки та конфіденційності даних;

– політика зберігання та знищення даних - для ефективного управління життєвим циклом даних БО розробляють політику їх зберігання та знищення. Політика включає визначення терміну, протягом якого дані повинні зберігатися, виходячи з юридичних та операційних вимог, а також встановлення процедур для безпечного знищення даних, коли вони більше не є необхідними;

– відповідальні за управління даними та відповідність вимогам - БО можуть призначити відповідальних за управління даними або їх відповідність вимогам, відповідальних за нагляд за захистом даних, конфіденційністю та дотриманням відповідних нормативних актів. Ці працівники забезпечують відповідність практик управління даними законодавчим вимогам та галузевим стандартам.

Для неприбуткових організацій важливо оцінити свої конкретні потреби в управлінні даними та безпеці, враховуючи чутливість даних, якими вони оперують, а також відповідні законодавчі та регуляторні вимоги, тому БО користуються консультаціями більш досвідчених фахівців у сфері кібербезпеки і проводять аудити на регулярній основі.

Такий підхід до захисту даних може підвищити ступінь довіри і прозорості одночасно і дозволяє покращити методи:

- комунікації і маркетингу;
- співпраці і партнерства;
- постійного вдосконалення;
- залучення зацікавлених сторін;
- збір коштів та розвиток ресурсів.

Посилюючи засоби безпеки БО підтримують рівень довіри всіх співробітників та волонтерів, не допускаючи розповсюдження їх персональних даних. Іншим важливим методом забезпечення прозорості є комунікаційні канали та взаємодії волонтерів.

2.5 Інструменти комунікації і взаємодії

Інструменти комунікації важливі при управлінні організацією і виконують стратегічну роль роботи для передачі задач, інформації. Без каналів комунікації існування БО у дистанційній формі роботи неможливе. ІТ відділ відіграє роль управління комунікаційними каналами та надання доступів, вирішення питань структури каналів передачі інформації. За результатами дослідження БО використовують такі канали комунікації:

- сервіси електронної пошти - БО покладаються на сервіси електронної пошти, такі як Microsoft Outlook, Gmail або хмарні поштові платформи, як MailChimp або MilerLite, щоб керувати своєю щоденною комунікацією та робити маркетингові розсилки. Електронна пошта дозволяє надсилати оголошення, оновлення, інформаційні бюлетені та іншу важливу інформацію співробітникам, волонтерам, донорам та іншим зацікавленим сторонам;
- платформи для обміну миттєвими повідомленнями та спільної роботи - БО використовують інструменти обміну миттєвими повідомленнями, такі як Slack, Microsoft Teams або Telegram, для спілкування між членами команди в режимі реального часу. Ці платформи дозволяють швидко обмінюватися інформацією, обмінюватися файлами та співпрацювати над проектами, підвищуючи продуктивність та координацію роботи команди;
- інструменти для відеоконференцій - БО використовують інструменти відеоконференцій, такі як Zoom, Slack або Google Meet, для проведення віртуальних зустрічей, вебінарів, тренінгів та віддаленої співпраці. Ці інструменти дозволяють спілкуватися віч-на-віч, надавати спільний доступ до екрану та проводити інтерактивні дискусії, незалежно від географічного розташування;
- програмне забезпечення для управління проектами слід теж віднести до комунікаційних каналів, так як вони дозволяють коментувати та передавати

файли між членами команди, при цьому, використовуючи Asana, Trello, ClickUp або Atlassian JIRA менеджер проектів може призначати завдання, відстежувати прогрес, встановлювати дедлайни що полегшує комунікацію між членами команди, які працюють над одним проектом;

- платформи соціальних мереж - БО використовують соціальні медіа-платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram та LinkedIn, для спілкування та взаємодії зі своєю аудиторією. Соціальні мережі надають платформу для обміну новинами, історіями, інформацією про вплив та кампанії залучення коштів, сприяючи залученню громадськості та охопленню ширшої аудиторії;

- системи управління донорами (DMS) або програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з донорами (CRM), такі як Salesforce, DonorPerfect або Bloomerang використовуються для управління відносинами з донорами. Ці системи відстежують взаємодію з ними, зберігають контактну інформацію, забезпечують персоналізовану комунікацію силами працівників або волонтерів БО, а також керують кампаніями зі збору коштів;

- онлайн-інструменти зворотного зв'язку та опитування - БО використовують онлайн-інструменти зворотного зв'язку та опитувань, такі як SurveyMonkey, Google Forms або Typeform, щоб збирати відгуки, проводити опитування зацікавлених сторін. Ці інструменти допомагають оцінити рівень задоволеності та зрозуміти потреби донорів, волонтерів та працівників.

Комунікаційні канали є критичними і тому впливають на багато методів управління, які буквально залежать від коректного підбору стратегії комунікації і взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Так, комунікаційні канали впливають на всі методи, визначені у підрозділі 1.2:

- стратегічне планування;
- адміністративна діяльність і управління;
- управління фінансами;
- збір коштів та розвиток ресурсів;
- планування та оцінка проектів;
- управління волонтерами;

- залучення зацікавлених сторін;
- комунікація та маркетинг;
- співпраця та партнерство;
- постійне вдосконалення.

