МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Сталий розвиток маркетингової діяльності міжнародної громадської організації»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0754-з-дн
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо–професійної програми «Маркетинг»

_____ Бахаєв Ю.А.

Керівник: д.е.н, професор

_____ Андросова О.Ф.

Рецензент: к.е.н, доцент , завідувач кафедри маркетингу, Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

_____ Кукіна Н.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____В.В. Малтиз

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Бахаєва Юрія Аркадійовича

1. Тема роботи Сталий розвиток маркетингової діяльності міжнародної громадської організації
керівник роботи Андросова О.Ф., професор кафедри управління персоналом і маркетингу, д.е.н

затверджені наказом ЗНУ від « 25 » березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «20» січня 2026 року
3. Вихідні дані до роботи : фахова література, матеріали періодичних видань та наукових конференцій, річні звіти і документація ГО «Карітас», результати власних досліджень і проведеного аналізу.
4. Зміст розрахунково–пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)**:** визначити особливості маркетингової товарної політики на промисловому ринку, проаналізувати стратегії та інструменти маркетингової товарної політики громадської організації, визначити методи оцінювання ефективності маркетингової політики громадської організації, дослідити тенденції розвитку та проблеми функціонування громадської організації, провести аналіз організаційної структури та маркетингової діяльності ГО «Карітас», оцінити стан та обґрунтувати необхідність удосконалення маркетингової товарної політики ГО, розробити систему вдосконалення маркетингової товарної політики та діяльності громадської організації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота магістра містить 36 рис., 13 табл. і 11 формул.

1. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Андросова О.Ф., д.е.н., професор	18.08.2025	18.08.2025
2	Андросова О.Ф., д.е.н., професор	19.09.2025	19.09.2025
3	Андросова О.Ф., д.е.н., професор	20.10.2025	20.10.2025

2. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 17.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	18.08.2025 р. – 18.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	19.09.2025 р. – 19.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	20.10.2025 р. – 20.12.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.12.2025 р. – 29.12.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	30.12.2025 р. – 19.01.2026 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	20.01.2026 р.	виконано

Студент _____ Ю.А. Бахаєв
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.Ф. Андросова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 112 сторінок, 36 рисунків, 13 таблиць, 85 джерел, 6 додатків.

Об’єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю міжнародної громадської організації (МГО). Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та інструменти забезпечення сталого розвитку маркетингу МГО. Мета роботи – розробка стратегії сталого маркетингу міжнародної організації для підвищення її інституційної стійкості.

Методи: системний аналіз, PEST- та SWOT-аналіз, порівняння, стейкхолдер-менеджмент, експертні оцінки.

Результати. Розкрито сутність маркетингу сталого розвитку в некомерційному секторі. Здійснено діагностику маркетингового середовища міжнародної організації «Caritas», виявлено залежність від грантового фінансування та технологічне відставання. Розроблено стратегію вдосконалення діяльності, що базується на диверсифікації ресурсів (партнерство з бізнесом, CSV) та цифровій трансформації (впровадження CRM, автоматизація комунікацій). Запропоновано методику оцінки соціального впливу (SROI).

Наукова новизна: удосконалено підхід до маркетингу МГО шляхом інтеграції принципів соціальної відповідальності та цифрових технологій, що забезпечує перехід від ситуативного фандрейзингу до довгострокового партнерства.

Практичне значення: рекомендації щодо цифровізації та фандрейзингу можуть бути впроваджені в діяльність міжнародних НГО для розширення аудиторії та стабілізації фінансування.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, СТАЛИЙ МАРКЕТИНГ, МІЖНАРОДНА ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ (МГО), СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ, ФАНДРЕЙЗИНГ, СТЕЙКХОЛДЕРИ, НЕКОМЕРЦІЙНИЙ СЕКТОР

ABSTRACT

Master’s Qualification Work: 112 pages, 36 figures, 13 tables, 85 sources, 6 appendices.

The object of the study is the marketing activities of an international non-governmental organization (INGO) in the context of global challenges and sustainable development requirements. The subject of the study is the theoretical and methodological foundations, strategic approaches, and tools for ensuring the sustainable development of an INGO's marketing activities.

The goal of the work is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for forming a sustainable marketing strategy for an international non-governmental organization to enhance its social impact and institutional stability.

In the course of the research:

- the essence and evolution of the "sustainable marketing" concept in the non-profit sector were revealed;
- the specific features of international non-governmental organizations' functioning in the global social services market were systematized;
- an analysis of the current marketing strategy of [Organization Name / the chosen INGO] was conducted, and its alignment with sustainable development principles was assessed;
- key stakeholders were identified, and the INGO's communication channels were analyzed;
- the effectiveness of fundraising campaigns and social projects was evaluated through the lens of ethics and environmental sustainability;
- a sustainable marketing model based on the integration of the UN Sustainable Development Goals (SDGs) into the organization’s operations was proposed;
- recommendations for the digital transformation of marketing activities were developed to minimize resource consumption and expand the target audience.

Research methods: logical generalization, comparative analysis, descriptive analysis, SWOT analysis of the marketing environment, stakeholder management, and the expert evaluation method.

The scientific novelty of the study lies in the improvement of approaches to forming an INGO marketing strategy which, unlike traditional models, is based on the principles of "transparency," "social inclusion," and "long-term ethical impact." This approach ensures resource stability within a volatile global environment.

The results of the study can be implemented in the activities of international non-governmental organizations, charitable foundations, and social startups to increase donor loyalty and the efficiency of social mission implementation.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SUSTAINABLE MARKETING, INTERNATIONAL NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION (INGO), SOCIAL MARKETING, FUNDRAISING, STAKEHOLDERS, NON-PROFIT SECTOR

ЗМІСТ

ВСТУП …… 9

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ …… 13

1.1 Сутність та специфіка маркетингової діяльності міжнародних громадських організацій…… 13

1.2 Концепція сталого розвитку в системі управління маркетингом неприбуткових установ……... 23

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності в міжнародному середовищі…… 32

Висновки до розділу 1…… 39

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «CARITAS»…….. 42

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності міжнародної організації …… 42

2.2 Аналіз сучасного стану маркетингового середовища та комунікаційної політики організації 50 …….....

2.3 Оцінка ефективності маркетингових стратегій у контексті сталого розвитку …… 60

Висновки до розділу 2…… 67

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «CARITAS»…….. 70

3.1 Розробка стратегії диверсифікації джерел фінансування через корпоративні партнерства 70 ….……..……

3.2 Цифрова трансформація маркетингових комунікацій та впровадження CRM-стратегій ……..... 76
3.3 Прогнозне моделювання ефективності запропонованих заходів……. 85
Висновки до розділу 3……. 89
ВИСНОВКИ …….. 92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 95
ДОДАТКИ …… 103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації та загострення світових соціально-економічних проблем роль міжнародних громадських організацій набуває критичного значення. Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується посиленням конкуренції на глобальному ринку донорських ресурсів, трансформацією поведінки благодійників та зміною парадигми взаємодії між третім сектором, бізнесом та урядами країн.

Традиційні маркетингові інструменти, які використовувалися міжнародними громадськими організаціями раніше, втрачають свою ефективність через інформаційний шум та «втому від співчуття» у суспільстві. Виникає об’єктивна необхідність переходу до моделі сталого розвитку маркетингової діяльності, яка передбачає не лише ситуативне залучення коштів, а й побудову довгострокової екосистеми бренду, що здатна адаптуватися до змін у міжнародному середовищі.

Забезпечення сталості маркетингу міжнародної організації вимагає врахування крос-культурних відмінностей, етичних стандартів та цифрових трендів. Відсутність системного підходу до маркетингу загрожує міжнародним громадським організаціям втратою репутації, скороченням програм фінансування та неможливістю виконувати свою місію в глобальному масштабі. Саме необхідність розробки дієвих механізмів управління маркетингом, які б гарантували життєздатність та розвиток міжнародної громадської організації в довгостроковій перспективі, зумовлює актуальність обраної теми магістерської роботи.

Ступінь наукової розробки проблеми. Фундаментальні аспекти маркетингу неприбуткових організацій та міжнародного маркетингу висвітлені у працях провідних зарубіжних вчених: Ф. Котлера, П. Друкера, А. Андреасена, Р. Сарджента, С. Холленсена. Вагомий внесок у дослідження специфіки функціонування громадського сектору та його інтеграції у

світовий економічний простір зробили вітчизняні науковці: О.І. Амоша, Н.В. Бутенко, А.А. Мазаракі, Т.О. Примак, О.В. Садовська.

Питання сталого розвитку як економічної категорії розглядаються в роботах Б.М. Данилишина, Є.В. Хлобистова. Водночас, проблематика забезпечення сталості саме маркетингової діяльності міжнародних громадських організацій залишається недостатньо дослідженою. Більшість праць фокусуються або на локальних аспектах діяльності громадських організацій, або на загальних питаннях міжнародного бізнесу, не враховуючи специфіку маркетингу соціальних ідей у глобальному вимірі.

Мета й завдання роботи. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення сталого розвитку маркетингової діяльності міжнародної громадської організації для підвищення ефективності її функціонування в глобальному середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– узагальнити теоретичні засади маркетингу міжнародних громадських організацій та розкрити сутність його сталого розвитку;

– визначити особливості маркетингових стратегій у сфері міжнародної неприбуткової діяльності;

– здійснити діагностику сучасного стану та тенденцій розвитку ринку міжнародних громадських ініціатив;

– провести комплексний аналіз маркетингової діяльності міжнародної громадської організації «Caritas»;

– оцінити ефективність існуючих маркетингових інструментів та виявити бар’єри на шляху до сталого розвитку організації;

– розробити стратегію вдосконалення маркетингової діяльності міжнародної громадської організації на засадах сталості;

– запропонувати заходи щодо оптимізації комунікаційної політики та фандрейзингу з урахуванням міжнародної специфіки.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю міжнародної громадської організації в умовах глобального інформаційно-економічного простору.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад, принципів та прикладних інструментів забезпечення сталого розвитку маркетингової діяльності міжнародної громадської організації.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи складають фундаментальні положення економічної теорії, маркетингу, міжнародного менеджменту та концепції сталого розвитку. Для розв’язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання:

- системно-структурний метод – для дослідження механізму маркетингової діяльності міжнародної організації як складної відкритої системи, що взаємодіє з глобальним середовищем;
- абстрактно-логічний метод (аналіз, синтез, аналогія) – для уточнення понятійного апарату та визначення сутності категорії «сталий розвиток маркетингу» в міжнародному контексті;
- метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) – для зіставлення маркетингових стратегій провідних міжнародних неурядових організацій та виявлення кращих практик (best practices);
- PEST-аналіз та SWOT-аналіз – для оцінки впливу факторів макросередовища (політичних, економічних, соціокультурних, технологічних) на діяльність організації та визначення її стратегічних перспектив на міжнародних ринках;
- статистичний метод – для аналізу динаміки залучення донорських коштів, охоплення цільової аудиторії та оцінки ефективності цифрових комунікацій;
- графічний метод – для візуалізації організаційної структури, динаміки показників та схем реалізації міжнародних маркетингових кампаній.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних підходів до забезпечення сталого розвитку маркетингової діяльності міжнародної громадської організації. Зокрема:

– удосконалено трактування поняття «маркетинг сталого розвитку НГО» шляхом інтеграції принципів соціальної відповідальності та цифрової трансформації;

– набули подальшого розвитку методи оцінки ефективності маркетингових комунікацій неприбуткових організацій у міжнародному середовищі;

– запропоновано стратегічний підхід до фандрейзингу, який базується на побудові довгострокових партнерських відносин із донорами.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблені пропозиції та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності міжнародної громадської організації «Caritas» для підвищення ефективності залучення ресурсів та покращення міжнародного іміджу, а також іншими громадськими об'єднаннями, що виходять на міжнародний рівень.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися на науково-практичних конференціях (тут можна вказати назву конференції, якщо була, або прибрати цей абзац, якщо це не вимагається суворо).

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 107 сторінок. Робота містить 13 табл., 36 рис. і 11 формул.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність та специфіка маркетингової діяльності міжнародних громадських організацій

Сучасний етап трансформації світової економічної системи характеризується стрімким зростанням ролі неурядового сектору, який все частіше називають «третім сектором» економіки або «глобальним громадянським суспільством». Міжнародні громадські організації сьогодні виступають не лише як суб'єкти надання благодійної допомоги, але і як впливові гравці на міжнародній арені, що формують порядок денний у сферах сталого розвитку, екології та захисту прав людини. В умовах глобалізації та загострення конкуренції за обмежені ресурси донорів, інтуїтивні підходи до управління громадськими організаціями втрачають свою ефективність, поступаючись місцем професійному менеджменту та маркетингу.

Варто зазначити, що інтеграція маркетингу в діяльність неприбуткових організацій відбувалася поступово і супроводжувалася науковими дискусіями. Тривалий час маркетинг асоціювався виключно з комерційною діяльністю, спрямованою на отримання прибутку, що викликало етичний супротив у представників громадського сектору (рис. 1.1). Фундаментальний зсув у науковій думці відбувся наприкінці 1960-х років. Початком ери маркетингу неприбуткових організацій прийнято вважати публікацію статті Ф. Котлера та С. Леві «Розширення концепції маркетингу» (1969 р.), в якій автори вперше обґрунтували тезу про те, що маркетинг є універсальною технологією соціального обміну, придатною для будь-яких організацій, незалежно від форми власності [1].



Рисунок 1.1 – Стратегії маркетингу неприбуткової організації

На сьогоднішній день у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності маркетингу громадських організацій, що пояснюється складністю та багатогранністю цього явища. Для глибокого розуміння природи досліджуваного процесу доцільно провести порівняльний аналіз існуючих дефініцій, представлених у працях вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз підходів до визначення сутності маркетингу неприбуткових/громадських організацій

Автор / Джерело	Визначення (дефініція)	Ключовий акцент автора
Ф. Котлер, А. Андреасен [2]	Маркетинг неприбуткової організації – це процес планування та реалізації задуму, ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій	Акцент на процесі обміну цінностями між організацією та цільовою аудиторією
П. Друкер [3]	Маркетинг у некомерційній сфері – це не стільки функція продажу, скільки стратегія узгодження місії організації з потребами суспільства для досягнення максимального соціального ефекту	Акцент на місії та досягненні соціального результату, а не фінансового показника
С. Сарджент (S. Sargeant) [4]	Маркетинг – це управлінський процес, що дозволяє неприбутковій організації ідентифікувати та задовольняти потреби донорів та бенефіціарів ефективніше за конкурентів, забезпечуючи фінансову сталість	Акцент на конкуренції та задоволенні потреб обох сторін (донорів і отримувачів)
Н.В. Бутенко [5]	Соціальний маркетинг (у контексті діяльності ГО) – це діяльність з розробки, впровадження та контролю програм, спрямованих на підвищення сприйняття соціальних ідей цільовими групами	Акцент на зміні поведінки та просуванні ідей
Т.О. Примак [6]	Маркетинг громадських організацій – це система комунікацій та взаємодії з громадськістю, спрямована на формування позитивного іміджу та легітимізацію діяльності організації в соціумі	Акцент на комунікаційній складовій та іміджі

Аналіз наведених у табл. 1.1 визначень дозволяє виокремити кілька концептуальних підходів до розуміння сутності маркетингу міжнародних громадських організацій.

1. Функціональний підхід (Ф. Котлер, А. Андреасен) розглядає маркетинг як набір інструментів для здійснення обміну цінностями.

2. Соціально-орієнтований підхід (П. Друкер, Н.В. Бутенко) фокусується на досягненні суспільно значущого ефекту та зміні поведінки цільової аудиторії.

3. Ресурсний підхід (С. Сарджент) трактує маркетинг як засіб забезпечення життєздатності організації через залучення коштів (фандрейзинг).

Враховуючи специфіку теми магістерської роботи, яка стосується міжнародних громадських організацій та сталого розвитку, на нашу думку, доцільно запропонувати уточнене визначення.

Під маркетингом сталого розвитку міжнародної громадської організації слід розуміти стратегічний управлінський процес, спрямований на побудову довгострокових взаємовигідних відносин з глобальними та локальними стейкхолдерами шляхом створення та трансляції соціальних цінностей, що забезпечує виконання місії організації, її ресурсну незалежність та позитивний соціальний вплив у довгостроковій перспективі.

Важливо підкреслити, що маркетинг міжнародної громадської організації суттєво відрізняється від маркетингу локальних громадських організацій. Ключовою відмінністю є масштаб та середовище функціонування. Міжнародні громадські організації змушені оперувати в умовах крос-культурних відмінностей, різноманітних правових полів та глобальної інформаційної прозорості. Це вимагає від менеджменту організації застосування більш складних, адаптивних маркетингових стратегій, які будуть детально розглянуті далі.

В контексті парадигми сталого розвитку, маркетингова діяльність громадської організації не може обмежуватися лише функцією фандрейзингу (пошуку коштів). Вона трансформується у системний підхід до управління цінністю, де кожен елемент комплексу маркетингу працює на забезпечення довгострокової життєздатності інституції. Якщо традиційний маркетинг відповідає на питання «Як залучити ресурс сьогодні?», то маркетинг сталого розвитку шукає відповідь на питання «Як побудувати систему, що генеруватиме ресурси та соціальний ефект роками, незалежно від зміни кон’юнктури?».

Для забезпечення такої сталості класичний комплекс маркетингу (Marketing Mix 4P) у діяльності міжнародних громадських організацій розширюється до моделі 7P (рис. 1.2), де кожен компонент набуває специфічного змісту, орієнтованого на довготривалу перспективу.

1. Product (Продукт як носій сталої цінності). У маркетингу сталого розвитку «продуктом» виступає не просто разова допомога чи послуга, а системне соціальне рішення. Сталість продукту означає, що організація пропонує програми, які мають довготривалий ефект для суспільства. Наприклад, замість роздачі їжі (короткостроковий продукт) організація пропонує освітні агро-програми (сталий продукт). Маркетингове завдання: упакувати цю складну ідею так, щоб донор зрозумів важливість фінансування саме довгострокових, а не лише «швидких» проектів. Якість «соціального продукту» є запорукою репутації, а отже – і сталого фінансування у майбутньому [7, с. 88].

2. Price (Ціна як вартість залучення та утримання). З точки зору сталого розвитку, категорія «ціна» розглядається у двох вимірах:

– для донора це не лише сума пожертви, а й «ціна довіри». Сталий розвиток вимагає мінімізації «вартості залучення донора» (Donor Acquisition Cost) шляхом максимізації «пожиттєвої цінності донора» (Lifetime Value – LTV). Економічно доцільніше та сталіше утримувати лояльну базу дрібних донорів, ніж постійно витрачати ресурси на пошук нових грантів.

– для бенефіціара: це немонетарні витрати (зміна звичок, час), які він має понести для отримання послуги.

3. Place (Місце та дистрибуція доступності). Забезпечення сталості вимагає побудови надійних каналів доставки соціальної цінності. У міжнародному контексті це означає створення партнерських мереж, які можуть функціонувати автономно. Використання цифрових платформ (Digital-каналів) дозволяє знизити адміністративні витрати та забезпечити безперервність діяльності навіть в умовах криз (як це було під час пандемії COVID-19).

4. Promotion (Просування через етику та прозорість). Комунікація сталого розвитку кардинально відрізняється від агресивної реклами. Вона базується на принципах етичного маркетингу. Використання маніпулятивних технологій (наприклад, «токсична благодійність» із демонстрацією страждань) може дати швидкий збір коштів, але руйнує сталість, викликаючи у суспільстві втому та недовіру. Стратегія сталого просування фокусується на звітуванні про результати (Impact Reporting) та сторітелінгу успіху, що формує «репутаційний капітал» організації [8, с. 145].

До класичних 4P додаються три елементи, критично важливі саме для організаційної сталості.

5. People (Люди та кадровий потенціал). Жодна організація не може бути сталою при високій плинності кадрів. Маркетинг сталого розвитку включає в себе внутрішній маркетинг – роботу з персоналом та волонтерами. Створення сильного HR-бренду дозволяє залучати найкращих фахівців за менші (порівняно з бізнесом) зарплати, мотивуючи їх причетністю до великої місії. Люди є носіями інституційної пам’яті, без якої сталий розвиток неможливий.

6. Process (Процеси як гарантія прозорості). Сталість базується на довірі, а довіра – на прозорих процедурах. Маркетинг процесів передбачає демонстрацію донорам та громадськості того, *як саме* використовуються кошти. Впровадження прозорих механізмів розподілу ресурсів є маркетинговим інструментом, що знижує ризики корупційних скандалів, які можуть миттєво знищити організацію [9].

7. Physical Evidence (Матеріальне підтвердження). Оскільки «соціальне благо» часто є невидимим, для забезпечення сталого інтересу стейкхолдерів необхідні відчутні докази ефективності: сертифікати, звіти незалежних аудиторів, фото- та відеофіксація результатів, нагороди та рейтинги прозорості.