Під час прийняття рішення про використання методів для удосконалення комунікаційних каналів слід звертати увагу на такі фактори як зацікавленість всіх сторін у зміні каналів, до яких вони звикли, а сам процес варто розділити на декілька етапів, щоб попередити недовіру та адаптацію всіх співробітників організації, в тому числі підготувавши співробітників технічно.

2.6 Підтримка технічних питань в організації

Засобами допомоги займається також відділ ІТ, який відповідає за технічну експертизу, пошук інформації та допомогу постраждалому волонтеру, або працівнику. Такі співробітники зазвичай консультують по внутрішнім каналам зв'язку. До них відносяться такі фахівці:

- системні адміністратори, які займаються налагодженням внутрішньої системи, серверів та обладнання, але також підтримують внутрішніх співробітників та волонтерів з технічних питань. Вони надають рекомендації, усувають проблеми та пропонують рішення, пов'язані з обладнанням, програмним забезпеченням, підключенням до мережі та іншими технічними аспектами;
- команда з навчання та розвитку яка відповідає за проведення технологічних тренінгів для внутрішніх співробітників та волонтерів проводить семінари, вебінари або тренінги, щоб покращити технічні навички та знання співробітників і навчити їх відповідати на основні технічні запити;

- команда управління документацією та знаннями яка відповідає за створення та підтримку внутрішніх ресурсів, таких як посібники користувача, поширені запитання, бази знань або онлайн-портали, іноді навіть у співпраці з іншими відділами. Ці ресурси містять інформацію для самодопомоги та відповіді на поширені технічні питання, що дає змогу співробітникам та волонтерам самостійно знаходити рішення;
- зовнішні IT-консультанти чи постачальники є доволі необхідними, коли питання стосується захисту інформації, або введення нових технологічних рішень, що можуть викликати труднощі. Часто допомагають при налаштуванні та впровадженні нових програмних засобів.

За своїми задачами підрозділ підтримки з технічних питань є важливою складовою кожної організації, бо питання повинні вирішуватися вчасно, та мінімально впливати на якість роботи працівників і волонтерів, щоб підвищити рівень їх задоволення та зацікавленості. Підрозділ може покращувати взаємодію з такими методами управління:

- адміністративна діяльність і управління;
- управління фінансами;
- комунікація та маркетинг;
- постійне вдосконалення.

Таким чином відбувається вдосконалення методів, які тісно пов'язані з технічним оснащенням, програмними засобами та їх використанням у великому масштабі, де потрібні технічні спеціалісти, які налаштовують та будуть контролювати доступи до програмного забезпечення, інструментів та сервісів, що використовують робітники та волонтери БО.

2.7 Вплив ІТ на адміністративні рішення та управління у БО

ІТ відділ та його вплив повністю залежить від методів, які використовуються для покращення умов та фінансової спроможності організації. ІТ змінили способи вирішення адміністративних завдань, прийняття стратегічних рішень та підходи, з якими менеджери та адміністрація керує діяльністю організації. Використання ІТ технологій на часі і підвищує ефективність роботи всіх відділів організації зважаючи на дослідження, проведене серед більш ніж тисячі респондентів з Великої Британії 93% опитаних відчують підвищення продуктивності від використання ІТ технологій.

“Хоча коментатори занепокоєні тим, що цифрові інструменти можуть відволікати на робочому місці, багато онлайн-працівників стверджують, що це не так, коли йдеться про їхню продуктивність.

Лише 7% дорослих, що працюють онлайн, вважають, що їхня продуктивність знизилася через інтернет, електронну пошту та мобільні телефони, тоді як 46% відчують себе більш продуктивними.

Відповідаючи на запитання про різноманітні впливи, значна частина цих працівників відповіла, що інтернет, електронна пошта та мобільні телефони:

- розширюють коло людей за межами компанії, з якими вони спілкуються - зазначили 51% з опитаних працівників, які користуються інтернетом;
- надали їм більше гнучкості в робочому графіку - 39% працівників, які працюють онлайн обрали цей пункт;
- 35% онлайн-працівників визначили, що кількість продуктивних годин збільшилася.

Кожен з цих ефектів більше відчувається серед офісних працівників, ніж серед робітників, які працюють поза офісом.” [16]

Використання ж інструментів для роботи грає критичну роль при роботі дистанційно, використовуючи інтернет і без сервісів, які забезпечують безперервну роботу в мережі інтернет неможливий.

Але що до методів, які могли б покращити вплив ІТ на працівників, то це в першу чергу мова йде про стратегію і визначення плану, за яким буде відбуватися реінжиніринг організації.

Важливим атрибутом будь якого планування є підготовка, а для стратегічного планування немає нічого кращого, ніж SWOT-аналіз, який вже є еталоном серед стратегічних менеджерів, хоча це не єдиний важливий інструмент, який необхідний для переходу на етап планування. Важливо провести аналіз зацікавлених сторін, ресурсів, каналів комунікації та маркетингу, джерел постачання фінансів та інших метрик, що підвищить розуміння структури БО та її оточення. Для того, щоб впоратися з цією проблемою був розроблений інструмент BMC, який виконує роль маркетингового інструменту, що розкриває важливу для планування та управління організацією інформацію.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ BUSINESS MODEL CANVAS ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ БО

3.1 Положення BMC у стратегічному плануванні

Інструменти візуалізації при плануванні організаційної мети, місії та стратегії допомагають відобразити проблемні зони, їх оточення, допомагають у визначенні того шляху, що виділить організацію серед конкурентів та дозволить отримати більше пожертв для бенефіціарів, більшу зацікавленість донорів та інвесторів. Вперше BMC був розроблений для досягнення цілей бізнесу, для заробітку грошей і визначення джерел найбільшого доходу. Описуючи словами автора моделі, можна сказати, що бізнес-модель - це план, що описує намір бізнесу у заробітку грошей. Вона пояснює, хто є клієнтською базою і як організація надає їм цінність, а також пов'язані з цим деталі фінансування. А BMC - це інструмент, що дозволяє визначити ці компоненти візуально, на одній сторінці.

BMC - це інструмент стратегічного управління, який дозволяє візуалізувати та оцінити бізнес-ідею або концепцію. Це односторінковий документ, що містить дев'ять блоків, які представляють різні фундаментальні елементи бізнесу. Починаючи від фінансових можливостей організації і закінчуючи визначенням цінностей клієнтів.

BMC відрізняється від традиційного бізнес-плану тим, що займає одну сторінку замість кількох, пропонуючи набагато простіший спосіб пояснення основних елементів бізнесу (рисунок 3.1).

Права частина діаграми фокусується на клієнті або ринку (зовнішніх факторах, які організація не контролює), тоді як ліва частина діаграми фокусується на бізнесі (внутрішніх факторах, які здебільшого піддаються контролю організації). Посередині відображені ціннісні пропозиції, які представляють обмін цінностями між бізнесом і клієнтами.

The Business Model Canvas		Designed for:	Designed by:	Date:	Version:
Key Partners  - Хто наші ключові партнери Партнери? Хто є наші ключові постачальники? - Які ключові ресурси ми отримуємо від партнерів? - Яку ключову діяльність виконують партнери?	Key Activities  Які ключові активності вимагають наше вирішення?	Value Propositions  - Яку цінність ми створюємо для клієнта? - Яку проблему клієнта ми допомагаємо вирішити? - Які пакети продуктів та послуг ми пропонуємо кожному клієнтському сегменту?	Customer Relationships  Який тип стосунків кожен з наших Клієнтських Сегментів очікують від нас щоб ми встановили та підтримували з ними?	Customer Segments  - Для кого мистворюємо цінність? - Хто для нас найважливіші клієнти?	
Key Resources  Які ресурси потребує наше вирішення?			Channels  Через які канали наші клієнтські сегменти хочуть отримувати результат?		
Cost Structure  Які найважливіші витрати притаманні нашій бізнес-моделі? - Які ключові ресурси є найдорожчими? - Які ключові види діяльності є найдорожчими?			Revenue Streams  За яку цінність наші клієнти дійсно готові платити? - За що вони платять зараз? Як вони зараз платять?		

Рисунок 3.1 - Питання, які розглядає BMC

Структурний елемент “Value proposition” описує набір продуктів і послуг, які створюють цінність для певного сегмента клієнтів. Ціннісна пропозиція - це причина, чому клієнти звертаються до однієї компанії, а не до іншої. Вона вирішує проблему клієнта або задовольняє його потребу.

Структурний блок "Customer segments" визначає різні групи людей або організацій, які підприємство прагне охопити та обслужити. Клієнти - це серце будь-якої бізнес-моделі. Без (прибуткових) клієнтів жодна компанія не зможе проіснувати довго.

Блок "Channels" описує, як компанія спілкується зі своїми сегментами клієнтів і досягає їх. Канали - це місця контакту з клієнтами, які відіграють важливу роль у клієнтському досвіді.

Блок "Customer relationships" описує типи взаємовідносин, які компанія встановлює з певними сегментами клієнтів. Компанія повинна чітко визначити тип відносин, які вона хоче встановити з кожним сегментом клієнтів.

Блок "Key resources" описує найважливіші активи, необхідні для роботи бізнес-моделі. Кожна бізнес-модель потребує ключових ресурсів. Ці ресурси дозволяють підприємству створювати та пропонувати ціннісну пропозицію, виходити на ринки, підтримувати відносини з сегментами клієнтів та отримувати прибуток.

Блок "Key activities" описує найважливіші речі, які компанія повинна зробити, щоб її бізнес-модель працювала. Кожна модель передбачає ряд ключових дій. Це найважливіші дії, які компанія повинна здійснити для успішної роботи.

Блок "Key partners" описує мережу постачальників і партнерів, які забезпечують роботу бізнес-моделі. Компанії створюють партнерства з багатьох причин, і партнерства стають наріжним каменем багатьох бізнес-моделей.