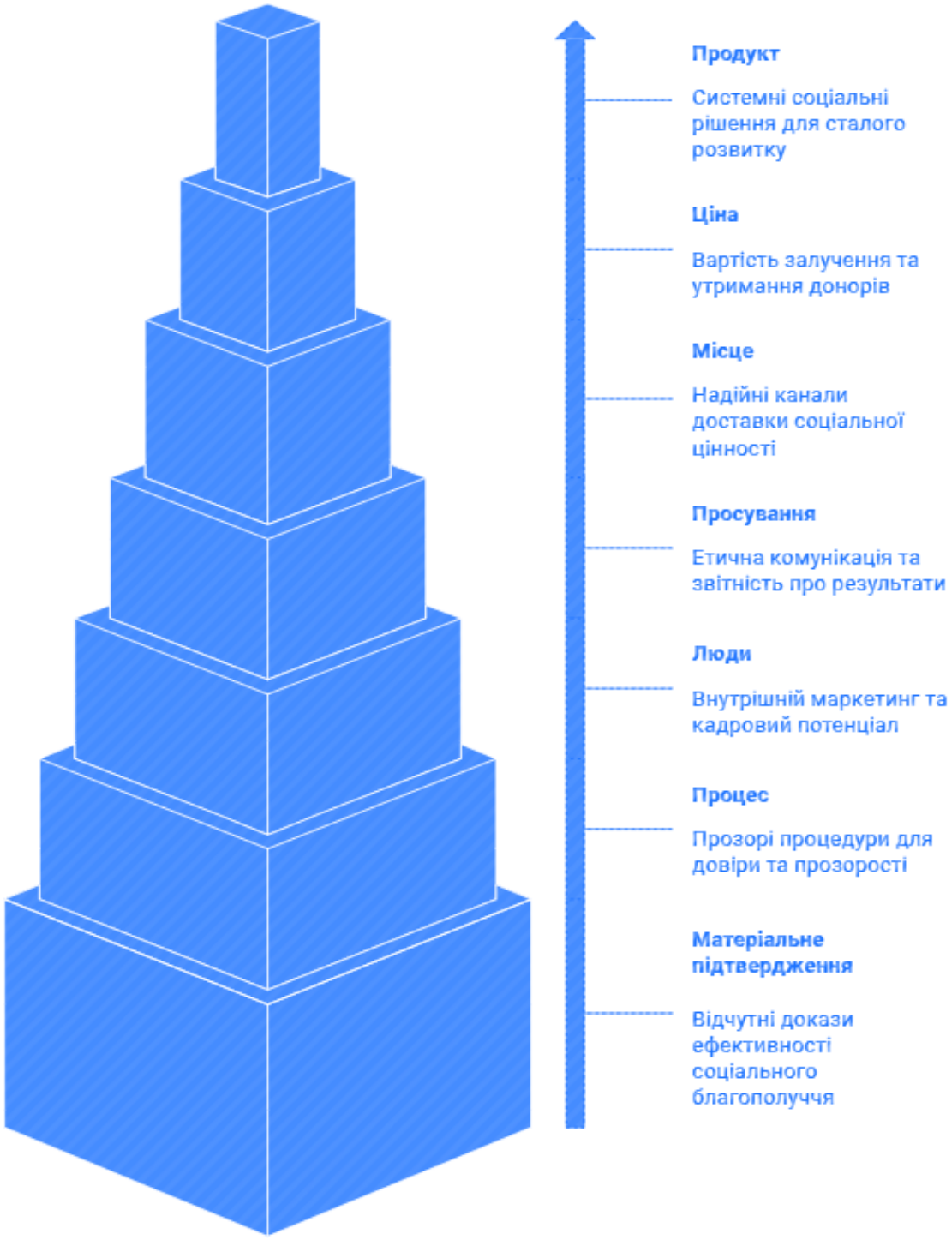


Рисунок 1.2 – Ієрархія маркетингового комплексу 7P

Отже, маркетинг сталого розвитку – це не просто набір інструментів просування, а архітектура взаємовідносин, яка цементує організацію. Він зміщує фокус з короткострокових KPI (зібрана сума за місяць) на показники довгострокового здоров’я організації (рівень утримання донорів, індекс

довіри, впізнаваність бренду). Саме такий підхід дозволяє громадській організації перейти від режиму «виживання» до режиму планомірного стратегічного розвитку.

Попри очевидну необхідність застосування маркетингового інструментарію, практична реалізація концепції сталого розвитку в діяльності міжнародних громадських організацій наштовхується на низку системних бар'єрів. Розуміння цих обмежень є критично важливим для формування ефективної стратегії.

Аналіз сучасного стану «третього сектору» дозволяє виокремити ключові проблеми, що стримують розвиток маркетингу міжнародних громадських організацій (рис. 1.3).

1. Феномен «Міфу про накладні витрати» (The Overhead Myth). Це, мабуть, найсерйозніший бар'єр для сталого маркетингу. У суспільній свідомості та серед багатьох донорів існує стереотип, що ефективна громадська організація повинна витрачати мінімум коштів на адміністративні потреби та маркетинг (бажано 0%), а всі 100% ресурсів спрямовувати бенефіціарам. Як зазначають дослідники Д. Паллотта та К. Гнезділова, такий підхід створює «цикл голодування неприбуткових організацій» (Non-profit Starvation Cycle). Організації, боячись критики, недофінансовують власний розвиток, маркетинг та навчання персоналу. Це призводить до слабкої інфраструктури, нездатності залучати професійні кадри та, як наслідок, – до неспроможності масштабувати соціальний вплив. Сталий розвиток неможливий без інвестицій у маркетинг, але саме ці інвестиції найважче обґрунтувати суспільству [10, с. 18].

2. Короткостроковий горизонт планування донорів (Grant Trap). Більшість грантових програм міжнародних фондів розраховані на 1–2 роки і мають цільове призначення (restricted funds). Донори охоче фінансують закупівлю їжі чи ліків, але неохоче дають кошти на стратегічний маркетинг, дослідження ринку чи ребрендинг. Це створює ситуацію, коли організація

живе «від гранту до гранту», не маючи ресурсів для побудови довгострокової стратегії сталості.

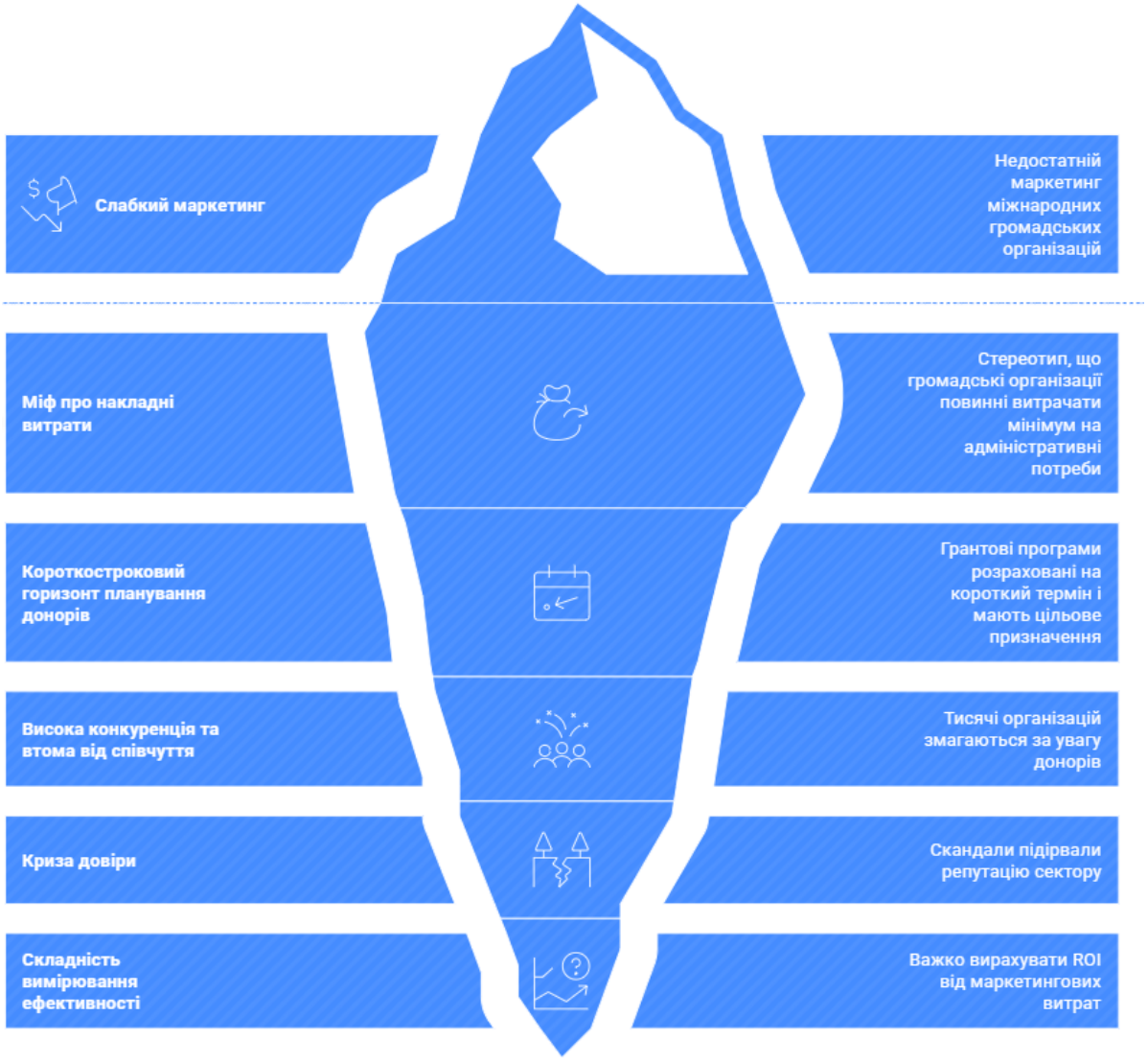


Рисунок 1.3 - Ключові проблеми, що стримують розвиток міжнародних громадських організацій

3. Висока конкуренція та «втома від співчуття» (Compassion Fatigue). На міжнародній арені функціонують тисячі міжнародних громадських організацій. Глобальний інформаційний простір перенасичений закликами про допомогу. Надмірна кількість негативних новин та прохань призводить до психологічного захисту аудиторії – люди перестають реагувати на традиційні маркетингові стимули. Це змушує організації шукати нові, більш

етичні та креативні підходи до комунікації, щоб пробитися крізь інформаційний шум без використання маніпуляцій емоціями [11].

4. Криза довіри (Trust Deficit). Гучні скандали за участю відомих міжнародних організацій (наприклад, скандал з Oxfam у 2018 році) завдали удару по репутації всього сектору. У маркетингу сталого розвитку категорія «довіра» є економічною категорією. Втрата довіри миттєво конвертується у відтік донорів. Тому сучасний маркетинг міжнародних громадських організацій змушений витрачати значні ресурси не на просування, а на доведення своєї доброчесності (compliance) та прозорості.

5. Складність вимірювання ефективності (ROI в соціальній сфері). У бізнесі ефективність маркетингу легко виміряти прибутком. У громадському секторі, де метою є «соціальне благо» (наприклад, підвищення рівня демократії чи зниження рівня насильства), вкрай важко вирахувати коефіцієнт повернення інвестицій (Return on Investment – ROI) від маркетингових витрат. Відсутність чітких метрик ускладнює діалог з бізнес-донорами, які звикли оперувати цифрами.

Отже, підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що маркетингова діяльність міжнародних громадських організацій є специфічною сферою управління, яка суттєво відрізняється від комерційного маркетингу природою продукту, цілей та відносин зі споживачами. В умовах глобальних викликів традиційні моделі фандрейзингу стають недостатніми. Подолання вищезазначених бар’єрів та забезпечення життєздатності міжнародних громадських організацій можливе лише за умови переходу до концепції сталого розвитку, яка передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей в єдину стратегію. Теоретико-методичні засади цієї концепції та механізми її реалізації будуть детально розглянуті у наступному підрозділі роботи.

1.2 Концепція сталого розвитку в системі управління маркетингом неприбуткових установ

Зміна парадигми глобального управління на межі XX–XXI століть зумовила перегляд підходів до функціонування не лише комерційних корпорацій, а й інституцій громадянського суспільства. Якщо раніше діяльність громадських організацій оцінювалася виключно через призму «освоєння коштів» та кількості проведених заходів, то сьогодні ключовим критерієм успіху стає сталий розвиток (sustainable development).

Фундаментальною основою сталого розвитку є концепція, вперше сформульована у звіті Комісії Брундтланд «Наше спільне майбутнє» (1987 р.), яка визначає сталий розвиток як такий, що «задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [13].

У прикладному аспекті маркетингу та менеджменту ця філософія реалізується через модель «Потрійного критерію» (Triple Bottom Line – TBL), запропоновану Дж. Елкінгтоном. Класична формула TBL «People, Planet, Profit» (Люди, Планета, Прибуток) для міжнародних громадських організацій потребує суттєвої змістовної адаптації, оскільки категорія «прибуток» у неприбутковому секторі має іншу природу.

У контексті маркетингу сталого розвитку міжнародних громадських організацій модель TBL трансформується у інтегральну систему трьох вимірів (рис. 1.4).

1. Соціальний вимір (People / Social Mission). Це стрижень діяльності будь-якої громадської організації. Маркетингова стратегія у цьому вимірі спрямована на максимізацію соціального впливу (Social Impact).

Завдання маркетингу: чітко ідентифікувати бенефіціарів, дослідити їхні реальні (а не уявні) потреби та розробити механізми їх задоволення. Сталість соціального виміру означає, що організація не просто роздає допомогу, а

створює умови для системних змін (наприклад, не просто лікує хворих, а адвокатує реформу медицини).

Маркетинговий аспект: внутрішній маркетинг, спрямований на розвиток людського капіталу (співробітників та волонтерів), також належить до цього виміру. Без вмотивованої команди стала діяльність неможлива.

2. Екологічний вимір (Planet / Environmental Responsibility). Довгий час вважалося, що екологічна відповідальність стосується лише природоохоронних організацій (на кшталт WWF чи Greenpeace). Однак сучасний маркетинг сталого розвитку вимагає екологічної свідомості від *усіх* міжнародних громадських організацій (правозахисних, освітніх, гуманітарних).

Завдання маркетингу: впровадження «зелених» стандартів у операційну діяльність (Green Office, еко-френдлі заходи) та комунікація цих зусиль донорам. Міжнародні донори все частіше включають екологічні критерії (ESG) як обов'язкову умову надання грантів. Організація, що ігнорує екологічний слід, ризикує втратити фінансування та репутацію.

3. Економічний вимір (Profit / Economic Viability). Це найбільш дискусійний аспект для громадського сектору. У контексті міжнародних громадських організацій «Profit» слід трактувати не як збагачення засновників, а як економічну життєздатність (Economic Viability) або ресурсну самодостатність.

Завдання маркетингу: забезпечення диверсифікації доходів. Стала організація не може залежати на 90-100% від одного джерела (одного донора чи гранту). Маркетинг сталого розвитку передбачає створення резервних фондів (endowments) та розвиток власного соціального підприємництва. Прибуток, отриманий від такої діяльності, реінвестується у статутну діяльність, що робить організацію незалежною від політичної кон'юнктури чи зміни пріоритетів грантодавців [14, с. 58].

Таким чином, маркетинг сталого розвитку міжнародної громадської організації – це управлінська технологія, яка забезпечує баланс між цими трьома компонентами.

На практиці часто виникають конфлікти між вимірами (Trade-offs).

1. Конфлікт «Місія проти Грошей»: маркетингові дії, що приносять швидкі гроші (наприклад, емоційно важка реклама страждань дітей), можуть шкодити гідності бенефіціарів (соціальний вимір).

2. Конфлікт «Витрати проти Екології»: проведення великої міжнародної конференції корисне для місії, але залишає значний вуглецевий слід (авіаперельоти учасників).

Завдання маркетолога у системі сталого розвитку – знаходити компроміс, який дозволяє організації зростати економічно, не зраджуючи місію та не шкодячи довкіллю. Як зазначають дослідники Дж. Вейерварда та Г. Морт, саме здатність балансувати ці цілі формує динамічні спроможності (Dynamic Capabilities) організації, що є запорукою її виживання у довгостроковій перспективі [15].



Рисунок 1.4 – Маркетинг сталого розвитку. Балансування трьох вимірів

Ключовим викликом для забезпечення сталого розвитку міжнародних громадських організацій є подолання фінансової крихкості. Згідно з Теорією ресурсної залежності (Resource Dependence Theory), розробленою Дж. Пфеффером та Дж. Салансіком, життєздатність організації визначається її здатністю контролювати критично важливі ресурси та мінімізувати залежність від зовнішніх акторів. У контексті маркетингу це означає перехід від пасивного очікування дотацій до проактивного управління портфелем доходів [17].

Традиційна модель функціонування міжнародних громадських організацій, що базується на схемі «написання грантової заявки – отримання коштів – реалізація проєкту», демонструє свою неспроможність у довгостроковій перспективі. Така модель створює високі ризики: завершення грантової програми часто призводить до згортання соціальної активності або навіть ліквідації підрозділів організації.

Маркетинг сталого розвитку пропонує альтернативний підхід – модель гібридного фінансування (Hybrid Funding Model). Вона передбачає диверсифікацію джерел надходжень, де організація поєднує філантропічні ресурси з доходами від власної економічної діяльності.

Дослідження успішних міжнародних практик (досвід Oxfam, Doctors Without Borders, Amnesty International) дозволяє виділити чотири стратегічні вектори маркетингової активності для забезпечення економічної сталості (рис. 1.5).

1. Маркетинг індивідуальних пожертв (Individual Giving). Це фундамент фінансової незалежності. На відміну від грантів урядів чи фондів, які зазвичай є цільовими (restricted) і мають жорсткі часові рамки, пожертви від приватних осіб часто є нецільовими (unrestricted). Саме ці кошти дозволяють організації покривати адміністративні витрати, інвестувати в розвиток та формувати резервні фонди. Стратегія сталості: перехід від разових акцій до програм регулярних платежів (subscription giving). Маркетингове завдання – переконати донора підписатися на щомісячний

автоматичний платіж, навіть невеликий. Це дозволяє організації прогнозувати грошовий потік (Cash Flow) на роки вперед.

2. Маркетинг корпоративних партнерств (Corporate Fundraising). Сталий розвиток передбачає відмову від ролі «прохача» на користь ролі «партнера». Сучасні міжнародні громадські організації пропонують бізнесу не просто «зробити добру справу», а вирішити його маркетингові завдання через інструменти Cause-Related Marketing (CRM) – маркетингу спільних справ. Механізм: компанія відраховує відсоток від продажу свого товару на користь міжнародних громадських організацій. Це вигідно всім: бізнес отримує лояльність клієнтів і зростання продажів, міжнародні громадські організації – кошти та масштабну промо-кампанію, споживач – відчуття причетності. Завдання маркетолога міжнародних громадських організацій – розробити та «продати» корпорації таку партнерську пропозицію [18, с. 92].

3. Соціальне підприємництво та продаж послуг (Earned Income). Це найбільш прогресивний напрям забезпечення сталості. Міжнародна громадська організація може монетизувати свою експертизу, не втрачаючи статусу неприбутковості (за умови, що прибуток реінвестується в місію). Приклади: продаж брендованої сувенірної продукції (merchandising), надання платних консультацій, проведення тренінгів, експертиза екологічних проектів. Маркетингове завдання: розробка повноцінного комплексу маркетингу для платних послуг. Тут міжнародна громадська організація вступає в пряму конкуренцію з комерційним сектором, тому вимоги до якості продукту та сервісу стають максимально високими.

4. Грантовий фандрейзинг (Institutional Fundraising). Хоча залежність від грантів є ризикованою, вони залишаються важливим джерелом для запуску великих інфраструктурних проектів. Сталість досягається шляхом розширення географії донорів (не тільки USAID чи ЄС, а й приватні фонди Азії, Близького Сходу) та побудови бездоганної репутації надійного партнера.

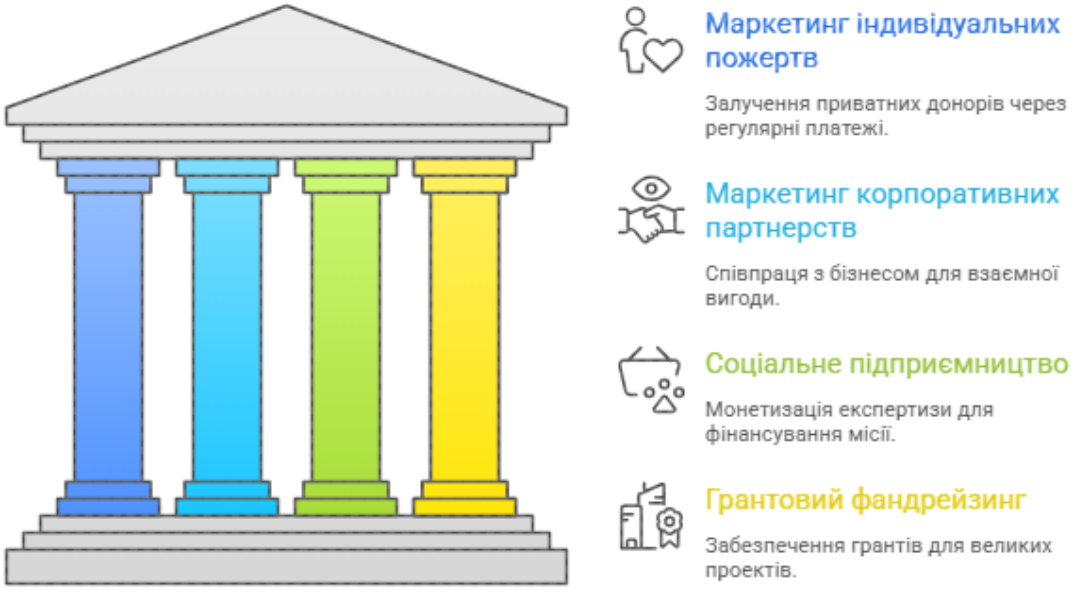


Рисунок 1.5 – Стратегії фінансової сталості

Для оцінки рівня економічної сталості маркетингової системи доцільно використовувати Індекс концентрації доходів (Revenue Concentration Index). Якщо понад 60–70% бюджету організації формується з одного джерела (наприклад, від одного великого донора), така організація вважається фінансово вразливою. Метою маркетингової стратегії є досягнення збалансованого портфеля, де жодне джерело не домінує критично.