Структурний блок "Revenue streams" відображає грошові кошти, які компанія отримує від кожного клієнтського сегмента. Якщо клієнти - це серце бізнес-моделі, то потоки доходів - це її артерії. Компанія повинна запитати себе, за яку цінність кожен сегмент клієнтів дійсно готовий платити?

"Cost structure" описує всі витрати, пов'язані з функціонуванням бізнес-моделі. Цей структурний елемент описує найважливіші витрати, що виникають під час роботи в рамках конкретної бізнес-моделі [19].

ВМС була спочатку розроблена Алексом Остервальдером та Івом Піньером і представлена в книзі "Створення бізнес-моделі"[13] як візуальна основа для планування, розробки та тестування бізнес-моделей організації. Наразі цей інструмент використовується не тільки для побудови бізнес моделі, але явного використання в БО не знайшов, що свідчить про проблеми підбору інструментів для формування бізнес-моделі благодійних організацій.

Але з адаптацією цього методу можна стверджувати, що він відмінно працює для БО, ефективність якої можна оцінити.

3.2 Критерії оцінки ефективності використання ВМС для побудови бізнес моделі БО

Оцінюючи ефективність використання Business Model Canvas (ВМС) для побудови бізнес-моделі благодійної організації, можна враховувати критерії, що відносяться до положення БО на ринку і як вона відчуває себе серед конкурентів.

Основні критерії ефективності ВМС включають оцінку:

- прозорості методу в поєднанні з послідовністю;
- ціннісної пропозиції;
- генерації активності донорів;
- балансу витрат та отримання коштів;
- залученості зацікавлених сторін;
- соціального впливу (KPI).

Визначаючи прозорість методу варто звернути увагу на зрозумілість документації та наявність менеджера, або консультанта, що зможе його пояснити. І хоча метод поєднує в собі сторони простоти і збалансованості, відображає бізнес модель у зручній формі у форматі однієї сторінки - він має обмеження для використання у БО. Це спричинено напрямком дії методу і для використання в БО потребує доробки зі зміною деяких елементів.

Ціннісна пропозиція повністю залежить від того, на скільки досвідчені професіонали були підібрані для виконання стратегічного планування, а також використання визначених за допомогою бізнес моделі даних у різних областях. Метод оцінює не тільки організацію, а ще й її оточення, інтереси клієнтів та ціннісну пропозицію, що надає БО.

Ефективність завжди розраховується у числовому еквіваленті, а за основні метрики потрібно взяти:

- кількість годин, що волонтери приділяють на протязі часу;
- як змінилися метрики відвідування сайту (активні користувачі соціальних мереж і сайту);

- сума пожертв в порівнянні з результатами до внесення виправлень в стратегію;
- оцінка активності донорів на сайтах-конкурентах;
- середній час знаходження волонтерів в організації.

Для оцінки ефективності зазвичай використовують формулу:

$$E = \frac{D}{P},$$

де E - ефективність;

D - досягнуто;

P - планувалося досягти.

При чому дані в даному випадку отримуються зазвичай методами опитувань волонтерів, а власне кількість відвідувань сайту та суми пожертв на основі даних з додатку для аналітики веб-сторінок і власне більш детальний опис по жертвам з участю донорів в інструменті для отримання пожертв. Для аналізу конкурентів будемо використовувати кількісні показники результатів їх кампанії зі збору коштів.

Варто також перед внесенням яких небудь правок в стратегію проаналізувати думку зацікавлених сторін, таких як бенефіціари, донори, співробітники, волонтери та партнери, з проханням про зворотній зв'язок та вже після проведення реінжинірингу підтвердження ефективності ВМС. Враховуючи їхню точку зору щодо чіткості, реалістичності та відповідності моделі оцінити можливість досягнення місії та цілей організації, що були заплановані.

3.3 Адаптація інструменту ВМС для визначення бізнес-моделі БО

“Бізнес-модель описує обґрунтування того, як організація створює, доставляє та фіксує цінність” [14] - визначення має велике значення і повністю

підходить для використання у БО, що свідчить про перший крок на зустріч адаптивності цього методу.

Оцінюючи внутрішні блоки вже варто більш доцільно поглибитися. Наприклад, опис ціннісної пропозиції та визначення клієнтів - це блоки, що повинні бути більш повноцінно описані. Для цього компанія Strategizer створила інструмент для більш глибокого аналізу цих блоків, який називається “Value Proposition Canvas” (VPC), який зображений на рисунку 3.2.