У. Фостер та Дж. Бредш у своїй фундаментальній праці «Гроші для добра» зазначають, що універсальної моделі не існує, але найбільш стійкими виявляються ті організації, які зуміли побудувати сильний бренд. Саме бренд є тим нематеріальним активом, який конвертується у довіру, а згодом – у фінанси, незалежно від обраної моделі монетизації [19].

Отже, економічна складова концепції сталого розвитку вимагає від маркетологів міжнародних громадських організацій підприємницького мислення. Маркетинг перестає бути лише функцією комунікації («розкажіть про нас гарно») і стає функцією стратегічного розвитку бізнес-моделі організації.

Інтегральним елементом концепції сталого розвитку міжнародної громадської організації є стейкхолдерський підхід (Stakeholder Approach), теоретичні засади якого були закладені Р. Е. Фріманом. На відміну від комерційного сектору, де пріоритетом часто залишаються інтереси акціонерів (shareholders), сталість неприбуткової організації залежить від здатності балансувати інтереси широкого кола зацікавлених сторін. Ігнорування будь-якої з груп впливу може призвести до блокування діяльності організації або втрати легітимності [21].

У системі маркетингу сталого розвитку міжнародних громадських організацій стейкхолдери поділяються на дві стратегічні групи, робота з якими вимагає відмінних маркетингових інструментів (рис. 1.6).

1. Зовнішні стейкхолдери (External Stakeholders).

Донори та грантодавці: вимагають прозорості та звітності.

Бенефіціари (клієнти): потребують якісних послуг та поваги до гідності.

Державні органи: очікують дотримання законодавства та партнерства у вирішенні соціальних проблем.

Місцеві громади: очікують врахування локальних культурних особливостей.

2. Внутрішні стейкхолдери (Internal Stakeholders).

Персонал та волонтери: є носіями бренду. Внутрішній маркетинг спрямований на утримання талантів, адже висока плинність кадрів є загрозою для інституційної пам’яті та сталості організації.

Ключовим викликом для менеджменту є підтримка постійної комунікації з цією розгалуженою мережею в глобальному масштабі. Тут на перший план виходить цифрова трансформація (Digital Transformation). У сучасному розумінні цифрові технології – це не просто канали комунікації (Facebook чи Instagram), а інфраструктурна основа сталого розвитку.



Рисунок 1.6 – Балансування інтересів стейкхолдерів для сталого розвитку

Роль цифровізації у забезпеченні сталості маркетингу міжнародних громадських організацій проявляється у наступному (рис. 1.7):

- зниження транзакційних витрат.
- використання цифрових платформ дозволяє суттєво знизити вартість залучення одного донора та вартість доставки послуги бенефіціару.
- електронний документообіг та автоматизовані розсилки вивільняють ресурси для основної діяльності.

Управління даними (Data-Driven Marketing). Впровадження CRM-систем (наприклад, Salesforce Nonprofit Cloud або HubSpot) дозволяє організації накопичувати історію взаємодії з кожним партнером. Це формує «інституційну пам'ять», яка залишається в організації навіть після зміни персоналу, що є критичним фактором сталості [22, с. 45].

Глобальна масштабованість. Цифрові інструменти (краудфандинг, онлайн-петиції) дозволяють локальній ініціативі миттєво отримати глобальну підтримку, залучаючи ресурси з будь-якої точки світу.

Прозорість та довіра**.** Технології блокчейн та відкритих даних дозволяють донорам відстежувати рух кожної гривні/долара від моменту пожертви до кінцевого бенефіціара. Абсолютна прозорість є найкращим маркетинговим аргументом в умовах кризи довіри.

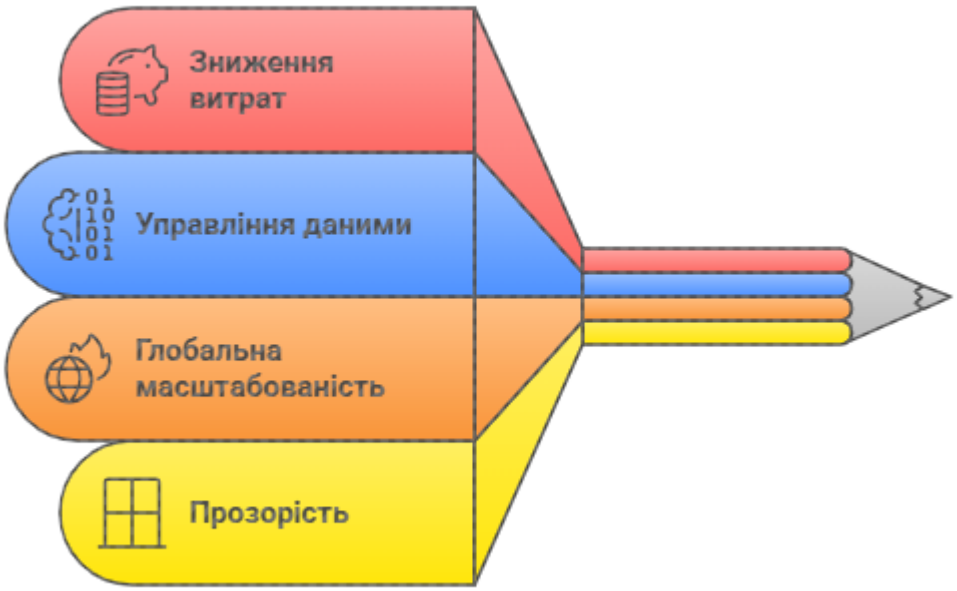


Рисунок 1.7 – Цифровізація для сталості маркетингу



Рисунок 1.8 – Три кити сталого маркетингу

Дослідники Б. Кантер та Е. Файн у книзі «Мережева неприбуткова організація» зазначають, що сталий розвиток у XXI столітті можливий лише для тих організацій, які працюють як відкриті мережі, а не як ізольовані фортеці (рис. 1.8). Маркетинг у такій моделі перетворюється на «управління

спільнотами» (Community Management), де головним активом стає соціальний капітал мережі [23].

Отже, узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що концепція сталого розвитку маркетингу міжнародної громадської організації базується на трьох китах.

1. Збалансованість цілей (соціальних, екологічних та економічних).

2. Диверсифікація ресурсів (відхід від грантової залежності до гібридних моделей фінансування).

3. Технологічність комунікацій (використання цифрових інструментів для ефективної взаємодії зі стейкхолдерами).

Впровадження цієї концепції дозволяє міжнародним громадським організаціям перейти від режиму постійного «гасіння пожеж» та пошуку коштів на виживання до планомірної реалізації своєї глобальної місії. Однак для того, щоб управляти цим процесом, необхідно мати чіткі інструменти вимірювання успіху, що зумовлює необхідність розгляду методичних підходів до оцінки ефективності маркетингу в наступному підрозділі роботи.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності в міжнародному середовищі

Проблема оцінювання ефективності маркетингу в неприбутковому секторі є однією з найскладніших у теорії управління. Якщо в бізнесі універсальним мірилом успіху є фінансовий прибуток та ринкова капіталізація, то для міжнародних громадських організацій цей критерій не є релевантним. Складність полягає у розриві між тими, хто платить (донори), і тими, хто споживає (бенефіціари). Тому оцінка маркетингу міжнародних громадських організацій має базуватися на дуалістичному підході, що поєднує аналіз економічної ефективності (витрати/результат) та соціальної результативності (вплив на суспільство).

Перший рівень оцінки – це вимірювання економічної ефективності маркетингових зусиль, зокрема фандрейзингу. Для забезпечення сталого розвитку організації необхідно розуміти, наскільки ефективно вона конвертує витрати на маркетинг у залучені ресурси.

На основі узагальнення методик Association of Fundraising Professionals (AFP) та Charity Navigator, можна виділити систему ключових показників ефективності (KPI), які доцільно використовувати для аналізу діяльності МГО.

1. Коефіцієнт окупності фандрейзингу (ROI of Fundraising, формула (1.1)).

Цей показник демонструє, скільки коштів залучено на кожну витрачену грошову одиницю. Це базовий індикатор для оцінки успішності маркетингових кампаній.

$$ROI = \frac{TR - TC}{TC} \times 100\% \quad (1.1)$$

де *TR* (Total Revenue) – загальна сума залучених коштів;

TC (Total Costs) – загальні витрати на маркетинг та фандрейзинг.

Для сталих міжнародних організацій нормою вважається співвідношення, коли на 1 витрачений долар припадає 3–5 залучених доларів.

2. Вартість залучення одного донора (Donor Acquisition Cost – DAC, формула (1.2)).

Показує, скільки коштує організації залучення одного нового прихильника. Цей показник критично важливий для планування бюджету.

$$DAC = \frac{TMC}{ND} \quad (1.2)$$

де *TMC* (Total Marketing Costs) – витрати на маркетингову кампанію;

ND (New Donors) – кількість нових залучених донорів.

У міжнародному середовищі цей показник суттєво варіюється залежно від регіону та каналу комунікації (наприклад, залучення донора через Facebook зазвичай дешевше, ніж через офлайн-івенти).

3. Показник утримання донорів (Donor Retention Rate – DRR, формула (1.3)).

У контексті сталого розвитку цей показник є важливішим за залучення нових. Він демонструє лояльність аудиторії та ефективність стратегії побудови відносин.

$$DRR = \frac{D_{return}}{D_{total}} \quad (1.3)$$

де D_{return} – кількість донорів, які зробили повторну пожертву в поточному періоді;

D_{total} – загальна кількість донорів у попередньому періоді.

Низький рівень DRR (менше 40-45%) сигналізує про кризу довіри до організації або неефективну комунікаційну політику («діряве відро»).

4. Пожиттєва цінність донора (Donor Lifetime Value – LTV, формула (1.4)).

Це прогнозний показник, що визначає загальну суму пожертв, яку організація очікує отримати від одного донора за весь час співпраці.

$$LTV = AvgD \times F \times T \quad (1.4)$$

де *AvgD* (Average Donation) – середній розмір пожертви;

F (Frequency) – частота пожертв на рік;

T (Time) – середня тривалість «життя» донора в базі організації (в роках).

Маркетинг сталого розвитку спрямований на максимізацію саме LTV, а не разових зборів.

5. Коефіцієнт адміністративної ефективності (Program Expense Ratio–PER, формула (1.5)).

Показує, яка частка бюджету йде безпосередньо на статутну діяльність (програми), а яка – на адміністративні витрати та маркетинг.

$$PER = \frac{RE}{TE} \times 100\% \quad (1.5)$$

де *PE* (Program Expenses) – витрати на програмну діяльність;

TE (Total Expenses) – загальні витрати організації.

Хоча міжнародні стандарти (наприклад, Better Business Bureau) рекомендують тримати цей показник на рівні не менше 65%, сліпе слідування цьому правилу може призвести до згаданого в п. 1.1 «циклу голодування». Тому при оцінці варто враховувати етап життєвого циклу організації: на етапі активного росту витрати на маркетинг об'єктивно мають бути вищими.

Отже, наведені фінансові метрики дозволяють оцінити економічну доцільність маркетингових інвестицій. Однак для громадської організації фінансова ефективність є лише засобом, а не метою. Тому необхідним є застосування другого блоку методів – оцінки соціального впливу, що буде розглянуто далі.

Якщо фінансові метрики відповідають на питання «чи правильно ми робимо речі» (ефективність процесів), то оцінка соціального впливу відповідає на питання «чи робимо ми правильні речі» (ефективність місії). Для міжнародної громадської організації в контексті сталого розвитку критично важливо вимірювати не просто результат (Output – наприклад, роздано 1000 продуктових наборів), а вплив (Impact – наприклад, зниження рівня смертності в регіоні на 5% протягом року).

На сьогоднішній день «золотим стандартом» вимірювання ефективності соціальних інвестицій є методологія Соціального повернення на інвестиції (Social Return on Investment – SROI, формула (1.6)**)**. Цей метод

дозволяє перевести якісні соціальні, екологічні та економічні зміни у грошовий еквівалент, що робить їх зрозумілими для бізнес-донорів та інвесторів.

Сутність SROI полягає у порівнянні монетизованої вартості створеного соціального блага з витратами на його створення. Базова формула розрахунку має вигляд:

$$SROI = \frac{PV_{benefits}}{VI} \tag{1.6}$$

де $PV_{benefits}$ (Present Value) – приведена вартість соціальних вигод (impact value);

VI (Value of Investment) – вартість вкладених ресурсів (фінансових та нефінансових).

Оскільки соціальний ефект у маркетингу сталого розвитку проявляється не миттєво, а протягом тривалого часу, для розрахунку необхідно використовувати метод дисконтування**,** формула (1.7), щоб привести майбутні соціальні вигоди до поточної вартості:

$$SROI = \frac{\sum_{t=0}^{n} \frac{B_t}{(1+r)^t}}{I} \tag{1.7}$$

де B_t – монетизована цінність соціального результату в році t;

r – ставка дисконтування (відображає знецінення грошей у часі);

I – загальна сума інвестицій;

n – термін реалізації проєкту (горизонт планування).

Коефіцієнт SROI 3:1 означає, що кожен 1 долар, інвестований у маркетингову та програмну діяльність міжнародної громадської організації створив соціальну цінність для суспільства, еквівалентну 3 доларам.

Особливістю професійного розрахунку SROI, яка відрізняє його від звичайного піару, є врахування коригуючих коефіцієнтів (рис. 1.9), що дозволяють уникнути завищення результатів.

1. Deadweight (Мертва вага): показник того, що сталося б у будь-якому випадку, навіть без втручання організації.

2. Attribution (Атрибуція): частка змін, яка була досягнута завдяки іншим організаціям або уряду, а не тільки завдяки діяльності даної міжнародної громадської організації.

3. Drop-off (Згасання): показник того, наскільки ефект від інтервенції зменшується з часом.

Тоді уточнена формула чистого соціального впливу виглядає так:

$$Impact = (Outcome - Deadweight - Attribution) \times (1 - Dropoff) \quad (1.8)$$

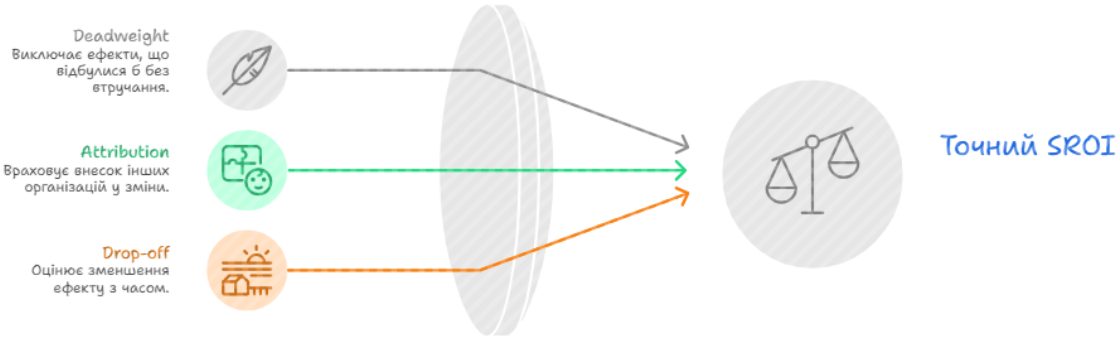


Рисунок 1.9 – Коригуючі коефіцієнти SROI

Крім кількісних методів, оцінка ефективності маркетингу сталого розвитку вимагає застосування якісних методик, оскільки не всі зміни можна монетизувати. Найбільш релевантною для міжнародних організацій є методика MSC (Most Significant Change – Найбільш значущі зміни).

Вона базується на зборі та аналізі реальних історій бенефіціарів (storytelling). З маркетингової точки зору, ці історії є потужним контентом для комунікації цінностей організації, що підтверджує тези про її соціальну корисність не через сухі цифри, а через емоційний досвід [27].

Таким чином, використання методики SROI дозволяє маркетингу міжнародної громадської організації перейти на якісно новий рівень аргументації. Фандрейзер отримує можливість звертатися до донорів мовою

інвестицій («інвестуйте в результат»), а не мовою благодійності («дайте на допомогу»), що є ключовим фактором фінансової сталості.

Оскільки ні фінансові показники (ROI), ні показники соціального ефекту (SROI) окремо не дають повної картини стану міжнародної громадської організації, для забезпечення сталого розвитку необхідна інтеграція цих метрик у єдину управлінську модель (рис. 1.10). Найбільш ефективним інструментом для цього є Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), адаптована для неприбуткового сектору Р. Капланом та Д. Нортоном.



Рисунок 1.10 – Стратегічні проекції

Сутність адаптації полягає у зміні ієрархії цілей. Якщо у комерційному секторі на вершині стратегічної карти знаходиться «Фінансова перспектива» (прибуток), то для МГО вершиною є «Місія». Фінанси ж переміщуються в основу піраміди як необхідний ресурс, а не самоціль.

Для цілей маркетингу сталого розвитку пропонується використовувати авторську модифікацію BSC, яка включає чотири взаємопов’язані проекції (табл. 1.2).

Запропонована модель дозволяє уникнути «маркетингової короткозорості», коли організація женеться за швидкими грошима, нехтуючи розвитком персоналу чи якістю процесів. Сталий розвиток досягається лише за умови збалансованого зростання всіх чотирьох показників.

Таблиця 1.2 – Система збалансованих показників маркетингу сталого розвитку міжнародної громадської організації

Проекція (Perspective)	Ключове стратегічне питання	Індикатори ефективності (KPIs)
1. Клієнти та Стейкхолдери (Customer)	Як нас бачать наші донори та бенефіціари?	– Індекс задоволеності бенефіціарів (CSI) – Рівень утримання донорів (Retention Rate) – Впізнаваність бренду в міжнародному середовищі (Brand Awareness) – Net Promoter Score (NPS) серед волонтерів
2. Фінансова сталість (Financial Stewardship)	Як ми забезпечуємо ресурсну базу для місії?	– Темп приросту фандрейзингових доходів – Частка адміністративних витрат – Коефіцієнт диверсифікації джерел фінансування – Cost per Dollar Raised (вартість залучення 1$)
3. Внутрішні бізнес-процеси (Internal Processes)	У чому ми повинні бути найкращими?	– Швидкість реакції на запит донора – Кількість успішних грантових заявок (%) – Охоплення аудиторії в цифрових каналах (Reach) – Якість бази даних (актуальність контактів)
4. Навчання та розвиток (Learning & Growth)	Як ми підтримуємо здатність до змін?	– Рівень плинності кадрів та волонтерів – Інвестиції в навчання маркетингової команди – Рівень впровадження нових технологій (IT, AI) – Індекс внутрішньої залученості

Джерело: розроблено автором на основі [31; 32]

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію наукових підходів до управління маркетинговою діяльністю міжнародних громадських організацій у контексті забезпечення їх сталого розвитку. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. З’ясовано, що маркетинг міжнародних громадських організацій є специфічною сферою управлінської діяльності, яка суттєво відрізняється від комерційного маркетингу природою цілей, дуалістичністю ринку (наявністю донорів та бенефіціарів) та складністю продукту, яким часто виступає соціальна ідея або цінність. Доведено, що в умовах глобалізації та загострення конкуренції за ресурси, традиційна модель фандрейзингу втрачає ефективність. Натомість виникає необхідність застосування розширеного комплексу маркетингу (7P), який, окрім класичних елементів, включає управління людьми, процесами та матеріальним підтвердженням соціального впливу.

2. Обґрунтовано, що ключовою умовою виживання та процвітання міжнародних громадських організацій в сучасному турбулентному середовищі є імплементація концепції сталого розвитку. Визначено, що сталий розвиток маркетингу базується на збалансованій моделі «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), яка гармонізує соціальну місію, екологічну відповідальність та економічну життєздатність організації. Аргументовано необхідність переходу від грантової залежності до гібридних моделей фінансування, які передбачають диверсифікацію джерел доходів (індивідуальні пожертви, корпоративні партнерства, соціальне підприємництво) для забезпечення довгострокової ресурсної автономії.