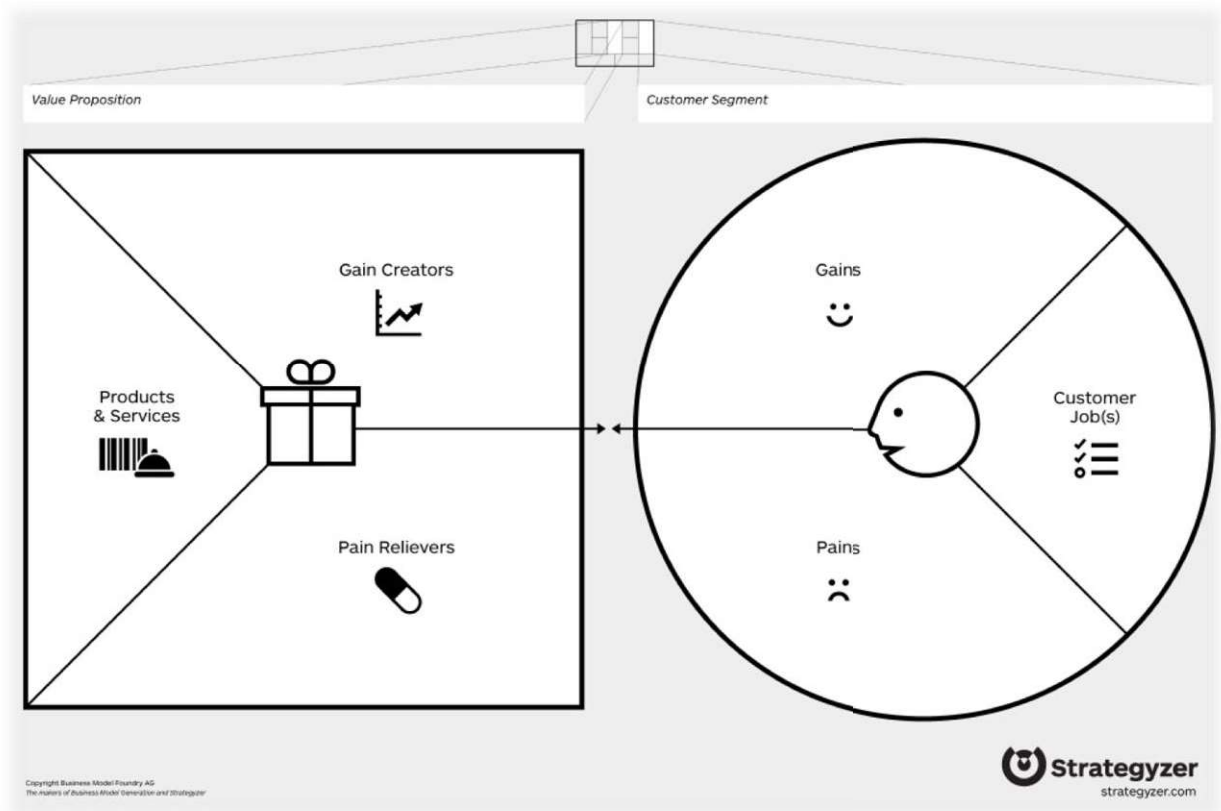


Рисунок 3.2 - Value Proposition Canvas

Інструмент VPC дозволяє описати всі проблеми клієнта, що він хоче отримати, та від чого страждає та отримує задоволення. Таким чином описується і ціннісна пропозиція, яка визначає продукт-вирішення ситуації клієнта. Це дозволяє вирішити його проблеми та надати задоволеність від використання продуктів, що вирішують його питання.

Розглянемо проблеми ВМС для вирішення потреб БО, які полягають у відсутності необхідних критеріїв оцінювання. При чому деякі блоки вимагають

оновлення тлумачення розглянутих питань у зв'язку зі зміною діяльності. На відміну від бізнес моделі, що була запропонована Олександром Остервальдером - для БО доцільно розділити категорії клієнтів, бо кожна з них має відокремлену структуру, цінності клієнтів та їх зацікавленість. Також переглянуті потоки доходів які були розділені на 2 частини, що стосуються БО та аналітики для визначення ефективності маркетингових цілей. Під час розробки нової бізнес-моделі була використана бізнес-модель від компанії “Strategizer”, що зображена на рисунку 3.1. Самостійно вдосконалений інструмент відображення бізнес моделі я назвав Charity organization business model canvas (COBMC), який зображений на рисунку 3.3.

В інструменті COBMC були внесені правки у блоки:

- customer segments;
- value proposition;
- customer relationships;
- channels;
- revenue streams.

Основні групи блоків не зазнали змін і відображені на рисунку 3.3 таким чином. Жовтим виділив групу “доставка результату”, червоним - “пропозиція БО”, синім - “створення продукту”, а зеленим “критеріальна оцінка”.

Блоки “customer segments”, “customer relationships” та “channels”, які стосуються вимог клієнта до розробки були розділені на донорів та бенефіціарів у зв'язку з наявністю двох клієнтів у самій суті організації. Рішення про розділення було прийнято у зв'язку з різницею між цими категоріями, для відображення відношення вимог, каналів отримання інформації, та ступінь контакту з кожним типом клієнта. Вони різні, а тому і вимоги, канали отримання результату, та вирішення проблем у них різні. У групі “пропозиція БО” для кожної групи потрібно розробити свій інструмент комунікації та отримання результатів, для цього були створені блоки “Пропозиція для бенефіціара”, та “Пропозиція для донора”, а результат колективного вирішення вже відображається у блоці



Source: Ruslan Dorokhin

Рисунок 3.3 - Вдосконалена для БО бізнес-модель СОВМС

“Ключова пропозиція”. Тут важливо побудувати продукт, що буде добре виконувати вимоги обох клієнтів, але якщо не можливо створити одне рішення для обох клієнтів, то створити платформу.