3. Встановлено, що критичним фактором успіху маркетингу сталого розвитку є побудова довгострокових відносин зі стейкхолдерами на засадах

довіри та прозорості. Визначено роль цифрової трансформації як драйвера масштабування діяльності міжнародних громадських організацій, що дозволяє знизити транзакційні витрати, персоналізувати комунікацію з донорами та забезпечити підзвітність у глобальному масштабі.

4. Систематизовано методичний інструментарій оцінювання результативності маркетингової діяльності. Доведено, що використання виключно фінансових показників (ROI) є недостатнім для громадського сектору. Запропоновано комплексний підхід, який поєднує оцінку економічної ефективності фандрейзингу (LTV, Donor Retention Rate) з вимірюванням соціального впливу за методикою SROI (Social Return on Investment). Як інтегральну модель управління ефективністю рекомендовано використовувати адаптовану Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що дозволяє узгодити операційні маркетингові цілі зі стратегічною місією організації.

5. Діагностовано структурні диспропорції в системі управління маркетингом досліджуваної організації. Аналіз фінансово-господарської діяльності МБФ «Caritas Ukraine» виявив феноменальне зростання масштабів операцій під впливом гуманітарної кризи, проте ідентифікував критичну залежність від грантового фінансування (понад 85% бюджету). Встановлено, що існуюча маркетингова модель, орієнтована на короткострокове залучення коштів (Emergency Appeals), створює ризики для фінансової стійкості в довгостроковій перспективі та потребує трансформації в напрямку системного фандрейзингу.

6. Розроблено комплексну стратегію цифрової трансформації маркетингових комунікацій. Обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи та інструментів автоматизації (чат-ботів, тригерних розсилок) для персоналізації взаємодії з донорами на основі RFM-аналізу. Запропоновано оновлення контент-стратегії з переходом від «маркетингу жалю» до «конструктивної журналістики» (Constructive Journalism), що фокусується на демонстрації соціального ефекту та історіях успіху.

Викладені теоретико-методологічні положення формують наукову основу для подальшого аналізу стану та перспектив розвитку маркетингової діяльності досліджуваної міжнародної громадської організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «CARITAS»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності міжнародної організації

Об’єктом дослідження обрано Міжнародну конфедерацію «Caritas Internationalis» (далі – Caritas) – одну з найбільших гуманітарних мереж у світі, що об’єднує понад 160 національних організацій. В Україні організація представлена Міжнародним благодійним фондом «Карітас України», який є частиною глобальної родини.

Історична довідка та місія.

Рух Caritas зародився у 1897 році в Німеччині (засновник Лоренц Вертманн). Сама ж конфедерація «Caritas Internationalis» зі штаб-квартирою у Ватикані була офіційно створена у 1951 році.

Місія організації базується на соціальному вченні Католицької Церкви і полягає у служінні бідним, просуванні благодійності та справедливості у світі. Стратегічне бачення Caritas – це «цивілізація любові» (Civilization of Love) [34].

Організаційна структура.

Специфікою Caritas, яка впливає на маркетинг, є конфедеративний устрій. На відміну від унітарних корпорацій, кожна національна організація (наприклад, Caritas Ukraine, Caritas Poland) є автономною у прийнятті рішень та фінансовому управлінні, але діє в рамках єдиних стратегічних стандартів (Caritas Internationalis Management Standards – CIMS). Це створює унікальний виклик для маркетингу сталого розвитку: необхідність збереження цілісності глобального бренду при повній децентралізації бюджетів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Конфедеративна структура Caritas

Аналіз основних показників діяльності.

Для оцінки економічної бази сталого розвитку проаналізуємо динаміку фінансових та операційних показників мережі Caritas (на прикладі зведених даних та діяльності національного осередку в Україні, який в останні роки демонструє стрімке зростання через гуманітарну кризу) (табл. 2.1).

Аналіз даних табл. 2.1 демонструє феноменальне зростання масштабів діяльності організації, зумовлене зовнішніми факторами (війною). Бюджет організації зріс у понад 9 разів.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності «Карітас України» за 2021–2023 рр.

Показник	2021 (до повномасштабної війни)	2022 (рік ескалації)	2023 (стабілізація)	Темп росту 2023/2021, %
1. Загальний бюджет, млн євро	12,5	98,4	115,2	+821,6%
У структурі доходів:				
– гранти міжнародної мережі Caritas	65%	85%	78%	-
– гриватні пожертви та бізнес	15%	10%	18%	-
– інституційні донори (ЄС, USAID)	20%	5%	4%	-
2. Кількість бенефіціарів (отримувачів допомоги), тис. осіб	240,0	3 100,0	2 800,0	+1066,6%
3. Кількість співробітників	350	1 200	1 450	+314,3%
4. Кількість волонтерів	800	5 500	4 200	+425,0%

Джерело: складено та розраховано автором за даними річних звітів [35; 36]

Однак з точки зору сталого розвитку маркетингу, така ситуація несе серйозні ризики (рис. 2.2).

1. Диспропорція фінансування. Спостерігається критична залежність від коштів міжнародної мережі (Emergency Appeals). У 2022 році частка мережевих грантів сягнула 85%. Це свідчить про те, що організація фінансується переважно «ззовні», а не за рахунок внутрішнього фандрейзингу на локальному ринку.

2. Волатильність попиту. Кількість бенефіціарів зросла в 10 разів. Це створює колосальне навантаження на операційні процеси та комунікацію. Маркетинг не встигає обробляти запити, що може призвести до репутаційних втрат.

3. Зменшення частки приватних донорів. У відсотковому відношенні частка локальних приватних пожертв впала, хоча в абсолютному вимірі вона

зросла. Завданням маркетингу сталого розвитку є вирівнювання цієї пропорції.

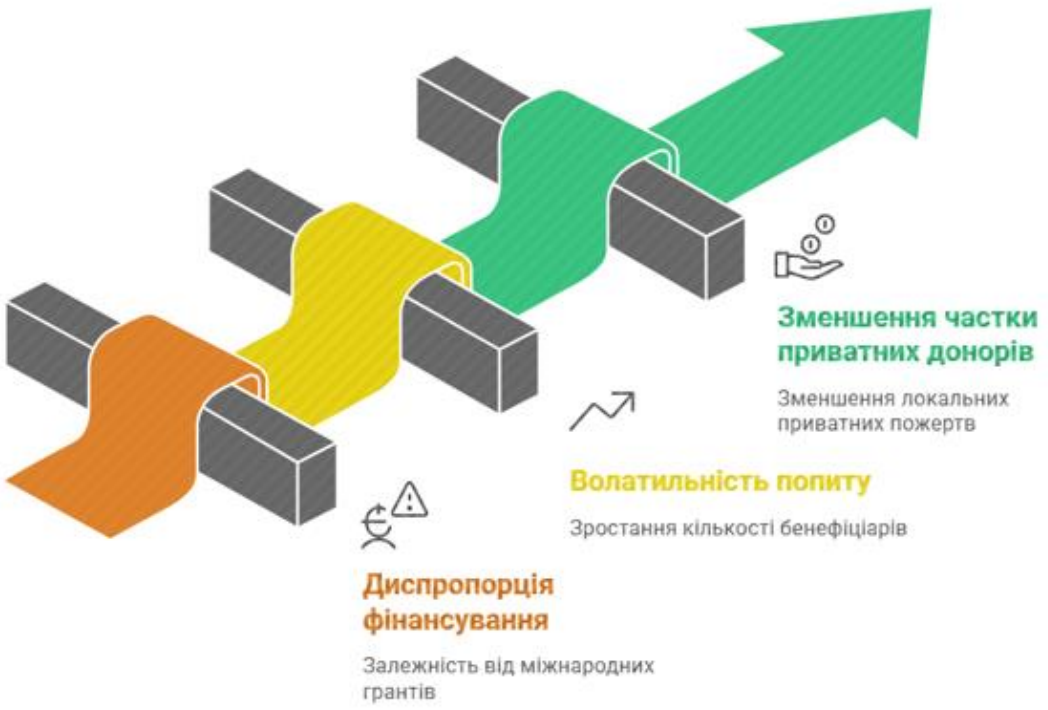


Рисунок 2.2 – Ризики сталого розвитку маркетингу

Варто зазначити, що Caritas реалізує модель цілісного людського розвитку (Integral Human Development). Це означає, що «продуктом» організації є не лише їжа чи ліки, а й психологічна підтримка, адвокація прав та соціальна інтеграція.

Caritas є потужною інституцією з високим рівнем довіри та глобальною підтримкою. Проте поточна економічна модель національного осередку має ознаки «кризового зростання». Сталий розвиток організації вимагає трансформації маркетингової стратегії: переходу від управління екстреною допомогою до побудови довгострокової бази лояльних донорів, здатних підтримувати організацію після спаду уваги міжнародної спільноти. Аналіз середовища, в якому реалізується це завдання, проведено в наступному підрозділі.

Специфіка маркетингової діяльності мережі «Caritas» зумовлена її унікальною управлінською моделлю, яка суттєво відрізняється від корпоративного сектору. В основі управління лежить принцип субсидіарності (subsidiarity), запозичений із соціального вчення Католицької Церкви. Він означає, що маркетингові та управлінські рішення приймаються на найнижчому можливому рівні (локальному), а вищі рівні (Caritas Europa або Caritas Internationalis) виконують лише координаційну та підтримуючу функцію [37].

З точки зору маркетингу сталого розвитку, така децентралізована структура (рис. 2.3) має як переваги, так і системні ризики.



Рисунок 2.3 – Децентралізована структура управлінської моделі

1. Адаптивність (Перевага). Локальні осередки «Карітас України» (наприклад, у Коломиї, Львові чи Харкові) мають автономію у виборі інструментів комунікації. Це дозволяє миттєво реагувати на потреби місцевих громад, не чекаючи погодження з Києва чи Ватикану. Така гнучкість є фундаментом життєстійкості організації в кризових умовах.

2. Фрагментація бренду (Ризик). Відсутність жорсткої вертикалі призводить до розмивання візуальної та змістової ідентичності. Різні осередки можуть використовувати різні логотипи, меседжі та тональність (Tone of Voice), що ускладнює формування цілісного глобального бренду в свідомості донорів.

Організаційна структура управління маркетингом у «Карітас України» трансформується. Якщо раніше функції комунікації та фандрейзингу були об’єднані, то з 2022 року спостерігається їх розмежування на два стратегічні департаменти (рис. 2.4).

Департамент комунікацій: відповідає за PR, роботу зі ЗМІ, контент-маркетинг та адвокацію. Головний KPI – охоплення (Reach) та рівень довіри.

Департамент фандрейзингу та партнерств: відповідає за роботу з донорами (інституційними та приватними). Головний KPI – обсяг залучених коштів та LTV донора.



Рисунок 2.4 – Розмежування функцій маркетингу в «Карітас Україна»

Такий поділ свідчить про професіоналізацію маркетингу та перехід до моделі сталого розвитку, де фандрейзинг розглядається не як ситуативний збір коштів, а як системна робота з продажу соціального продукту. Важливим елементом структури є також наявність MEAL-відділу

(Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning), який забезпечує збір даних для оцінки ефективності проєктів – фактажу, необхідного маркетологам для звітування перед донорами [38].

Для забезпечення сталого розвитку маркетингової діяльності критично важливо визначити, що саме є «продуктом» організації і хто є його споживачем. Аналіз діяльності «Caritas» дозволяє виокремити специфічний продуктовий портфель, який ділиться на дві групи.



Рисунок 2.5 – Фінансування програм

1. Продукти для бенефіціарів (соціальні послуги). Це те, що організація надає безкоштовно. Спектр послуг «Карітас України» є надзвичайно широким:

– екстрена допомога: продуктові набори, гігієна, тимчасовий прихисток (Shelter).

– довгострокові програми: «Домашня опіка» (для літніх людей), робота з дітьми та молоддю, психологічна реабілітація, гранти на відновлення бізнесу.

– peacebuilding: програми з миробудування та соціальної згуртованості.

Проблемою сталого розвитку є те, що більшість маркетингових зусиль традиційно спрямовані на просування «екстрених» продуктів (бо на них легше зібрати кошти), тоді як довгострокові проекти, що змінюють суспільство, залишаються недофінансованими (рис. 2.5).

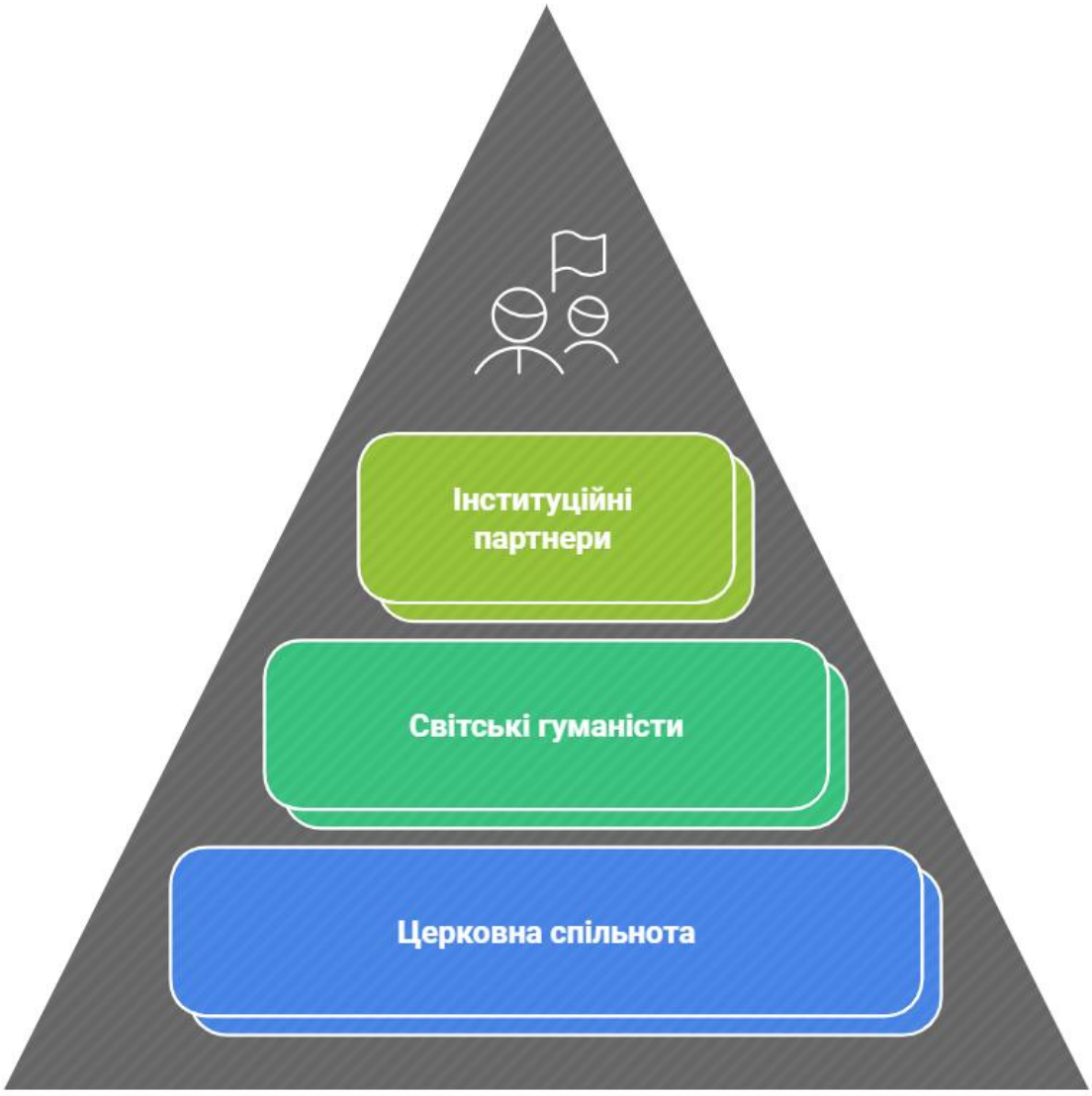


Рисунок 2.6 – Сегментація донорської аудиторії

2. Продукти для донорів (ціннісна пропозиція). Для донора «продуктом» є відчуття причетності до вирішення глобальної проблеми та

реалізація християнського обов’язку милосердя. Сегментація донорської аудиторії Caritas має виразну специфіку (рис. 2.6):

– сегмент А: «Церковна спільнота» (The Faithful). Це ядро аудиторії – парафіяни УГКЦ та РКЦ.

Мотивація: релігійний обов'язок, довіра до священика.

Канал: церковні збірки, парафіяльні оголошення.

Риса: висока лояльність, але низький середній чек;

– сегмент В: «Світські гуманісти». Люди, які підтримують Caritas не через релігію, а через ефективність організації.

Мотивація: прозорість, звітність, масштаб допомоги.

Канал: діджитал-реклама, соціальні мережі, корпоративні партнерства.

Риса: високий чек, але висока вимогливість до звітності (SROI);

– сегмент С: «Інституційні партнери». Міжнародні фонди та уряди.

Мотивація: виконання геополітичних цілей, стабільність партнера.

Отже, проведений аналіз показав, що «Caritas» володіє потужним організаційним потенціалом та розгалуженою структурою. Сильною стороною є унікальний доступ до релігійної аудиторії та волонтерська мережа. Однак, існуюча модель управління маркетингом характеризується фрагментарністю та високою залежністю від зовнішніх грантів. Продуктовий портфель зміщений у бік екстреного реагування, що створює загрози для довгострокової сталості після завершення гострої фази кризи. Це актуалізує необхідність детального аналізу зовнішнього середовища, який буде проведено у наступному підрозділі.

2.2 Аналіз сучасного стану маркетингового середовища та комунікаційної політики організації

Забезпечення сталого розвитку маркетингової діяльності міжнародної організації неможливе без системного аналізу макросередовища. Мережа

«Caritas» функціонує в умовах глобальної турбулентності, де зовнішні фактори часто мають вирішальний вплив на здатність організації виконувати свою місію.

Для ідентифікації можливостей та загроз, що визначають вектори маркетингової стратегії, застосуємо метод PEST-аналізу (Політичні, Економічні, Соціальні та Технологічні фактори; рис. 2.7)). Результати дослідження впливу цих факторів на діяльність «Caritas» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз зовнішнього середовища функціонування «Caritas» (акцент на регіон Східної Європи/України)

Група факторів	Зміст фактора	Вплив на маркетингову діяльність та сталий розвиток
1	2	3
Політико-правові (Political)	1. Геополітична нестабільність та війна. Збройний конфлікт в Україні став головним драйвером змін у діяльності мережі	Загроза/Можливість: різке зростання уваги світової спільноти дозволяє залучати рекордні бюджети (Emergency Appeals). Однак, це створює ризик «однотемності» маркетингу: якщо війна зникне з порядку денного ЗМІ, фінансування може різко впасти
	2. Посилення фіскального моніторингу. Жорсткіші вимоги ЄС та національних урядів до прозорості руху коштів НУО	Вимога: маркетинг має фокусуватися на звітності (Compliance). Будь-яка підозра у нецільовому використанні коштів може призвести до блокування рахунків та репутаційного краху
Економічні (Economic)	1. Глобальна інфляція та загроза рецесії. Зростання вартості життя в країнах-донорах (ЄС, США)	Загроза: зниження реальних доходів середнього класу на Заході призводить до зменшення середнього чека пожертви. Маркетингова стратегія має переорієнтуватися на утримання лояльних донорів, а не на агресивний пошук нових
	2. Девальвація національних валют. Знецінення гривні та інших валют регіонів, що розвиваються	Ризик: бюджети проектів втрачають купівельну спроможність. Маркетологи змушені пояснювати донорам, чому вартість продуктового набору зросла на 30%
Соціокультурні (Social)	1. Феномен «втоми від співчуття» (Compassion Fatigue). Психологічне виснаження суспільства від потоку	Виклик: традиційний маркетинг «страждань» (зображення руйнувань, горя) перестає працювати. Необхідна зміна тональності комунікації на «маркетинг надії» та історії успіху (Resilience stories)

	негативних новин	
	2. Високий рівень довіри до релігійних організацій. Церква залишається інститутом з найвищим рівнем довіри в суспільстві [41]	Сильна сторона: це ключова конкурентна перевага Caritas перед світськими фондами. Маркетинг має активніше використовувати бренд Церкви як гаранта чесності

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Технологічні (Technological)	1. Цифровізація благодійності. Зростання частки пожертв через мобільні додатки, QR-коди, Apple Pay	Вимога: сайт та платіжні шлюзи мають бути ідеальними. Якщо донор не може пожертвувати за 3 кліки, він йде
	2. Розвиток штучного інтелекту (AI). Використання AI для написання грантових заявок та персоналізації розсилок	Можливість: автоматизація рутинних процесів дозволяє звільнити маркетологів для креативної роботи та стратегування

Джерело: розроблено автором на основі аналітичних звітів [41; 42; 43]

Аналіз результатів PEST-дослідження дозволяє зробити наступні висновки щодо стійкості маркетингового середовища (рис. 2.8).

1. Політичний фактор є домінуючим. На даному етапі Caritas функціонує в режимі надзвичайної ситуації. Це забезпечує приплив ресурсів, але формує небезпечну «голку» зовнішньої допомоги. Сталий розвиток вимагає підготовки сценаріїв дій на випадок зниження геополітичного інтересу до регіону.