Група “Критеріальна оцінка” також зазнала змін і з’явився новий блок, а саме “Доходи на розвиток”, що відповідає за критеріальну оцінку доходів, що отримала БО за певний період на свій розвиток, включаючи оплату праці працівників, а також інструменти, що використовуються працівниками та волонтерами організації.

Таким чином була проведена адаптація інструменту ВМС під вимоги БО, а вдосконалений варіант бізнес моделі виконує ознайомчу функцію на відмінно. Це дозволяє бізнес-моделі бути логічним і наочним відображенням того, як БО функціонує на всіх своїх рівнях, як створює вигідні умови для клієнтів, що забезпечує необхідний рівень грошового потоку з доходами на розвиток організації. Хоча модель вимагає підтвердження на реальному прикладі, тому доцільно провести експеримент на основі працюючої БО, яка надала згоду на впровадження бізнес-моделі.

4 РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В БО “THE BORDERLANDS FOUNDATION”

4.1 Використання інструменту COBMC для бізнес-моделювання в “The Borderlands Foundation”

Благодійна організація “The Borderlands Foundation” є доволі новою і в ній є проблеми управління, тому використання методу стратегічного планування підтримувалося вищим керівництвом, що створило відмінну середу для експериментів.

Разом із відділом ІТ та адміністрацією БО був розроблений план по оцінці ефективності використання нового інструменту, що дозволяв побудувати бізнес-модель БО. Були підібрані інструменти проведення бізнес-аналізу та оцінки сильних та слабких сторін, використовуючи SWOT аналіз. Були визначені стратегічні цілі, бачення та мета організації у форматі документу, що був підписаний керівництвом у грудні 2022 року. У ролі бізнес-моделі використовувався розроблений інструмент, COBMC, який сподобався членам комісії зі стратегічного управління і вони прийняли його як основний, що описував групи бізнес-моделі “доставка результату”, “пропозиція БО”, “створення продукту”, та “критеріальна оцінка”.

План оцінки ефективності включав:

- оцінку зацікавленості донорів методом збору аналітики за допомогою інструменту Google Analytics помісячно;
- загальні суми пожертв для кожної з історій у місяць;
- кількість заявок від бенефіціарів у місяць;
- середня тривалість знаходження користувачів на сайті у місяць.

Після збору даних з моменту підключення Google Analytics до веб-сайту БО був здійснений запуск процесу стратегічного планування та впровадження нових процесів, побудови механізму, в основі якої лежало використання ІТ, а цей відділ зайняв пріоритетну роль, поєднуючі ролі визначника інструментів,

сервісів, та плагінів для використання, забезпечення безпеки користувачів проводячи аудити із спеціалістом з кібербезпеки, проведення консультацій щодо технічних питань та запровадження інструкцій, для використання комунікаційних каналів в середині організації, а також формування бази знань IT відділу.

На початку лютого 2023 року було повністю оновлені процеси, а відділ IT зайняв важливу роль в управлінні і створенні продукту компанії, яка збігається з бізнес планом, що був створений використовуючи інструмент COBMS, який зображений на рисунку 4.1.