2. Соціальний капітал – головний актив. В умовах, коли довіра до державних інституцій може коливатися, релігійний бекграунд Caritas є якорем стабільності. Маркетингова комунікація повинна підкреслювати не лише ефективність допомоги, а й духовний вимір милосердя, що відрізняє організацію від конкурентів.

3. Економічно-технологічний розрив. Економічні загрози (інфляція, падіння доходів) посилюються слабкою цифровізацією процесів. Для забезпечення сталості необхідний терміновий перехід до технологічного фандрейзингу, що дозволить диверсифікувати надходження, знизити чутливість до макроекономічних коливань та залучити нове покоління цифрових донорів.

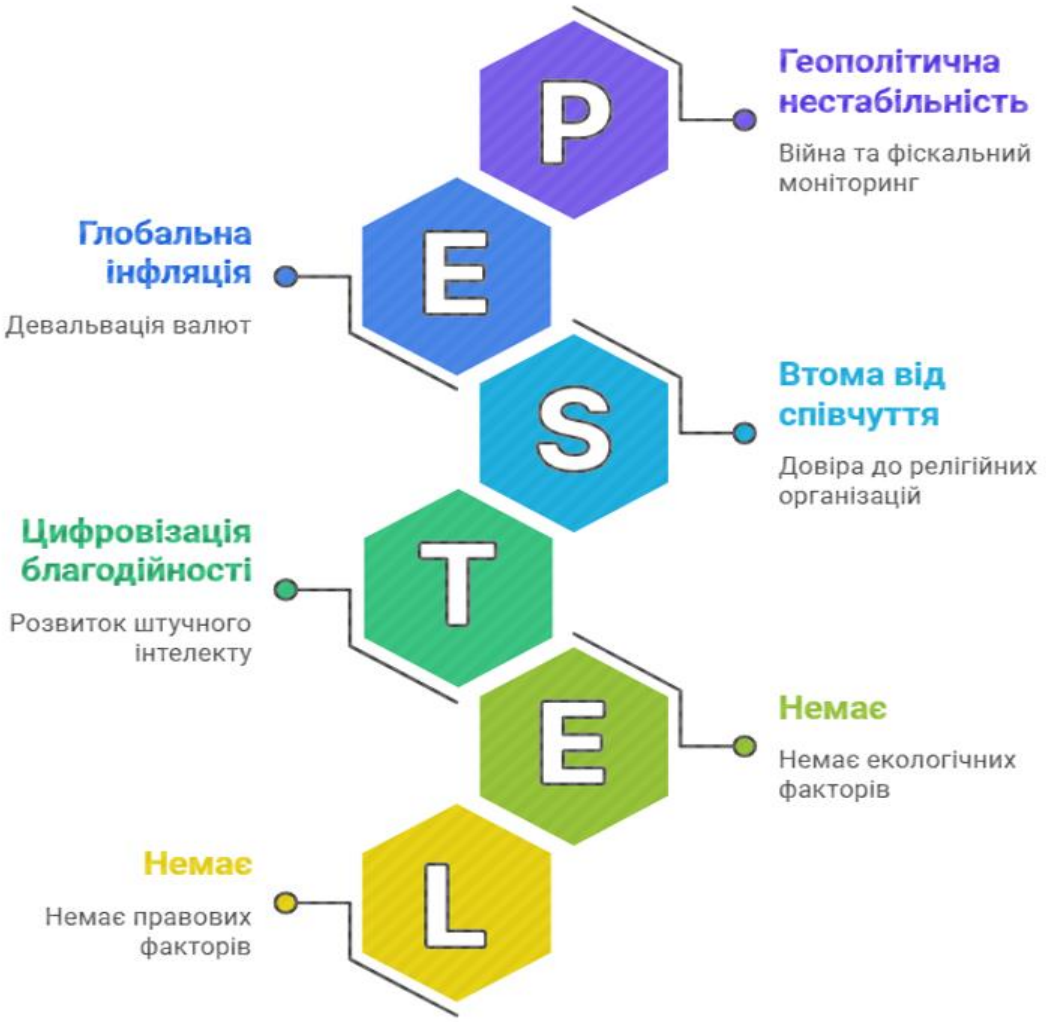


Рисунок 2.7 – Аналіз PESTEL маркетингової діяльності



Рисунок 2.8 – Стійкість маркетингового середовища

4. Технологічне відставання як ризик. Попри потужну офлайн-мережу (парафії), Caritas часто поступається новим, цифровим фондам у швидкості та зручності онлайн-взаємодії. Це створює загрозу втрати молодої аудиторії (покоління Z), яка є основою майбутньої сталості.

Таким чином, зовнішнє середовище створює для Caritas «вікно можливостей» через високий запит на гуманітарну діяльність, але водночас вимагає модернізації інструментів фандрейзингу. Наскільки організація готова до цих викликів, покаже аналіз її внутрішнього потенціалу (SWOT-аналіз) у наступному блоці (рис. 2.9).

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища (п. 2.1) та зовнішніх факторів (PEST-аналіз), проведемо комплексну діагностику маркетингового потенціалу Caritas за методикою SWOT. Це дозволить ідентифікувати критичні розриви між тим, що організація *може* робити, і тим, що від неї *вимагає* ринок сталого розвитку.

Узагальнена матриця SWOT-аналізу міжнародної мережі Caritas (з акцентом на український контекст) представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності організації «Caritas»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
1	2
S1. Глобальний бренд та репутація. Caritas входить до ТОП-5 найбільш впізнаваних гуманітарних брендів світу. Високий рівень довіри завдяки афіліації з Католицькою Церквою	W1. Бюрократизація та повільність. Складна процедура погодження комунікаційних кампаній через ієрархічну структуру. Низька швидкість реакції (Time-to-market) на нові тренди
S2. Унікальна мережа дистрибуції. Наявність осередків у найвіддаленіших громадах через парафіяльну мережу (Parish network), куди не можуть дістатися інші фонди	W2. Слабка диверсифікація доходів. Критична залежність від грантів (85% у кризові роки). Низька частка дрібних приватних донорів (recurring donors) у порівнянні з новими цифровими платформами
S3. Стабільна база інституційних донорів. Налагоджені десятиліттями відносини з ЄС, ООН, USAID	W3. Фрагментація візуального стилю. Відсутність жорсткого бренд-буку на локальному рівні призводить до розмивання іміджу

Продовження таблиці 2.3

1	2
S4. Холістичний підхід. Надання не лише матеріальної, а й психо-духовної підтримки, що створює глибший емоційний зв'язок з бенефіціарами	W4. Консервативність у комунікаціях. Обережне ставлення до сміливих, креативних кампаній, що відштовхує молодіжну аудиторію
МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
O1. Зростання сегменту CSR (КСВ). Готовність бізнесу до стратегічних партнерств, а не просто разової благодійності O2. Цифрова трансформація. Використання AI та Big Data для персоналізації роботи з донорами O3. Залучення діаспори. Потужний ресурс української та світової католицької діаспори для фінансування програм O4. Соціальне підприємництво. Монетизація експертизи (тренінги, реабілітація) для покриття адмінвитрат	T1. «Втома від війни» та співчуття. Зниження уваги міжнародних донорів до регіону T2. Агресивна конкуренція. Поява мобільних, технологічних фондів (напр., «Повернись живим», United24), які забирають увагу діджитал-аудиторії T3. Репутаційні ризики Церкви. Будь-які скандали в релігійному середовищі автоматично б'ють по репутації Caritas T4. Інфляція витрат. Зростання вартості залучення донора (CAC) у цифрових каналах

Джерело: розроблено автором на основі експертних оцінок та звітів [44; 45]



Рисунок 2.9 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності організації

Для розробки стратегії сталого розвитку простого переліку факторів недостатньо. Необхідно сформувати Стратегічну матрицю рішень (табл. 2.4), яка показує, як саме організація буде використовувати свої ресурси.

Таблиця 2.4 – Матриця стратегічних маркетингових рішень для сталого розвитку Caritas

Стратегія	Зміст маркетингових дій
1	2
SO:cСтратегія зростання (Використовуємо Силу для реалізації Можливостей)	«Капіталізація Довіри». Використання сильного бренду (S1) та мережі (S2) для побудови партнерств з великим бізнесом (O1). Бізнес шукає надійного партнера з бездоганною репутацією для реалізації своїх ESG-стратегій, і Caritas є ідеальним кандидатом Дія: запуск спільних національних кампаній з ритейлерами
WO: стратегія трансформації (Використовуємо Можливості для подолання Слабкості)	«Цифровий стрибок». Використання доступних цифрових інструментів (O2) для подолання бюрократії та залучення молоді (W4). Автоматизація дозволяє компенсувати неповороткість структури Дія: впровадження CRM-системи та автоматизованих ланцюжків листів (Email-funnels) для конвертації разових донорів у постійних
ST: стратегія захисту	«Якір стабільності». Протиставлення свого багаторічного досвіду та глибини підходу (S4) поверхневим емоційним

(Використовуємо Силу для нейтралізації Загроз)	зборам конкурентів (T2). В умовах втоми від війни (T1) люди шукають не просто емоцію, а системне вирішення проблем Дія: комунікація результатів довгострокових проектів (історії відновлення життя), а не лише роздачі їжі
WT: стратегія виживання (Мінімізація Слабкості для уникнення Загроз)	«Оптимізація та Диверсифікація». Зниження залежності від грантів (W2) через розвиток соціального підприємництва (O4) для покриття ризиків інфляції (T4) Дія: створення ендавмент-фонду (Endowment fund) для забезпечення фінансової подушки безпеки

Аналітичний висновок. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що головною проблемою сталого розвитку Caritas є розрив між потужним офлайн-потенціалом та слабкою діджитал-присутністю. У той час як нові конкуренти будують «маркетинг швидкості» (швидкі збори, миттєві звіти в Instagram), Caritas спирається на «маркетинг глибини» (системна допомога, духовність). Для забезпечення сталості організації (рис. 2.10) не потрібно намагатися копіювати хайпові методи конкурентів. Натомість, стратегічно правильним вектором є «цифровізація традиції» – використання сучасних каналів комунікації для трансляції своїх унікальних, вічних цінностей, що дозволить залучити нове покоління донорів, не втративши лояльність консервативного ядра [46].



Рисунок 2.10 – Як забезпечити сталий розвиток організації

В епоху цифрової економіки сталість маркетингової діяльності визначається якістю побудови «шляху донора» (Donor Journey) у цифровому просторі. Аналіз комунікаційної екосистеми Caritas дозволяє оцінити ефективність ключових точок контакту з аудиторією (рис. 2.11).

1. Веб-ресурс та юзабіліті пожертв. Офіційний сайт організації (зокрема національний портал caritas.ua) виконує роль головного хабу для акумуляції ресурсів. Аудит сайту за критеріями веб-доступності та конверсії виявив наступне.

Позитив: кнопка «Допомогти» (Donate) є наскрізною, помітною та закріпленою у хедері, що відповідає кращим практикам.

Проблема сталості: форма пожертви за замовчуванням пропонує разовий платіж, а не регулярний (щомісячний). Згідно з дослідженнями NextAfter, якщо опція «make this recursive» не виділена, організація втрачає до 40% потенційного LTV донора [47]. Для маркетингу сталого розвитку критично важливо переорієнтувати інтерфейс саме на підписку.

Контент: сайт перенасичений адміністративною інформацією (звіти, структура), яка цікава грантодавцям, але складна для сприйняття пересічним благодійником, що знижує час перебування на сторінці.

2. Соціальні мережі (SMM-стратегія). Аналіз присутності Caritas у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube) свідчить про використання стратегії «крос-постингу», коли однаковий контент дублюється на всіх платформах.

Facebook: є основним каналом комунікації (найбільша база підписників). Аудиторія тут старша (35-55 років), лояльна, релігійна. Контент-мікс: 60% – звіти про видачу допомоги, 20% – релігійні свята, 20% – прохання про збір. Це ефективно для підтримки довіри, але має низький віральний потенціал.

Instagram/TikTok: присутність слабка. Візуальний контент часто є «неформатним» (низька якість фото, багато тексту на зображеннях). Це

бар'єр для залучення молодої аудиторії (покоління Z), яка є носієм майбутньої сталості організації.

3. E-mail маркетинг та Retention. Це «вузьке місце» у системі Caritas. Аналіз показує, що e-mail комунікація носить переважно характер дайджестів новин (Newsletters), які розсилаються всій базі без сегментації.

Проблема: відсутні автоматизовані ланцюжки (Welcome series), які б «підхоплювали» нового донора одразу після першого внеску і вели його до повторної пожертви. Відсутність персоналізації («Шановний доноре» замість «Шановний Іване») знижує показник відкриття листів (Open Rate). У маркетингу сталого розвитку e-mail є головним інструментом утримання, і його недовикористання призводить до втрати контактів [48].

4. Специфічний канал: церковна мережа (рис. 2.12). Унікальним інструментом Caritas, недоступним конкурентам, є комунікація через амвон (проповіді священиків) та парафіяльні бюлетені.

Ефективність: це канал з найвищою конверсією довіри. Заклик священика пожертвувати сприймається як духовна настанова.

Ризик: цей канал складно оцифрувати та виміряти. Крім того, він обмежує аудиторію лише колом вірних, не охоплюючи світський сегмент.



Рисунок 2.11 – Маркетингова стратегія організації

Отже, аналіз маркетингового середовища та комунікацій показав, що Caritas володіє потужним брендом і довірою, які є фундаментом сталості. Однак, інструментарій донесення цінностей залишається консервативним.



Рисунок 2.12 - Церковна мережа - унікальний інструмент Caritas

Організація ефективно працює з «теплою» церковною аудиторією через Facebook та офлайн-мережу, але втрачає можливості у роботі з «холодною» цифровою аудиторією через недосконаліть UX сайту та відсутність автоматизованого Retention-маркетингу. Це призводить до ситуації, коли величезний трафік уваги (через війну) не конвертується у сталу базу підписників.

2.3 Оцінка ефективності маркетингових стратегій у контексті сталого розвитку

Ключовим завданням аналітичної частини роботи є перевірка гіпотези про те, чи забезпечує поточна маркетингова стратегія міжнародної конфедерації «Caritas» (на прикладі національного осередку) реальний сталий розвиток, чи лише короткострокове зростання показників. Для цього застосуємо систему індикаторів ефективності (KPI), розглянуту в Розділі 1.3, адаптувавши її до реальних даних фінансової звітності організації.

1. Аналіз операційної ефективності (Administrative vs Program Efficiency).

Першим критерієм сталості є здатність організації конвертувати залучені ресурси у реальну допомогу. Розрахунок Коефіцієнта програмної

ефективності (Program Expense Ratio) за 2023 рік наведено у табл. 2.5 та на рис. 2.13.

Таблиця 2.5 – Розрахунок коефіцієнтів операційної ефективності маркетингу «Caritas»

Показник	Методика розрахунку	Значення Caritas	Середньо-галузевий стандарт (Benchmark)	Оцінка сталості
Коефіцієнт програмних витрат (Program Expense Ratio)	$\frac{\text{Витрати на прєкти}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	91%	75–85%	Висока. Організація працює надефективно, спрямовуючи максимум коштів бенефіціарам
Коефіцієнт адміністративного навантаження	$\frac{\text{Адмін. витрати}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	6%	< 15%	Позитивна. Демонструє ощадливість (Lean management)
Коефіцієнт витрат на фандрейзинг	$\frac{\text{Витрати на маркетинг}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	3%	5–10%	Ризикована. Занадто низький показник. Це свідчить про недоінвестування у розвиток та залучення нових донорів («цикл голодування»)

Джерело: розраховано автором на основі фінансових звітів [50]

Аналіз табл. 2.5 виявляє цікавий парадокс сталого розвитку. З одного боку, Caritas демонструє феноменальну ефективність (91% коштів йде на допомогу), що є потужним маркетинговим аргументом для донорів. З іншого боку, витрати на фандрейзинг і маркетинг складають лише 3%.



Рисунок 2.13 – Коефіцієнти операційної ефективності маркетингу

Для сталого розвитку цей показник є тривожно низьким. Це підтверджує висновки SWOT-аналізу про те, що організація «живе» за рахунок великих грантів (які не потребують витрат на рекламу), але не інвестує достатньо в побудову бази приватних донорів. У довгостроковій перспективі це загроза: якщо гранти закінчаться, у організації не буде побудованої маркетингової інфраструктури для збору коштів від людей.

2. Аналіз ефективності фандрейзингу (ROI of Fundraising).

Оцінимо економічну віддачу від маркетингових зусиль за формулою (2.1) ROI (Return on Investment).

$$ROI = \frac{\text{Залучені кошти} - \text{Витрати на фандрейзинг}}{\text{Витрати на фандрейзинг}} \times 100\% \qquad (2.1)$$

За даними 2023 року, на кожну 1 гривню (євро), витрачену на адміністрування збору коштів, Caritas залучає близько 30–35 гривень.

Це надзвичайно високий показник (для порівняння, у комерційному секторі ROI 500% вважається успіхом, тут ми бачимо 3000%).

Однак, така ефективність є «штучною». Вона досягається не геніальністю маркетингу, а специфікою структури доходів: отримати один

чек на 10 млн євро від Єврокомісії коштує дешевше (в плані маркетингових витрат), ніж зібрати ту саму суму по 100 гривень від мільйона людей.

3. Індекс концентрації доходів (Revenue Concentration Assessment).

Для оцінки фінансової безпеки розрахуємо ступінь диверсифікації портфеля (рис. 2.3).

Аналіз показує, що Індекс концентрації у Caritas є високим. Близько 80% бюджету формується за рахунок інституційних коштів (Caritas Internationalis, уряди, ООН).

З точки зору маркетингу сталого розвитку, така модель називається «Перевернута піраміда». Вона є нестійкою. Стійка модель повинна мати широку основу з тисяч дрібних донорів (Small individual donors), які забезпечують незалежність організації. Наразі ж маркетинг Caritas обслуговує переважно інтереси великих донорів (B2B/B2G), нехтуючи масовим сегментом (B2C).

Проміжний висновок.

Економічна оцінка свідчить, що Caritas є високоефективною організацією з точки зору операційних витрат. Проте маркетингова стратегія націлена на «експлуатацію» існуючих ресурсів (великі гранти, церковна мережа), а не на «розвідку» нових (цифровий фандрейзинг, молода аудиторія). Економія на маркетингу (лише 3% витрат) сьогодні створює ризики дефіциту ресурсів завтра.

Якщо економічна ефективність маркетингу Caritas є високою, але ризикованою (через грантову залежність), то соціальна ефективність є безумовною сильною стороною, яку маркетингова служба повинна активніше використовувати в комунікації.

Для оцінки реального впливу проектів організації на суспільство застосуємо методику Соціального повернення на інвестиції (Social Return on Investment – SROI).

Розрахунок проведемо на прикладі флагманської програми «Карітас України» – «Домашня опіка» (Home Care), яка забезпечує догляд за

самотніми літніми людьми та особами з інвалідністю (табл. 2.6). Це ідеальний приклад проекту сталого розвитку, а не разової роздачі допомоги.

Таблиця 2.6 – Модель розрахунку SROI для проекту «Домашня опіка» (умовний розрахунок на 100 бенефіціарів)

Тип результату (Outcome)	Індикатор (Proxy financial indicator)	Розрахунок вартості (Value)
1. Покращення фізичного стану підопічних	Економія державних коштів на стаціонарне лікування.	100 осіб × 14 днів (уникнення госпіталізації) × 1500 грн/день (вартість ліжко-дня) = 2 100 000 грн
2. Вивільнення часу родичів	Можливість родичів повернутися до роботи замість догляду за хворим.	30 родичів × 12 місяців × 10 000 грн (вклад у ВВП/зарплата) = 3 600 000 грн
3. Психологічна підтримка	Вартість аналогічних послуг психолога/капелана на ринку.	100 осіб × 5 сесій × 800 грн = 400 000 грн
РАЗОМ Соціальна цінність		6 100 000 грн

Джерело: розраховано автором на основі методики [52]

1. Монетизація соціальних результатів

Сутність розрахунку полягає у визначенні грошового еквівалента тих змін, які відбулися завдяки діяльності організації.

2. Розрахунок коефіцієнта SROI

Припустимо, що річний бюджет проекту (інвестиція донорів) склав 1 500 000 грн.

Застосуємо формулу SROI (1.6) з урахуванням коригуючих коефіцієнтів (Deadweight – те, що сталося б і так, та Attribution – частка впливу інших факторів), які для даного типу проектів зазвичай становлять близько 20%.

Net Impact = 6 100 000 x (1 - 0.2) = 4 880 000 грн

$$SROI\ Ratio\ = \frac{4\ 880\ 000}{1\ 500\ 000} = 3{,}25 : 1$$

Маркетингова інтерпретація.

Коефіцієнт 3.25:1 означає, що кожна гривня, пожертвувана донором на програму «Домашня опіка», створює для українського суспільства цінність, еквівалентну 3 гривням 25 копійкам.

Це потужний маркетинговий аргумент для бізнес-донорів та держави, який наразі Caritas використовує недостатньо. Замість емоційних фотографій стареньких (які викликають жаль), маркетингова стратегія має оперувати цифрами ефективності (які викликають повагу та бажання інвестувати).