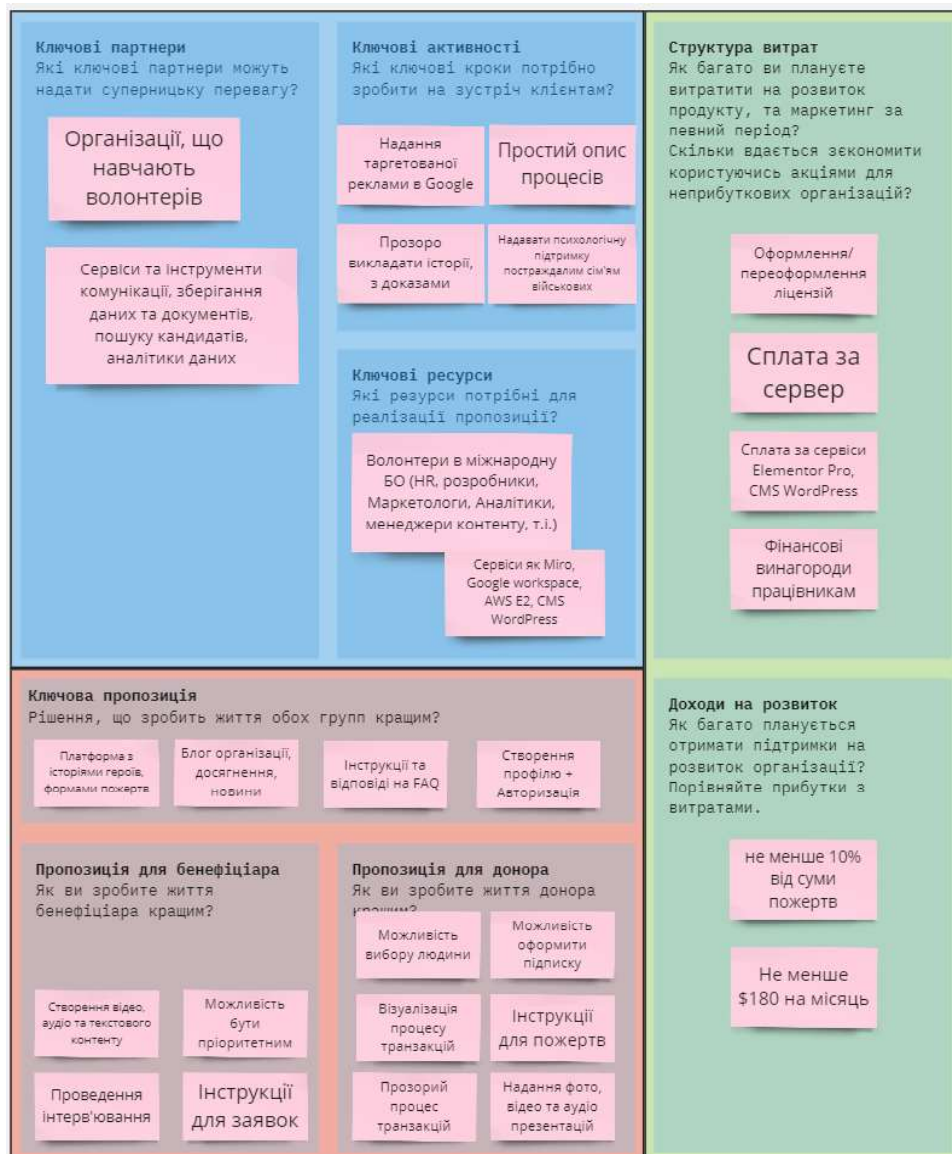


Рисунок 4.1 - COBMS бізнес-модель БО The Borderlands Foundation



Рисунок 4.1, аркуш 2

Таким чином був проведений повний аналіз клієнтів БО з описом цільової аудиторії, її бажань, визначення рішення, що може підійти всім вимогам, описана організація, та її ресурси і активності, а також прибутки та витрати з вказанням мінімальних значень, які мають відбуватися, щоб покривати витрати БО.

4.2 Результати використання COBMC для визначення бізнес-моделі

Проведення дослідження відбувалося з метою виявлення ефективності роботи нового інструменту для виконання задачі формування бізнес-моделі організації, визначення ключових активностей, проектів, зацікавлених сторін, потоків прибутку та витрат.

Під час дослідження було виявлено, що на протязі 3-х місяців після введення в дію нового інструменту та перегляд стратегії сприяли зросту популярності сайту загалом на ~80%, а кількість донорів збільшилася у 6 разів.

Дослідження проводилося з лютого по квітень 2023 року, що сприяло аналізу нового інструменту [6].

Список метрик та результати досліджень на початок та кінець періоду показано у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 - Метрики, що були проаналізовані

№	Метрика	Лютий 2023	Квітень 2023	Різниця, %
1.	Загальна кількість донорів	5	32	145.95%
2.	Середня сума пожертв (на місяць)	\$65.2	\$68.5	4.94%
3.	Загальна сума пожертв (на місяць)	\$325	\$1185	113.90%
4.	Середня тривалість знаходження користувачів на сайті (на місяць)	5.36	7.11	28.06%
5.	Унікальних відвідувачів (на місяць)	859	1543	56.95%
6.	Кількість заявок від бенефіціарів (на місяць)	1.2	0.8	-40%
7.	Середній час збору пожертв на проект (за весь час), днів	93	48	63.83%

Різницю розраховували за формулою:

$$\% \text{ difference} = \frac{|value1 - value2|}{\left(\frac{value1 + value2}{2}\right)} \times 100\%,$$

де difference - різниця у відсотках;

value1 - перше значення;

value2 - друге значення.

В процесі дослідження виявлено, що новий інструмент вплинув на розуміння організацією клієнтів та свого продукту, а метрики ефективності

піднялися на визначені у таблиці 1 відсотки, що каже про ефективність нового інструменту, COBMS у порівнянні з використанням ВМС.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаної магістерської кваліфікаційної роботи був зроблений аналіз завдання, літератури за темою, вивчені аналоги бізнес-моделей, роль інформаційних технологій в управлінні БО, інструменти, технології та задачі, які виконує відділ ІТ, та як впливає на всю структуру управління БО. Були проаналізовані інструменти управління БО в умовах кризи, що включало перелік методів, які існують для розвитку БО, ІТ інфраструктури, при впровадженні гнучкого мислення з онлайн обладнанням, сервісами та інструментами для всіх структурних підрозділів БО. Виконаний аналіз сучасних інструментів визначення бізнес моделі і запропонований власний інструмент, COBMC. На протязі 3-х місяців проводилося дослідження з впровадженням інструменту в метод стратегічного планування.

Інструмент COBMC доцільно використовувати разом з методом стратегічного планування для побудови бізнес-моделі БО. Тому використання можливе тільки для БО, у зв'язку зі специфікою таких організацій в вирішенні проблем клієнтів, а також фінансової частини питання.