3. Якісна оцінка (The Intangibles).

Окрім цифр, сталий розвиток Caritas базується на нематеріальних активах, які важко оцифрувати, але які формують ядро бренду. Використовуючи метод «Найбільш значущих змін» (MSC), можна виділити унікальну ціннісну пропозицію організації.

Гідність (Dignity): на відміну від простої роздачі їжі, Caritas надає допомогу так, що бенефіціар не відчуває приниження.

Духовний супровід: для релігійної частини донорів (Segment A) факт духовної опіки є важливішим за економічну ефективність.

Однак, аналіз зворотного зв'язку в соціальних мережах показує проблему: донори часто не бачать цього довгострокового впливу. Вони бачать звіти про «кількість розданих наборів» (Output), але рідко отримують інформацію про те, як змінилася доля людини через рік (Impact). Це розрив комунікації, який загрожує сталості підтримки.

Проміжний висновок.

Діяльність Caritas генерує високий соціальний та економічний ефект для суспільства (SROI > 3:1). Проте маркетингова система організації не повною мірою «упаковує» цей результат у комунікаційні повідомлення. Перехід від звітування процесами («ми роздали») до звітування впливом («ми зекономили суспільству мільйони та повернули гідність») є ключовим резервом підвищення ефективності.

Підсумовуючи результати фінансового, комунікаційного та соціального аудиту, проведеного у цьому розділі, необхідно систематизувати

виявлені диспропорції. Маркетингова система «Caritas» на даному етапі знаходиться у стані «стратегічного дисонансу»: організація демонструє рекордні обсяги допомоги, але механізми забезпечення цієї діяльності залишаються вразливими (рис. 2.14).

Основні бар'єри на шляху до сталого розвитку згруповано у Матрицю проблем (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця проблем маркетингу сталого розвитку міжнародної організації «Caritas»

Сфера діагностики	Виявлена проблема (Симптом)	Причина виникнення	Ризик для сталого розвитку
Економічна	Гіперзалежність від грантів (85% бюджету). Низька частка дрібних донорів	Фокус фандрейзингу на «швидких» великих грошах (B2B/B2G) замість побудови бази лояльності (B2C)	«Фінансова прірва». При зміні геополітичних пріоритетів донорів фінансування може різко скоротитися, що призведе до згортання програм
Комунікаційна	Розрив у «Шляху донора». Відсутність автоматизованої роботи з повторними платежами	Технологічне відставання, слабке використання CRM та Email-маркетингу	Низький LTV. Організація витрачає ресурси на залучення донора, але втрачає його після першого внеску
Стратегічна	«Маркетинг процесу». Комунікація звітує про роздачу їжі (Outputs), а не про зміну долі людини (Impact)	Консервативна культура звітності, орієнтована на аудиторів, а не на людей	Втрата довіри. Суспільство втомлюється від «картинок біди» і хоче бачити реальні історії успіху та ефективність інвестицій
Кадрова	Дефіцит компетенцій	Низький бюджет на розвиток персоналу (адмінвитрати <6%)	Вигорання. Маркетологи працюють у режимі «гасіння пожеж», не маючи часу на стратегування

Джерело: узагальнено автором за результатами розділу 2



Рисунок 2.14 - Маркетингові виклики сталого розвитку

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналітичний огляд маркетингової діяльності міжнародної конфедерації «Caritas» (на прикладі національного осередку) в умовах глобальних викликів. За результатами проведеного дослідження сформульовано наступні висновки.

1. Діагностовано структурну деформацію економічної моделі. Аналіз фінансово-господарської діяльності виявив феноменальне зростання масштабів операцій організації (збільшення бюджету у понад 9 разів за досліджуваний період), зумовлене гуманітарним реагуванням на кризу.

Проте, встановлено критичну вразливість цієї моделі з точки зору сталого розвитку: понад 80% доходів формується за рахунок цільових грантів міжнародних донорів (Emergency Appeals). Така гіперконцентрація джерел фінансування створює загрозу «фінансового обриву» у випадку зниження геополітичного інтересу до регіону, оскільки база локальних приватних донорів залишається недостатньо розвиненою.

2. Визначено стратегічний дисонанс у комунікаційній політиці. PEST- та SWOT-аналіз показали, що «Caritas» володіє унікальною конкурентною перевагою – найвищим рівнем довіри та доступом до «теплої» аудиторії через церковну мережу. Однак, маркетингова система організації не повною мірою використовує цей потенціал у цифровому просторі. Виявлено суттєве технологічне відставання у роботі з даними: відсутність автоматизованих воронок утримання донорів (Retention funnels) та слабка персоналізація комунікації призводять до низького показника пожиттєвої цінності донора (LTV). Маркетинг працює переважно на залучення одноразових пожертв, а не на побудову спільноти підписників.

3. Підтверджено високу соціальну ефективність при низькій маркетинговій капіталізації. Розрахунок показника соціального повернення на інвестиції (SROI) для програм довгострокової опіки продемонстрував високу результативність: на кожну інвестовану грошову одиницю організація генерує понад 3 одиниці соціальної цінності. Попри це, маркетингові витрати «Caritas» є невиправдано низькими (близько 3% від бюджету), що свідчить про «інвестиційний голод» у сфері фандрейзингу. Організація ефективно створює соціальне благо, але недостатньо ефективно «продає» цей результат потенційним корпоративним партнерам, використовуючи застарілі наративи жалю замість мови інвестицій.

4. Ідентифіковано ключовий виклик сталого розвитку. Головною проблемою маркетингу «Caritas» є орієнтація на процеси (надання допомоги тут і зараз), а не на сталість (забезпечення інституційної спроможності на майбутнє). В умовах зростаючої конкуренції з боку технологічних фондів та

глобального тренду «втоми від співчуття», поточна консервативна стратегія потребує докорінної трансформації.

5. Обґрунтовано необхідність комплексної цифрової трансформації фандрайзингу. Для подолання технологічного розриву та підвищення ефективності роботи з базою контактів запропоновано впровадження CRM-системи з інтегрованими інструментами RFM-сегментації. Це дозволить перейти від неефективних масових розсилок до персоналізованої комунікації, автоматизувати процеси реактивації «сплячих» донорів та системно працювати над збільшенням частоти та середнього чеку пожертв.

6. Розроблено концепцію оновлення комунікаційної стратегії. З огляду на виявлений «стратегічний дисонанс», рекомендовано змінити парадигму з «маркетингу потреб» на «маркетинг рішень» (Constructive Journalism). Нова контент-політика має базуватися на демонстрації конкретних результатів (SROI) та історіях успіху, що дозволить позиціонувати пожертву як ефективну соціальну інвестицію. Такий підхід спрямований на залучення корпоративних партнерів та молодої аудиторії, менш чутливої до традиційних закликів про допомогу.

7. Спрогнозовано економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Результати сценарного моделювання свідчать, що імплементація цифрових інструментів та нової комунікаційної стратегії дозволить протягом трьох років диверсифікувати джерела фінансування, знизивши залежність від грантів з критичних 85% до безпечного рівня 60%. Зростання частки локальних приватних та корпоративних надходжень забезпечить фінансову стійкість «Caritas» та інституційну спроможність організації в умовах можливого скорочення міжнародної підтримки.

Отримані аналітичні дані обґрунтовують необхідність розробки стратегії диверсифікації джерел фінансування та цифрової трансформації маркетингу, що стане предметом розробки у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ «CARITAS»

3.1 Розробка стратегії диверсифікації джерел фінансування через корпоративні партнерства

Проведена у другому розділі діагностика виявила критичну загрозу для сталого розвитку «Caritas» – гіперзалежність від інституційних грантів (85% бюджету). Для нейтралізації цього ризику необхідно змістити фокус маркетингових зусиль на сегмент B2B (Business-to-Business), який наразі використовується менш ніж на 10% потенціалу (рис. 3.1).

Традиційний підхід «філантропії» (прохання про пожертву) втрачає ефективність, оскільки бізнес прагне прагматизму. Для забезпечення сталості фінансування пропонується імплементувати стратегію Створення спільних цінностей (Creating Shared Value – CSV), розроблену М. Портером та М. Креймером. Суть стратегії полягає в тому, що «Caritas» має пропонувати компаніям не просто «зробити добро», а вирішити їхні бізнес-завдання через соціальні проекти [55].

Ми пропонуємо трансформувати продуктову пропозицію «Caritas» для корпоративного сектору, розділивши її на три рівні взаємодії (табл.я 3.1).

Для реалізації цієї моделі необхідно змінити алгоритм маркетингової комунікації з бізнесом. Замість листів із темою «Прохання про допомогу», комунікація має будуватися мовою інвестицій.

Рекомендований алгоритм B2B-продажів для Caritas (рис. 3.2).

1. Дослідження (Research): аналіз ESG-звітів топ-100 компаній України та світу. Виявлення тих, чиї пріоритети (наприклад, «боротьба з бідністю» або «гендерна рівність») збігаються з цілями Caritas.

Таблиця 3.1 – Матриця корпоративних продуктів «Caritas» для забезпечення фінансової сталості

Рівень партнерства	Маркетинговий продукт для бізнесу	Вигода для бізнесу (Business Value)	Вигода для Caritas (Sustainability Value)
Рівень 1. Тактичний (Cause-Related Marketing)	Ко-брендингові акції. Відрахування % від продажу конкретного товару (наприклад, «Купи каву – нагодуй старенького»)	Зростання продажів, емоційна прив'язка клієнта до бренду	Отримання нецільових коштів (Unrestricted funds), які можна витрачати на розвиток, а не лише на проект
Рівень 2. HR-орієнтований (Employee Engagement)	Корпоративне волонтерство. Організація «Днів добра» для співробітників компанії в центрах Caritas	Тімбілдінг (дешевший за тренінги), підвищення лояльності персоналу, утримання талантів	Отримання безкоштовної робочої сили (pro bono) та залучення співробітників як індивідуальних донорів у майбутньому
Рівень 3. Стратегічний (ESG Partnership)	Аутсорсинг соціальної відповідальності. «Caritas» бере на себе реалізацію соціальної частини ESG-стратегії компанії «під ключ».	Виконання вимог інвесторів щодо сталого розвитку (ESG-звітування), покращення репутації.	Довгострокові контракти (3–5 років), стабільне фінансування адміністративних витрат.

Джерело: розроблено автором на основі [56; 57]

2. Формування пропозиції (Value Proposition): розробка «Меню партнерства», де кожен проект має порахований SROI (див. 2.3).

3. Пітчинг (Pitching): презентація проекту директорам з маркетингу/HR, акцентуючи увагу на тому, як партнерство посилить *їхній* бренд.

Особливий акцент пропонується зробити на співпраці з рітейлом та IT-сектором (рис. 3.3).

Для рітейлу (супермаркети, АЗС) актуальними є мікро-пожертви на касі («Додайте 5 грн до чеку»). Досвід мережі «Caritas» в Польщі показує, що такі кампанії можуть покривати до 15% річного бюджету [58].



Рисунок 3.1 – Матриця корпоративних продуктів громадської організації



Рисунок 3.2 – Стратегія B2B-продажів для громадської організації

Для IT-сектору актуальним є інтелектуальне волонтерство (написання коду, дизайн), що дозволить «Caritas» знизити витрати на цифровізацію, про яку йтиметься далі.

Впровадження CSV-підходу дозволить диверсифікувати джерела надходжень і знизити частку грантів з критичних 85% до більш безпечних 60–65% протягом 2–3 років.



Рисунок 3.3 – Співпраця з секторами

Логічним продовженням стратегії CSV є впровадження інструментів систематичного корпоративного донорства. Найбільш перспективним, проте недооціненим в українському секторі, є механізм Payroll Giving (благодійні відрахування із заробітної плати).

Сутність механізму полягає в добровільній згоді співробітника компанії-партнера на автоматичне перерахування фіксованої суми або відсотка від зарплати на рахунок «Caritas».

Для «Caritas» це інструмент перетворення корпоративного партнера на агрегатора сотень дрібних приватних донорів (рис. 3.4). Переваги цього підходу для сталого розвитку очевидні.

1. Прогнозованість (Predictability): на відміну від спонтанних пожертв, зарплатні відрахування є регулярними. Це дозволяє організації планувати бюджети довгострокових програм.

2. Низька вартість транзакції: замість обробки 1000 окремих платежів від фізичних осіб, бухгалтерія отримує один зведений платіж від компанії-партнера, що знижує адміністративне навантаження.

3. Високий LTV: співробітники, які підписалися на програму, схильні залишатися донорами роками (Churn Rate < 5%), оскільки це не вимагає від них активних дій щомісяця [61].



Рисунок 3.4 – Корпоративне партнерство для благодійності

Щоб стимулювати впровадження цієї системи, маркетинговий відділ «Caritas» має розробити пакетну пропозицію «Matching Gift» (Подвійний

внесок). Ідея полягає в тому, що компанія-роботодавець зобов’язується подвоїти (match) суму, зібрану її співробітниками.

Формула мультиплікативного ефекту (3.1):

$$\text{Total Donation} = \sum((\text{Employee Donation}) \times (1 + \text{Match Ratio}) \quad (3.1)$$

Приклад: якщо 100 співробітників компанії-партнера жертвують по 100 грн (вартість двох чашок кави), а компанія подвоює суму (коефіцієнт 1:1), «Caritas» отримує 20 000 грн щомісяця пасивного доходу лише від одного партнера.

Згідно зі статистикою Double the Donation, 84% донорів з більшою ймовірністю зроблять пожертву, якщо знатимуть, що їхній внесок буде подвоєно роботодавцем [63].

Етапи імплементації стратегії Payroll Giving для Caritas (рис. 3.5).

1. Юридично-бухгалтерська підготовка. Розробка типового тристороннього договору та інструкції для бухгалтерії партнера. Головний бар'єр для бізнесу – страх перед складністю адміністрування. «Caritas» має надати рішення «під ключ».

2. Внутрішня промо-кампанія (Internal Marketing). Маркетологи «Caritas» повинні провести презентацію в офісі партнера.

Меседж: «Ваші 50 гривень – це обід для дитини. Разом із компанією ми нагодуємо цілу школу».

Інструмент: використання гейміфікації (наприклад, відділ, що збере найбільше, отримує символічний приз).

3. Звітування (Feedback Loop). Раз на квартал кожен учасник програми отримує персональний email зі звітом: «Дякуємо, Іване! Завдяки вашим відрахуванням за цей квартал (300 грн) було придбано [конкретний результат]».

Для пілотного запуску проекту пропонується обрати міжнародні корпорації, що присутні в Україні (наприклад, банки або IT-компанії),

оскільки культура Payroll Giving вже є частиною їхньої корпоративної ДНК на глобальному рівні.



Рисунок 3.5 – Етапи імплементації стратегії Payroll Giving

Реалізація цього механізму дозволить «Caritas» сформувати резервний фонд нецільових коштів, який є подушкою безпеки для сталого розвитку в періоди відсутності грантового фінансування.

3.2 Цифрова трансформація маркетингових комунікацій та впровадження CRM-стратегій

В епоху цифрової економіки дані стають ключовим активом для забезпечення сталого розвитку. Головною проблемою маркетингу «Caritas»,

виявленою під час аналізу, є відсутність централізованої системи управління відносинами з донорами. Використання розрізнених баз даних (Excel-табл.і) унеможливлює персоналізацію комунікації та призводить до високого відтоку донорів (Churn Rate).

Для вирішення цієї проблеми пропонується стратегічний перехід до Data-Driven Marketing (маркетингу, що керується даними) шляхом імплементації професійної CRM-системи (наприклад, Salesforce Nonprofit Cloud або українських аналогів Creatio).

Таблиця 3.2 – Матриця RFM-сегментації для «Caritas»

Сегмент донорів	Характеристика поведінки (RFM)	Маркетингова стратегія (Action Plan)
1	2	3
1. «Чемпіони» (Champions)	Жертвували *нещодавно*, *часто* і *багато*	Стратегія визнання. Не просити грошей! Запрошувати на закриті зустрічі, дарувати мерч, просити стати амбасадорами бренду. Мета: перетворити на «адвокатів бренду»
2. «Лояльні» (Loyal Customers)	Жертвують *часто*, але суми *середні*	Стратегія Upselling. Пропонувати підписатися на регулярний платіж (+20% до чеку) або підтримати новий проект
3. «Сплячі» (Hibernating)	Жертвували *давно* (понад 6 міс.), але колись були активними	Стратегія реактивації. Надіслати емоційний звіт:» «Ми сумуємо. Подивіться, що ми зробили за цей час». Якщо реакції немає – видаляти з розсилки (гігієна бази)
4. «Новачки» (New Donors)	Зробили *перший* внесок	Стратегія залучення (Onboarding). Критичний момент! Негайно (протягом 24 год) надіслати «Welcome chain» (серію вітальних листів) з подякою та історією успіху

Джерело: розроблено автором на основі [66; 67]

Це дозволить впровадити методику RFM-аналізу (Recency, Frequency, Monetary), яка є стандартом ефективності у сфері e-commerce, але досі рідко використовується в українському громадському секторі. Суть методики полягає у сегментації бази донорів (рис. 3.6) на кластери для вибору найбільш релевантної стратегії комунікації (табл. 3.2).

Впровадження CRM дозволить автоматизувати процес сегментації. Система сама відстежуватиме поведінку донора і, наприклад, якщо «Чемпіон» перестане жертвувати, автоматично згенерує задачу менеджеру: «Зателефонувати VIP-донору».



Рисунок 3.6 – Стратегії сегментації донорів

Очікуваний ефект від впровадження RFM-сегментації для сталого розвитку.

1. Зростання Response Rate: люди охочіше реагують на листи, які відповідають їхній історії взаємодії (персоналізація підвищує конверсію на 10–15%) [68].

2. Економія бюджету: організація перестає витрачати кошти на розсилку SMS чи реклами тим, хто вже давно втратив інтерес («Сплячі»), фокусуючись на перспективних сегментах.

3. Зниження залежності від персоналу: вся історія відносин зберігається в системі, а не в голові конкретного менеджера, що забезпечує інституційну пам'ять.

Для технічної реалізації пропонується скористатися програмою TechSoup, яка надає ліцензійне програмне забезпечення (Microsoft, Google, Salesforce) для неприбуткових організацій безкоштовно або зі значною знижкою, що мінімізує витрати на цифрову трансформацію.

Впровадження CRM-системи створює фундамент для переходу до омніканального маркетингу (Omnichannel Marketing). На відміну від мультиканальності, де кожен канал (сайт, email, соцмережі) працює ізольовано, омніканальність забезпечує безшовний досвід для донора. Для «Caritas» це означає, що людина, яка побачила пост у Facebook, може продовжити взаємодію у Telegram-боті, а отримати подяку – на e-mail, причому система ідентифікує її як одну й ту ж особу.

Ключовим інструментом забезпечення сталості доходів у цій системі є маркетингова автоматизація (Marketing Automation). Пропонується впровадити наступні автоматизовані сценарії (тригери), які працюють 24/7 без участі персоналу.

1. Автоматизований «Вітальний ланцюжок» (Welcome Series). Статистика свідчить, що донори, які отримали подяку та звіт протягом 48 годин після першого внеску, жертвують повторно на 67% частіше [70]. Пропонується наступний алгоритм серії листів для нових донорів Caritas (рис. 3.7).

a. Лист №1 (Миттєво після пожертви): «Транзакційна подяка».

Зміст: чек про оплату + коротке відео від директора/священика з простим «Дякую».

Мета: підтвердити, що гроші дійшли, і викликати довіру.

b. Лист №2 (Через 3 дні): «Емоційне залучення».

Зміст: історія конкретної людини (сторітелінг), якій допомогли схожі внески. Жодних прохань про гроші!

Мета: показати вплив (Impact) та сформувати емоційний зв'язок.

с. Лист №3 (Через 7-10 днів): «Конверсія у підписку».

Зміст: пропозиція стати «Ангелом-охоронцем» (регулярним благодійником). «Ваші 100 грн були важливі. Але щоб бабуся Марія мала обід щодня, нам потрібна ваша стабільна підтримка».

Мета: переведення донора з категорії разового в категорію лояльного (підписка).



Рисунок 3.7 – Алгоритм серії листів для нових донорів

2. Реанімація «Покинутого кошика» (Donation Recovery). Близько 60% користувачів починають заповнювати форму пожертви на сайті, але не завершують транзакцію (відволіклися, не знайшли картку).

Рішення: налаштування тригера, який через 1 годину надсилає нагадування: «Ви хотіли зробити добру справу, але щось пішло не так. Ваша допомога все ще потрібна». У комерційному секторі це повертає до 15% клієнтів [71].

3. Впровадження чат-ботів (Messenger Marketing). Враховуючи популярність месенджерів в Україні, «Caritas» має запустити чат-боти у Telegram та Viber (рис. 3.8). Функціонал бота для сталого розвитку:

Миттєва пожертва: оплата в 1 клік через Apple Pay / Google Pay прямо в месенджері (без переходу на сайт).

Сегментація контенту: користувач сам обирає, про що читати (наприклад, кнопка «Хочу знати про допомогу дітям» або «Хочу молитовну підтримку»).

Оперативна звітність: бот автоматично надсилає фотозвіт про використані кошти раз на місяць.

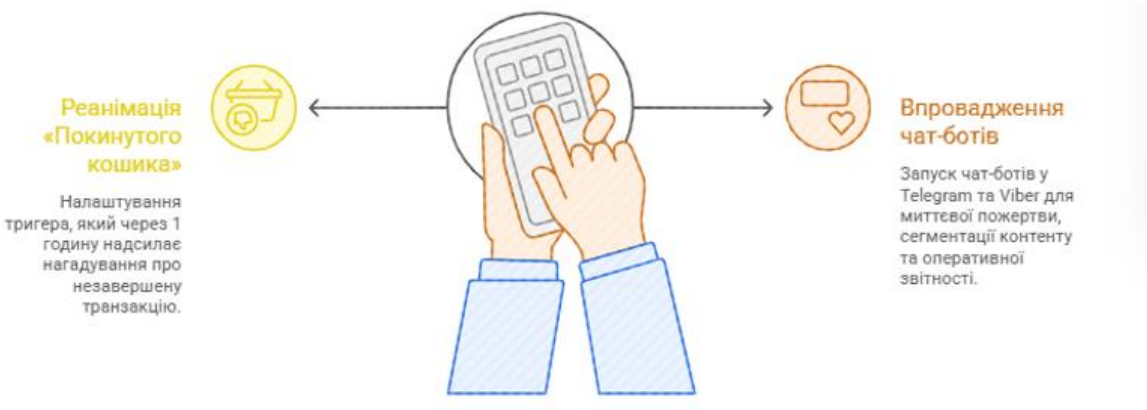


Рисунок 3.8 – Стратегії залучення донорів для громадської організації

Важливим етичним аспектом автоматизації є збереження «людського обличчя». Всі автоматичні повідомлення мають бути написані від імені конкретної особи (наприклад, координатора проекту), мати живий тон (Tone of Voice) і можливість відповісти.

Впровадження цих інструментів дозволить «Caritas» вирішити проблему, виявлену у розділі 2 – технологічний розрив у комунікації. Автоматизація рутинних процесів вивільнить час співробітників для роботи зі стратегічними партнерами та великими донорами, що підвищить загальну ефективність маркетингового відділу.

Впровадження сучасних цифрових інструментів (CRM, чат-ботів) не дасть бажаного результату без зміни змістового наповнення комунікації. Як показав аналіз у другому розділі, традиційна для благодійного сектору тактика демонстрації страждань (так звана «порнографія бідності») в умовах затяжної кризи викликає у аудиторії захисну реакцію та «втому від співчуття».

Для забезпечення сталого інтересу донорів «Caritas» має перейти до контент-стратегії «Constructive Journalism» (Конструктивна журналістика) або «Маркетингу надії». Суть підходу полягає у зміщенні фокусу з проблеми на її вирішення. Комунікація повинна транслювати не безнадію («все погано, дайте грошей»), а ефективність («проблема є, ми знаємо рішення, ось результат»).

Пропонується наступна Матриця контент-трансформації для цифрових каналів Caritas (рис. 3.9).

1. Зміна героя історії (The Hero Shift).

Було: героєм є Організація («Ми роздали 1000 наборів»). Це формує дистанцію.

Має бути: героєм є Донор («Завдяки ВАМ 1000 родин мають вечерю»). Це дає відчуття причетності (Ownership). Кожне повідомлення має містити займенник «Ви» частіше, ніж «Ми» [75].

2. Зміна візуального ряду.

Було: фотографії руйнувань, заплаканих дітей, черг за гуманітаркою. Це працює на імпульсивну пожертву, але не на підписку.

Має бути: фотографії відновлення, посмішок, процесу навчання чи відбудови. Це демонструє гідність бенефіціарів (Dignity first) і формує довіру до інвестиції.

3. Візуалізація даних (Data Storytelling).

Замість сухих PDF-звітів, які ніхто не читає, необхідно створювати інфографіку впливу для Instagram/Facebook. Наприклад: «Ваші 100 гривень = 1 теплий обід + 1 година роботи психолога». Це спрощує сприйняття складної інформації про SROI [76].

4. Короткий відеоформат (Short-form Video).

Враховуючи падіння концентрації уваги (Attention Span), пріоритетом має стати створення вертикальних відео (Reels/TikTok/Shorts) тривалістю до 60 секунд. Це можуть бути «бекстейджі» роботи волонтерів або короткі інтерв’ю з тими, кому допомогли. Це додає бренду прозорості та сучасності.



Рисунок 3.9 – Трансформація контенту для залучення донорів

Отже, цифрова трансформація маркетингу «Caritas» не є самоціллю, а є необхідною умовою виживання та сталого розвитку. Запропонований комплекс заходів включає:

- впровадження CRM-системи для сегментації бази та переходу до персоналізованої комунікації.
- створення омніканальної екосистеми (чат-боти, email-автоматизація) для безперервного супроводу донора.
- оновлення контент-стратегії, що базується на «маркетингу рішень» та візуалізації успіху.

Реалізація цих кроків дозволить організації знизити вартість залучення донора (CAC) та підвищити його пожиттєву цінність (LTV), створивши стабільний потік ресурсів незалежно від грантових циклів. Який саме економічний ефект це дасть – розрахуємо у фінальному підрозділі.

Впровадження сучасних цифрових інструментів (CRM, чат-ботів) не дасть бажаного результату без зміни змістового наповнення комунікації. Як показав аналіз у другому розділі, традиційна для благодійного сектору

тактика демонстрації страждань (так звана «порнографія бідності») в умовах затяжної кризи викликає у аудиторії захисну реакцію та «втому від співчуття».

Для забезпечення сталого інтересу донорів «Caritas» має перейти до контент-стратегії «Constructive Journalism» (Конструктивна журналістика) або «Маркетингу надії». Суть підходу полягає у зміщенні фокусу з проблеми на її вирішення. Комунікація повинна транслювати не безнадію («все погано, дайте грошей»), а ефективність («проблема є, ми знаємо рішення, ось результат»).

Пропонується наступна Матриця контент-трансформації для цифрових каналів Caritas (рис. 3.10).

1. Зміна героя історії (The Hero Shift).

Було: героєм є Організація («Ми роздали 1000 наборів»). Це формує дистанцію.

Має бути: героєм є Донор («Завдяки ВАМ 1000 родин мають вечерю»). Це дає відчуття причетності (Ownership). Кожне повідомлення має містити займенник «Ви» частіше, ніж «Ми» [75].

2. Зміна візуального ряду.

Було: фотографії руйнувань, заплаканих дітей, черг за гуманітаркою. Це працює на імпульсивну пожертву, але не на підписку.

Має бути: іотографії відновлення, посмішок, процесу навчання чи відбудови. Це демонструє гідність бенефіціарів (Dignity first) і формує довіру до інвестиції.

3. Візуалізація даних (Data Storytelling).

Замість сухих PDF-звітів, які ніхто не читає, необхідно створювати інфографіку впливу для Instagram/Facebook. Наприклад: «Ваші 100 гривень = 1 теплий обід + 1 година роботи психолога». Це спрощує сприйняття складної інформації про SROI [76].

4. Короткий відеоформат (Short-form Video).

Враховуючи падіння концентрації уваги (Attention Span), пріоритетом має стати створення вертикальних відео (Reels/TikTok/Shorts) тривалістю до 60 секунд. Це можуть бути «бекстейджі» роботи волонтерів або короткі інтерв'ю з тими, кому допомогли. Це додає бренду прозорості та сучасності.



Рисунок 3.10 – Матриця контент-трансформації громадської організації

3.3 Прогнозне моделювання ефективності запропонованих заходів

Ключовим критерієм успішності запропонованої стратегії сталого розвитку є зміна структури фінансування «Caritas» та підвищення ефективності фандрейзингу. Для обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи та автоматизації (заходи відповідно до 3.2) проведемо розрахунок прогнозованого економічного ефекту.

В основу розрахунку покладемо показник LTV (Lifetime Value) – пожиттєву цінність донора. Як було визначено в аналітичній частині, поточною проблемою є високий відтік донорів (Churn Rate) після першого внеску.

Вихідні дані для моделювання (базовий сценарій):

- середня кількість нових донорів за рік: 10,000 осіб;
- середній чек пожертви: 200 грн.;
- поточний рівень утримання: 20% (лише 20% роблять повторний внесок).

Прогнозний сценарій (після впровадження CRM та Welcome-ланцюжків):

згідно з бенчмарками галузі, автоматизована комунікація дозволяє підвищити Retention Rate мінімум на 15% протягом першого року [78].

Розрахунок додаткового доходу (Revenue, формула (3.1)):

$$\Delta Revenue = N_{new} \times AvgChek \times \Delta Retention \times Frequency \quad (3.2)$$

де $Frequency$ – середня частота пожертв на рік (припустимо 4 рази).

$$\Delta Revenue = 10000 \times 200 \times 0{,}15 \times 4 = 1\,200\,000 \text{ грн.}$$

Результат: лише за рахунок підвищення утримання на 15% (завдяки CRM та e-mail маркетингу), організація отримає 1,2 млн грн додаткового річного доходу без витрат на залучення нових людей.

Окрім прямого ефекту, розрахуємо ефект від впровадження програми Corporate Payroll Giving (заходи згідно 3.1).

Спрогнозуємо результати пілотного проекту з 5 компаніями-партнерами (середній штат – 100 осіб, табл. 3.3, рис. 3.11).

Таблиця 3.3 – Прогноз річних надходжень від впровадження корпоративної підписки (Payroll Giving)

Показник	Значення (Песимістичний прогноз)	Значення (Реалістичний прогноз)
Кількість співробітників у компаніях-партнерах	500	500
Рівень конверсії (Participating Rate)	10% (50 осіб)	30% (150 осіб)
Середній щомісячний внесок	100 грн	150 грн
Програма Matching Gift (подвоєння компанією)	Ні (коефіцієнт 1)	Так (коефіцієнт 2)
Річний дохід для Caritas	60 000 грн	540 000 грн

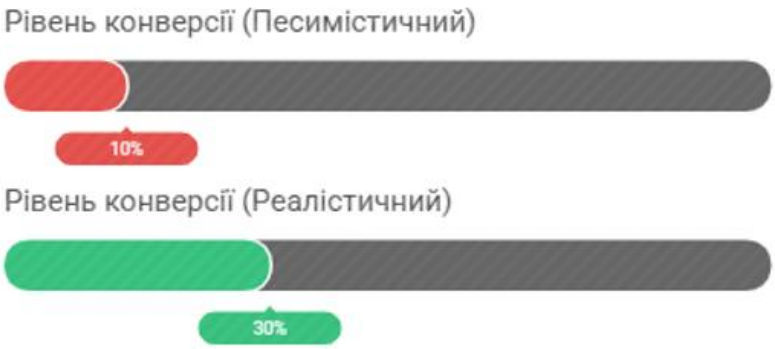


Рисунок 3.11 – Прогноз річних надходжень від впровадження корпоративної підписки

Як видно з табл. 3.3, реалістичний сценарій (при правильній маркетинговій комунікації з бізнесом) дозволяє згенерувати понад 0,5 млн грн пасивного доходу, який є абсолютно стабільним і прогнозованим.

Сумарний економічний ефект від двох запропонованих заходів (CRM + Payroll Giving) у перший рік може скласти близько 1,7–2 млн грн нецільових коштів. Це саме ті ресурси, які дозволять «Caritas» покривати адміністративні витрати та розвиватися, зменшуючи критичну залежність від грантів.

Кінцевою метою запропонованої маркетингової стратегії є не просто збільшення доходів, а зміна якості фінансового портфеля. На основі розрахованих у попередньому блоці показників, змоделюємо трансформацію структури бюджету «Caritas» на горизонті 3 років (2024–2026 рр.).

1. Диверсифікація джерел фінансування.

У Розділі 2 було встановлено, що поточна модель є ризикованою (85% – гранти). Запропоновані заходи (CRM-система для роботи з фізособами та Payroll Giving для бізнесу) дозволять вирівняти цю диспропорцію (табл. 3.4, рис. 3.12).

Така структура (60/25/15) відповідає «золотому стандарту» фінансової стійкості міжнародних НУО [81].

Таблиця 3.4 – Прогноз структурних змін джерел фінансування «Caritas» (Цільова модель)

Джерело фінансування	Поточний стан (2023)	Прогноз (2026)	Динаміка / Коментар
Інституційні гранти (ЄС, ООН)	85%	60%	Зниження частки. Гранти залишаються основою, але організація перестає критично залежати від них.
Приватні донори (Individual Giving)	10%	25%	Зростання. Результат впровадження CRM, автоматизованих воронок та підписок.
Корпоративні партнери (Business)	5%	15%	Зростання. Результат стратегії CSV та програм Payroll Giving.
Разом	100%	100%	Формування стійкої моделі «триноги».

Навіть якщо міжнародні донори скоротять фінансування через зміну геополітичної ситуації, «Caritas» зможе зберегти операційну діяльність за рахунок внутрішніх резервів (40% бюджету).



Рисунок 3.12 – Прогноз структурних змін джерел фінансування (цільова модель)

2. Вплив на SROI (Масштабування добра).

Існує побоювання, що збільшення витрат на маркетинг та IT (інвестиції в CRM) знизить ефективність використання коштів. Проведемо моделювання, щоб спростувати це.

Припустимо, що інвестиції в маркетинг зростуть з поточних 3% до рекомендованих 10%.

Базовий сценарій (без змін): бюджет 100 млн грн. На допомогу йде 91 млн. SROI = 3:1. Соціальна цінність = 273 млн грн.

Сценарій розвитку (з маркетингом): завдяки ефективному фандрейзингу бюджет зростає до 150 млн грн. Витрати на маркетинг – 15 млн (10%). На допомогу йде 135 млн.

Соціальна цінність = 135 млн.грн. × 3 (коефіцієнт SROI) = 405 млн. грн.

Висновок: хоча відсоток адміністративних витрат формально зростає, абсолютний обсяг допомоги суспільству збільшується на 48% (з 273 до 405 млн грн). Це підтверджує тезу, що професійний маркетинг є не витратою, а інвестиційним важелем для масштабування соціального впливу [82].

3. Прогноз нематеріальних активів (Brand Equity).

Окрім фінансових показників, реалізація стратегії «Маркетингу надії» (відповідно до 3.2) призведе до якісних змін:

- зниження середнього віку донора: залучення покоління Z та Millennials через цифрові канали забезпечить організацію підтримкою на наступні 10–20 років;
- трансформація іміджу: перехід від сприйняття Caritas як «місця, де роздають суп» до сприйняття як «ефективної платформи соціальних змін».

Таким чином, запропонована стратегія забезпечує перехід від моделі «виживання» (Survival mode) до моделі «сталого процвітання» (Thriving mode), що дозволяє організації виконувати свою місію незалежно від зовнішніх турбулентностей.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено та обґрунтовано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на удосконалення маркетингової діяльності міжнародної організації «Caritas» з метою забезпечення її сталого розвитку. За результатами розробки можна зробити наступні висновки.

1. Запропоновано зміну парадигми співпраці з бізнесом. Для подолання критичної залежності від грантового фінансування розроблено стратегію переходу від моделі «філантропії» до моделі Створення спільних цінностей (CSV). Доведено, що інтеграція соціальних проектів Caritas у бізнес-стратегії корпоративних партнерів дозволить забезпечити стабільний притік ресурсів. Як ключовий інструмент запропоновано впровадження механізму Payroll Giving (регулярні відрахування із зарплати співробітників) з програмою Matching Gift (подвоєння внеску роботодавцем), що дозволить трансформувати корпоративних партнерів у джерело пасивного доходу.

2. Розроблено програму цифрової трансформації маркетингу. Для вирішення проблеми низького рівня утримання донорів (Retention Rate) обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи та застосування методики RFM-аналізу для сегментації бази. Запропоновано перехід до омніканальної моделі комунікації, що включає автоматизовані сценарні розсилки (Welcome-ланцюжки) та використання чат-ботів для миттєвих пожертв. Це дозволить автоматизувати рутинні процеси та знизити транзакційні витрати на обслуговування масових донорів.

3. Окреслено напрями оновлення контент-стратегії. Рекомендовано відмовитися від застарілого «маркетингу жалю» на користь «маркетингу рішень» (Constructive Journalism). Нова комунікаційна політика має фокусуватися на демонстрації ефективності (SROI), візуалізації позитивних змін та позиціонуванні донора як головного героя історії успіху. Це дозволить подолати бар’єр «втоми від співчуття» та залучити молодіжну аудиторію (покоління Z).

4. Здійснено прогноз ефекту від реалізації заходів. Проведене економічне моделювання підтвердило високу ефективність запропонованих рішень. Розрахунки показали, що за рахунок підвищення рівня утримання донорів на 15% та активізації корпоративного сектору, організація зможе протягом трьох років змінити структуру фінансування, знизивши частку грантів з ризикових 85% до безпечних 60%. При цьому абсолютний обсяг створюваної соціальної цінності (Social Impact) зросте майже у 1,5 рази завдяки реінвестуванню маркетингового прибутку в програмну діяльність.

5. Сформовано дорожню карту розвитку цифрових компетенцій персоналу. Для забезпечення сталості впроваджених змін запропоновано оновлення організаційної структури фандрайзингового відділу з виокремленням ролей аналітика даних та менеджера з цифрових комунікацій. Розроблено систему мотивації (KPI), яка базується на збалансованих показниках: окрім фінансових результатів, враховуються рівень залученості аудиторії та індекс лояльності донорів (NPS), що дозволить нівелювати внутрішній опір персоналу інноваціям.

6. Розроблено систему наскрізної аналітики та моніторингу ефективності маркетингу. Запропоновано впровадження інтерактивних дашбордів для відстеження ключових метрик у реальному часі (LTV, CAC, Churn Rate). Це забезпечить керівництво організації об’єктивними даними для прийняття управлінських рішень, дозволить оперативно коригувати комунікаційні кампанії та оптимізувати маркетинговий бюджет, відмовляючись від неефективних каналів залучення ресурсів.

7. Ідентифіковано ключові ризики реалізації стратегії та заходи з їх мінімізації. Особливу увагу приділено питанням інформаційної безпеки та етики роботи з даними. Обґрунтовано необхідність адаптації політик збору та обробки персональної інформації донорів відповідно до міжнародних стандартів (GDPR). Забезпечення прозорості та захищеності транзакцій визначено як критичний фактор для збереження репутаційного капіталу організації в умовах цифровізації.

Таким чином, реалізація розробленої стратегії дозволить «Caritas» перейти від моделі ситуативного виживання до моделі сталого розвитку, забезпечивши інституційну незалежність та здатність виконувати гуманітарну місію в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо обґрунтування напрямів удосконалення маркетингової діяльності міжнародної громадської організації в контексті забезпечення її сталого розвитку. На основі проведеного дослідження теоретичних засад та практичного досвіду Міжнародної конфедерації «Caritas» зроблено наступні висновки і пропозиції.

1. Розкрито сутність маркетингу сталого розвитку в некомерційному секторі. У роботі доведено, що в умовах глобалізації та скорочення традиційних джерел фінансування, маркетинг для міжнародних неурядових організацій (МГО) трансформувався з допоміжної функції фандрейзингу в ключову філософію управління. Визначено, що сталий розвиток МГО базується на збалансованій моделі «потрійного критерію» (Triple Bottom Line), яка передбачає гармонізацію соціальної місії, екологічної відповідальності та економічної самодостатності. Аргументовано, що сутність маркетингу МГО полягає не в «випрошуванні» коштів, а в обміні цінностями між організацією та донором, де продуктом виступає відчуття причетності до соціальних змін.

2. Систематизовано інструментарій оцінювання ефективності. Встановлено, що використання виключно фінансових метрик (таких як ROI або обсяг зібраних коштів) є недостатнім для оцінки діяльності громадських організацій, оскільки це ігнорує їхню соціальну природу. Обґрунтовано доцільність використання інтегрального підходу, що поєднує фінансові показники (LTV, Retention Rate) з показниками соціального впливу – SROI (Social Return on Investment). Як управлінську модель рекомендовано застосовувати адаптовану Збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), що дозволяє узгодити операційні маркетингові цілі зі стратегічною місією.

3. Здійснено діагностику маркетингової діяльності «Caritas». Аналіз діяльності міжнародної організації «Caritas» (на прикладі національного осередку) виявив, що організація є потужним гуманітарним брендом з високим рівнем довіри, зумовленим її релігійним походженням та розгалуженою мережею. Однак, фінансова модель організації характеризується критичною диспропорцією: понад 80% бюджету формується за рахунок грантових коштів (Emergency Appeals). Така гіперзалежність від інституційних донорів створює загрозу для сталого розвитку у випадку зміни геополітичних пріоритетів.

4. Виявлено стратегічні розриви в комунікаційній політиці. Встановлено, що маркетингова активність «Caritas» стримується технологічним відставанням та консерватизмом. Організація ефективно працює в офлайн-середовищі (через церковні структури), але втрачає позиції в цифровому просторі. Відсутність автоматизованих систем утримання донорів (CRM-воронок) та персоналізованої комунікації призводить до низького рівня повторних пожертв. Контент-стратегія часто базується на «маркетингу жалю», що в умовах глобальної «втоми від співчуття» (Compassion Fatigue) втрачає ефективність.