З наукової точки зору новий інструмент розширює можливості інструменту BMC, та наділяє можливістю вирішити проблему стратегічного проектування та розуміння головних ресурсів, зацікавлених сторін, продукту та активностей БО. Була збережена простота використання та розуміння, з нахилом у інтуїтивність використання інструменту, що не перевищує розміру однієї сторінки.

Результат розрахунку критеріальних оцінок показав ефективність COBMC разом з професійною роботою стратегічного менеджера і підвищив показники залученості донорів у 6.2 рази, а кількість пожертв збільшилася у 3.65 разів.

Можна з впевненістю робити висновок, що інструмент, для визначення бізнес моделі працює, а подальші дослідження для використання у БО доцільні, бо актуальність проблеми має високий рівень у галузі БО.

Робота виконана згідно з методичними вказівками до виконання роботи [20], оформлена згідно ДСТУ 3008:2015 [21], а бібліографічний опис зроблений згідно ДСТУ 8302:2015[22].

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. S.D. Pratiwi. Analysis of business model canvas to increase competitiveness / ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/338785051_Analysis_of_business_model_canvas_to_increase_competitiveness
2. Babett Kühne. Requirements for representing data-driven business models-towards extending the business model canvas / ResearchGate, https://www.researchgate.net/profile/Babett-Kuehne/publication/327043131_Requirements_for_Representing_Data-Driven_Business_Models-Towards_Extending_the_Business_Model_Canvas/links/5b74677992851ca65063ba79/Requirements-for-Representing-Data-Driven-Business-Models-Towards-Extending-the-Business-Model-Canvas.pdf
3. Alexander Osterwalder. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept / ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/37426694_Clarifying_Business_Models_Origins_Present_and_Future_of_the_Concept
4. Eric W. Miller. Nonprofit Strategic Management Revisited / ResearchGate, https://www.researchgate.net/publication/330918010_Nonprofit_Strategic_Management_Revisited
5. “Про благодійну діяльність та благодійні організації.” Верховна рада України, zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17. Accessed 13 May 2023.
6. Dorokhin R. Vplyv IT tehnologij na metody upravlinnja neprybutkovy my organizacijamy / “XXVII mizhnarodnyj molodizhnyj forum “Radioelektronika i molod" u XXI stolitti””, 2023.

7. “Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування неприбуткових організацій”. Верховна рада України, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-19>. Accessed 13 May 2023.
8. Tyshchenko V. Non-profit organizations in Ukraine: legal regulation and features of accounting and taxation Tyshchenko V., Yarmolitska O.; Proceedings of the works of DUIT. Series "Economics and Management", 2019. — 131-143 с.
9. Deshko T. Administration of a non-profit organization [Electronic resource]. Retrieved from: <http://aph.org.ua/wp-content/uploads/2016/08/mg82.pdf>. Accessed 13 May 2023.
10. Official publication of the State Fiscal Service of Ukraine. [Electronic resource]. Retrieved from: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/7089/>. Accessed 13 May 2023.
11. Modeling the Development of Organization Management System. [Electronic resource]. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/3bc6/0e67c41e28f48d50b39beca96b041308d28a.pdf>. Accessed 13 May 2023.
12. Suchasni instrumenty strategichnogo upravlinnja sil's'kogospodars'kymy pidpryjemstvamy [Electronic resource]. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>. Accessed 13 May 2023.
13. Agile Manifesto [Electronic resource]. Retrieved from: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>. Accessed 13 May 2023.
14. 16 Amazing Agile statistics [2023]: What companies use agile methodology [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.zippia.com/advice/agile-statistics/>. Accessed 13 May 2023.
15. Dynamika rejestracij blagodijnyh organizacij pid chas vijny: doslidzhennja Vkursi ta Zagoriy Foundation [Electronic resource]. Retrieved from: <https://vkursi.pro/news/content/splesk-reiestratsiy-blahodiynykh-orhanizatsiy-doslidzhennia-vkursi-ta-zagoriy-foundation-234986>. Accessed 13 May 2023.

16. Technology's Impact on Workers [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.pewresearch.org/internet/2014/12/30/technologys-impact-on-workers/>. Accessed 13 May 2023.
17. Building Blocks of Business Model Canvas [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.strategyzer.com/business-model-canvas/building-blocks>. Accessed 13 May 2023.
18. Osterwalder A. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers / Osterwalder A., Pigneur Y.; The Strategyzer series, 2010.
19. Business models [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.strategyzer.com/expertise/business-models>. Accessed 13 May 2023.
20. Методичні вказівки щодо розробки та оформлення кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Управління проектами в галузі інформаційних технологій» / Упоряд.: Петров К.Е., Левикін В.М., Чалий С.Ф., Євланов М.В., Саєнко В.І., Міхнов Д.К., Міхнова А.В., Чала О.В. – Харків: ХНУРЕ, 2021.
21. ДСТУ 3008:2015. Державний стандарт України. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлення [Текст]. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
22. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. [Текст]. / Видання офіційне. – К.: ДП «УкрНДНЦ», 2016.