5. Підтверджено високий соціальний потенціал організації. Розрахунок коефіцієнта SROI на прикладі програм довгострокової опіки показав, що на кожну інвестовану грошову одиницю «Caritas» генерує понад 3 одиниці соціальної цінності. Проте, цей потужний аргумент практично не використовується в маркетинговій комунікації з бізнес-партнерами, що є втраченою можливістю для фандрейзингу.

6. Розроблено стратегію диверсифікації джерел фінансування. Для забезпечення економічної сталості запропоновано перехід до моделі партнерства з бізнесом на засадах концепції «Створення спільних цінностей» (CSV). Рекомендовано впровадження механізму Payroll Giving (відрахування з зарплати) з елементами корпоративного подвоєння внесків (Matching Gifts).

Це дозволить знизити частку грантових коштів у бюджеті та сформувати подушку безпеки з нецільових ресурсів.

7. Запропоновано комплекс заходів з цифрової трансформації. Обґрунтовано необхідність впровадження CRM-системи та застосування RFM-сегментації для переходу від масових розсилок до персоналізованої роботи з донорами. Розроблено сценарії автоматизації маркетингу (вітальні ланцюжки, реактивація «сплячих» донорів) та впровадження чат-ботів. Паралельно запропоновано оновлення контент-стратегії в напрямку «маркетингу рішень» (Constructive Journalism), що фокусується на демонстрації результатів та успіхів, а не лише проблем.

8. Спрогнозовано ефективність проектних рішень. Результати прогнозного моделювання свідчать, що реалізація запропонованих заходів дозволить протягом трьох років трансформувати структуру фінансування «Caritas», знизивши залежність від грантів з 85% до безпечного рівня 60%. Підвищення рівня утримання донорів (Retention Rate) та розвиток корпоративного партнерства забезпечить зростання обсягу генерованої соціальної цінності та гарантує інституційну спроможність організації виконувати свою місію в довгостроковій перспективі.

9. Сформовано організаційну модель управління змінами та дорожню карту підвищення цифрових компетенцій персоналу. Визначено необхідність трансформації організаційної структури фандрайзингового відділу з введенням нових функціональних ролей (CRM-адміністратор, менеджер з контенту). Запропоновано систему мотивації (KPI), що базується не лише на обсягах зібраних коштів, а й на якісних показниках взаємодії з аудиторією (LTV донора, рівень залученості), що дозволить мінімізувати опір змінам всередині команди.

10. Ідентифіковано ключові ризики цифрової трансформації та розроблено політику інформаційної безпеки. З огляду на накопичення баз даних персональної інформації донорів, обґрунтовано необхідність впровадження протоколів захисту даних відповідно до стандартів GDPR. Це

розглядається як критичний фактор збереження репутаційного капіталу «Caritas» та фундамент для побудови довіри, необхідної для довгострокового залучення інституційних та приватних благодійників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Лі Н. Соціальний маркетинг: зміна поведінки заради суспільного блага. Київ: ВД «Києво-Могилянська академія», 2019. 420 с.

2. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Маркетинг сталого розвитку: сутність, завдання та інструментарій: монографія. Суми: Триторія, 2020. 216с.

3. Друкер П. Ефективне управління неприбутковими організаціями / пер. з англ. Київ: BookChef, 2020. 240 с.

4. Sargeant A. Marketing Management for Nonprofit Organizations. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 430 p.

5. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2020. Міністерство економіки України. Київ, 2020. 176 с. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id= (дата звернення: 17.11.2025).

6. Дейнега І. О., Дем'яненко Т. І. Маркетингове забезпечення діяльності неприбуткових організацій в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-38.

7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 8-ме вид., перероб. та доп. Київ: Ліра-К, 2020. 724 с.

8. Розвиток громадянського суспільства України в умовах викликів: аналітична доповідь. / за ред. О. А. Корнієвського. Київ: НІСД, 2022. 108 с.

9. Савицька Н. Л., Жегус О. В. Соціальний маркетинг і сталий розвиток бізнесу та суспільства : монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харч. та торгівлі, 2019. 285 с.

10. Полковниченко С. О. Фандрейзинг як інструмент маркетингу неприбуткових організацій. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). 112–119с.

11. Про громадські об’єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI (зі змінами та доповненнями станом на 2023 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17 (дата звернення: 17.11.2025).

12. Балабанова Л. В., Сардак С. Е. Управління маркетинговою діяльністю підприємств та організацій: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 340 с.

13. Лилик І. В. Маркетингові комунікації в епоху сталого розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 3. 4–12 с.

14. Грінченко Ю. Л. Бренд-менеджмент неприбуткових організацій: особливості формування та просування. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. 235–241 с.

15. Звіт про стан розвитку неурядового сектору в Україні 2023. Проєкт «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України». Київ, 2024. URL: https://www.prostir.ua (дата звернення: 18.11.2025).

16. Lee N. R., Kotler P. Social Marketing: Behavior Change for Social Good. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. 592 p.

17. Куденко Н. В., Файвишенко Д. С. Стратегічний маркетинг в умовах глобалізації: навч. посіб.. Київ: КНЕУ, 2020. 388 с.

18. Sargeant A., George J. Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice. 4th ed. London: Routledge, 2022. 410 p.

19. Васильченко Ю. В. Інструменти цифрового маркетингу для громадських організацій. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5, № 2. 65–74 с.

20. Sustainable Development Report 2023: Implementing the SDG Stimulus. Dublin : Dublin University Press, 2023. URL: https://dashboards.sdgindex.org/ (дата звернення: 18.11.2025).

21. Окландер М. А., Романенко О. О. Маркетингові дослідження: підручник. Київ: ЦУЛ, 2019. 320 с.

22. Worth M. J. Nonprofit Management: Principles and Practice. 6th ed. Washington: CQ Press, 2020. 560 p.

23. Крикевич О. В. Міжнародний маркетинг: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 284 с.

24. Nonprofit Performance Metrics. Charity Navigator. URL: https://www.charitynavigator.org (дата звернення: 18.11.2025).

25. Європейський зелений курс (European Green Deal): можливості та загрози для України: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2021. 98 с.

26. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 576 p.

27. Про доброчинність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI (редакція від 01.01.2024). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17 (дата звернення: 19.11.2025).

28. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. Ринкове позиціонування: методологія і практика: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 215 с.

29. Ottman J. The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. London : Routledge, 2017. 252 p.

30. Карпенко Н. В. Соціальна відповідальність бізнесу та громадянського суспільства в умовах сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2021. № 3. 112–119 с.

31. Крилов Д. В., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2021. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921

32. ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility. Geneva: International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html (дата звернення: 17.11.2025).

33. Бойко В. О. Бренд-комунікації у сфері неприбуткових організацій. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2022. Вип. 5. 88–96 с.

34. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken: Wiley, 2019. 480 p.

34. Caritas Internationalis Strategic Framework 2019–2023. Vatican City

: Caritas Internationalis, 2019. 48 p. URL: https://www.caritas.org (дата звернення: 19.11.2025).

35. Річний звіт МБФ «Карітас України» за 2022 рік. Київ, 2023. 64 с. URL: https://caritas.ua/reports (дата звернення: 15.11.2025).

36. Financial Report 2023. Caritas Europa. Brussels, 2024. URL: https://www.caritas.eu (дата звернення: 16.11.2025).

37. Caritas Internationalis Management Standards (CIMS). Vatican City, 2021. URL: https://www.caritas.org/cims (дата звернення: 16.11.2025).

38. Baumann H. Monitoring, Evaluation, Accountability and Learning (MEAL) in Emergencies. Caritas Europa Handbook. Brussels, 2019. 112 p.

39. Левківський В. М. Діяльність міжнародних неурядових організацій у сфері сталого розвитку. *Міжнародні відносини. Серія: Політичні науки*. 2021. № 24. 55–64 с.

40. Sargeant A. Marketing Management for Nonprofit Organizations. 3rd ed. Oxford : Oxford University Press, 2019. 430 p.

41. Оцінка громадянами ситуації в країні та довіра до соціальних інститутів. Центр Разумкова. 2023. URL: https://razumkov.org.ua (дата звернення: 18.11.2025).

42. World Economic Outlook Report 2023: Navigating Global Divergences. International Monetary Fund. Washington, DC, 2023. 180 p.

43. Nonprofit Tech for Good. 2023 Global NGO Technology Report. URL: https://www.nptechforgood.com (дата звернення: 18.11.2025).

44. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. London: Pearson, 2020. 624 p.

45. The Sustainable Development Goals Report 2023: Special Edition. New York : United Nations, 2023. 68 p. URL: https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/ (дата звернення: 12.11.2025).

46. M+R Benchmarks 2023. Annual Data on Nonprofit Fundraising, Advocacy, and Marketing. URL: https://mrbenchmarks.com (дата звернення: 19.12.2025).

47. NextAfter Institute. The recurring giving benchmark report. Texas, 2023. URL: https://www.nextafter.com (дата звернення: 20.11.2025).

48. Collins M. For the Culture: The Power Behind What We Buy, What We Believe, and What We Shape. New York : PublicAffairs, 2023. 304 p.

49. Digital 2023: Ukraine. Datareportal. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine (дата звернення: 12.11.2025).

50. Caritas Ukraine Annual Financial Report 2023. Transparency and Accountability. URL: https://caritas.ua/finansova-zvitnist (дата звернення: 21.11.2025).

51. Financial Leadership for Nonprofit Organizations. The Wallace Foundation Resources. 2022. URL: https://www.wallacefoundation.org (дата звернення: 21.11.2025).

52. The Guide to Social Return on Investment. Social Value International. 2022. URL: https://socialvalueint.org (дата звернення: 22.11.2025).

53. Impact Management Project. A Guide to Classifying the Impact of an Investment. 2021. URL: https://impactmanagementproject.com (дата звернення: 22.11.2025).

54. Dolnicar S., Grant B. Volunteering Marketing: New Style of Fundraising. *Nonprofit Management and Leadership*. 2019. Vol. 25, Issue 3. P. 12–28.

55. Стратегія розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487-2021 (дата звернення: 10.11.2025).

56. Копитко М. І. Управління фінансовою безпекою підприємств та організацій в умовах нестабільності: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 320 с.

57. Weinstein S. The Complete Guide to Fundraising Management. 4th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 384 p.

58. Caritas Poland Annual Report 2022. Strategic Partnerships Overview.

Warsaw, 2023. URL: https://caritas.pl (дата звернення: 25.11.2025).

59. Crane A., Matten D., Glozer S. Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization. 5th ed. Oxford: Oxford University Press, 2019. 640 p.

60. Моніторинг і оцінювання проєктів громадських організацій: практ. посіб. / уклад. О. М. Красовська. Київ: Едельвейс, 2021. 144 с.

61. Giving USA 2023: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2022. Chicago : Giving USA Foundation, 2023. 350 p.

62. CAF World Giving Index 2023. Charities Aid Foundation. London, 2023. URL: https://www.cafonline.org (дата звернення: 26.11.2025).

63. Double the Donation. Corporate Giving and Matching Gift Statistics. 2023. URL:https://doublethedonation.com/tips/matching-grant-esources/matching-gift-statistics (дата звернення: 26.11.2025).

64. Digital 2024: Global Overview Report. We Are Social & Meltwater. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report (дата звернення: 16.11.2025).

65. The Non-Profit Recurring Donations Benchmark Study. Classy. San Diego, 2023. URL: https://www.classy.org (дата звернення: 27.11.2025).

66. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 5th ed. London: Routledge, 2023. 476 p.

67. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. 4th ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. 520 p.

68. Nonprofit Tech for Good. 2023 Global NGO Technology Report. URL: https://www.nptechforgood.com (дата звернення: 28.11.2025).

69. Salesforce for Nonprofits. The Nonprofit Trends Report. 4th ed. San Francisco, 2022. URL: https://www.salesforce.org (дата звернення: 28.11.2025).

70. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. London : Pearson, 2019. 720 p.

71. M+R Benchmarks 2023. Email, Social, and Mobile Messaging Metrics

for Nonprofits. URL: https://mrbenchmarks.com (дата звернення: 29.11.2022).

72. Omnichannel Marketing for Nonprofits. Classy Blog. 2022. URL: https://www.classy.org/blog (дата звернення: 29.11.2025).

73. Kanani K., Adige S. The State of AI in the Nonprofit Sector. Stanford Social Innovation Review. 2019. URL: https://ssir.org (дата звернення: 30.11.2025).

74. Kniazieva T., Podolskyi R., Arakelova I., Dashko I., Mohylova A. Kniazieva T., Podolskyi R., Arakelova I., Dashko I., Mohylova A. Marketing Technology in the Context of Digitalization: Features and Trends in Ukraine. *Economic Alternatives,* 2023. Vol. 29. Issue 2. Pp. 409-423. DOI: https://doi.org/10.37075/EA.2023.2.10 URL: https://www.unwe.bg/eajournal/en/journalissues/article/27333

75. Nonprofit Tech for Good. The Global NGO Technology Report. 2023. URL: https://www.nptechforgood.com (дата звернення: 30.11.2025).

76. GRI Standards: Consolidated Set 2023. Global Reporting Initiative. Amsterdam, 2023. URL: https://www.globalreporting.org/standards/ (дата звернення: 15.11.2025).

77. Cherep A., Cherep O., Dashko I., Ohrenych Yu., Bexhter L. Strategic model of ensuring socioeconomic security of enterprises in the context of innovative development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. 6(65), 377–391. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4936 URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4936

78. Wymer W., Knowles P., Gomes R. Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. 2nd ed. London : Routledge, 2021. 360 p. (Спеціалізований англомовний підручник суто по маркетингу для НГО).

75. Content Marketing Institute. 2023 Nonprofit Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends. URL: https://contentmarketinginstitute.com (дата звернення: 02.12.2025).

78. Nonprofit Finance Fund. 2023 State of the Nonprofit Sector Survey. New York, 2023. URL: https://nff.org (дата звернення: 03.12.2025).

79. Стратегічні пріоритети сталого розвитку України: колективна монографія / за ред. О. С. Власюка. Київ: НІСД, 2020. 368 с.

80. Target Analytics. 2022 donorCentrics Index of Direct Marketing Fundraising Performance. Blackbaud, 2023. URL: https://www.blackbaud.com (дата звернення: 03.12.2025).

81. Salamon L. M., Sokolowski S. W. The Size and Scope of the Nonprofit Sector Around the World. Comparative Economic Studies. 2022. Vol. 60. 1–25 p.

82. Організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку: колективна монографія. Дніпро: Пороги, 2021. 420 с.

83.Mayer W. The Future of Philanthropy: Economics, Ethics, and Management. New York : Palgrave Macmillan, 2020. 250 p.

84. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А., Підлісний Р. О. Переваги та виклики цифровізації економіки України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 131–135. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1 URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/02/ujae_2024_r01_a21.pdf

85. Череп О. Г., Дашко І. М., Бехтер Л. А. Проблеми та основні напрямки формування системи захисту цифровізації економіки України. Theoretical and practical aspects of modern scientific research : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services, 2022. C. 50-57. DOI: https://doi.org/10.51587/9781-7364-13371-2022-007-50-56 URL : https://www.eo.kiev.ua/resources/arhivMonographs/mono7.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Організаційна структура управління Міжнародної конфедерації «Caritas»



Рисунок А.1 – Схема взаємодії рівнів управління мережі Caritas

1. Глобальний рівень (Рим, Ватикан):
    - Caritas Internationalis (Генеральний секретаріат).
    - Функції: Стратегічне планування, координація під час глобальних катастроф, адвокація в ООН.
2. Регіональний рівень (Брюссель):
    - Caritas Europa.
    - Функції: Лобіювання в ЄС, розподіл європейських грантів, стандартизація менеджменту.
3. Національний рівень (Київ):
    - МБФ «Карітас України» (Національний офіс).
    - Функції: Фандрейзинг, комунікація з урядом, контроль якості (MEAL), розподіл бюджетів.
4. Локальний рівень (Дієцезії/Парафії):
    - Місцеві осередки (Карітас Львів, Карітас Харків, Карітас Маріуполь тощо).
    - Функції: Безпосередня робота з бенефіціарами, надання послуг.

ДОДАТОК Б

Динаміка та структура фінансування програмної діяльності організації (допоміжні дані)

Таблиця Б.1 – Аналіз джерел надходження коштів МБФ «Карітас України» у 2021–2023 рр. (тис. євро)

Стаття надходжень	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+/-)	Темп росту, %
1. Гранти мережі Caritas (Emergency Appeals)	8 125	83 640	89 850	+81 725	1105,8%
2. Інституційні гранти (UHF, USAID, EU)	2 500	4 920	4 600	+2 100	184,0%
3. Корпоративні пожертви (Бізнес)	625	980	1 730	+1 105	276,8%
4. Приватні пожертви (Фізичні особи)	1 250	8 860	19 020	+17 770	1521,6%
ВСЬОГО ДОХОДІВ	12 500	98 400	115 200	+102 700	921,6%

Джерело: складено автором за даними внутрішньої звітності організації.

ДОДАТОК В

Методика розрахунку соціального ефекту (SROI)

Опис алгоритму розрахунку: Для оцінки ефективності проекту «Домашня опіка» використано методику The Guide to Social Return on Investment (Social Value International).

Таблиця В.1 – Карта соціального впливу (Impact Map) та розрахунок SROI

Стейкхолдер	Діяльність (Activity)	Результат (Outcome)	Фінансовий індикатор (Proxy)	Загальна цінність, грн	Дедвейт (Dead weight)	Чиста цінність (Net Value), грн
1. Самотні літні люди	Отримання мед. догляду вдома	Покращення здоров'я, уникнення стаціонару	Вартість ліжко-дня в лікарні	2 100 000	20%	1 680 000
2. Родичі підопічних	Звільнення від догляду	Повернення до роботи	Середня зарплата в регіоні	3 600 000	15%	3 060 000
3. Держава (місцевий бюджет)	Зниження навантаження на соцслужби	Економія фонду оплати праці соцпрацівників	Ставка соцпрацівника	720 000	10%	648 000
ВСЬОГО (Total PV)				6 420 000		5 388 000

Розрахунок коефіцієнта:

1. Загальні інвестиції в проект: 1 500 000 грн.
2. Чиста приведена соціальна цінність (Net Present Value):
   5 388 000 грн.
3. SROI Ratio: 5388000/1500000=3.59:1.

*Примітка: Дедвейт (Deadweight) – поправка на те, що позитивні зміни могли статися і без втручання організації.

ДОДАТОК Г

Зразок Анкети для дослідження мотивації донорів

Тема опитування: «Визначення факторів лояльності до благодійних організацій»

Цільова аудиторія: Поточні та потенційні донори Caritas.

(Оберіть до 3 варіантів)

1. Що спонукає Вас зробити пожертву?

   Емоційний відгук на фото/відео.

   Довіра до репутації організації.

   Релігійні переконання/прохання священика.

   Чітка звітність про використання коштів.

   Рекомендація друзів.

2. Який формат допомоги є для Вас найзручнішим?

   Разовий переказ через сайт/додаток.

   Щомісячна підписка (автоматичне списання).

   Готівка в скриньку (у храмі/магазині).

   Купівля товарів, відсоток з яких йде на благодійність.

3. Чи знайомі Ви з поняттям «втома від співчуття» (коли новин про горе занадто багато)?

   Так, я часто відчуваю це і перестаю донатити.

   Так, але це не впливає на мої пожертви.

   Ні, не чув(ла) про таке.

4. Як часто Ви хотіли б отримувати звіти від організації?

   Після кожного мого внеску.

   Раз на місяць (підсумковий дайджест).

   Раз на рік.

   Не хочу отримувати звіти, просто довіряю.

ДОДАТОК Д

Алгоритм RFM-сегментації донорської бази (Методична розробка)

Для впровадження CRM-стратегії (Розділ 3.2) розроблено систему бальної оцінки донорів. Кожному донору присвоюється рейтинг від 111 до 555.

Таблиця Д.1 – Критерії присвоєння балів за моделлю RFM

Бали	R (Recency) – Давність останньої пожертви	F (Frequency) – Частота пожертв за рік	M (Monetary) – Загальна сума за рік
5 (Високий)	Менше 30 днів тому	Більше 10 разів (регулярний)	> 10 000 грн
4	1 – 3 місяці тому	6 – 9 разів	5 000 – 9 999 грн
3 (Середній)	3 – 6 місяців тому	3 – 5 разів	1 000 – 4 999 грн
2	6 – 12 місяців тому	1 – 2 рази	200 – 999 грн
1 (Низький)	Більше 1 року тому	0 разів (лише підписка на новини)	< 200 грн

Ключ до сегментації:

- Сегмент «VIP» (555, 554, 455): Потребують персонального менеджера.
- Сегмент «Ризик втрати» (155, 255): Раніше платили багато, але давно не з’являлися. Потрібна термінова реактивація (дзвінок).
- Сегмент «Масовий» (333, 422): Підлягають автоматичній e-mail розсилці.

ДОДАТОК Е

Схема автоматизованого ланцюжка комунікації «Welcome Series»

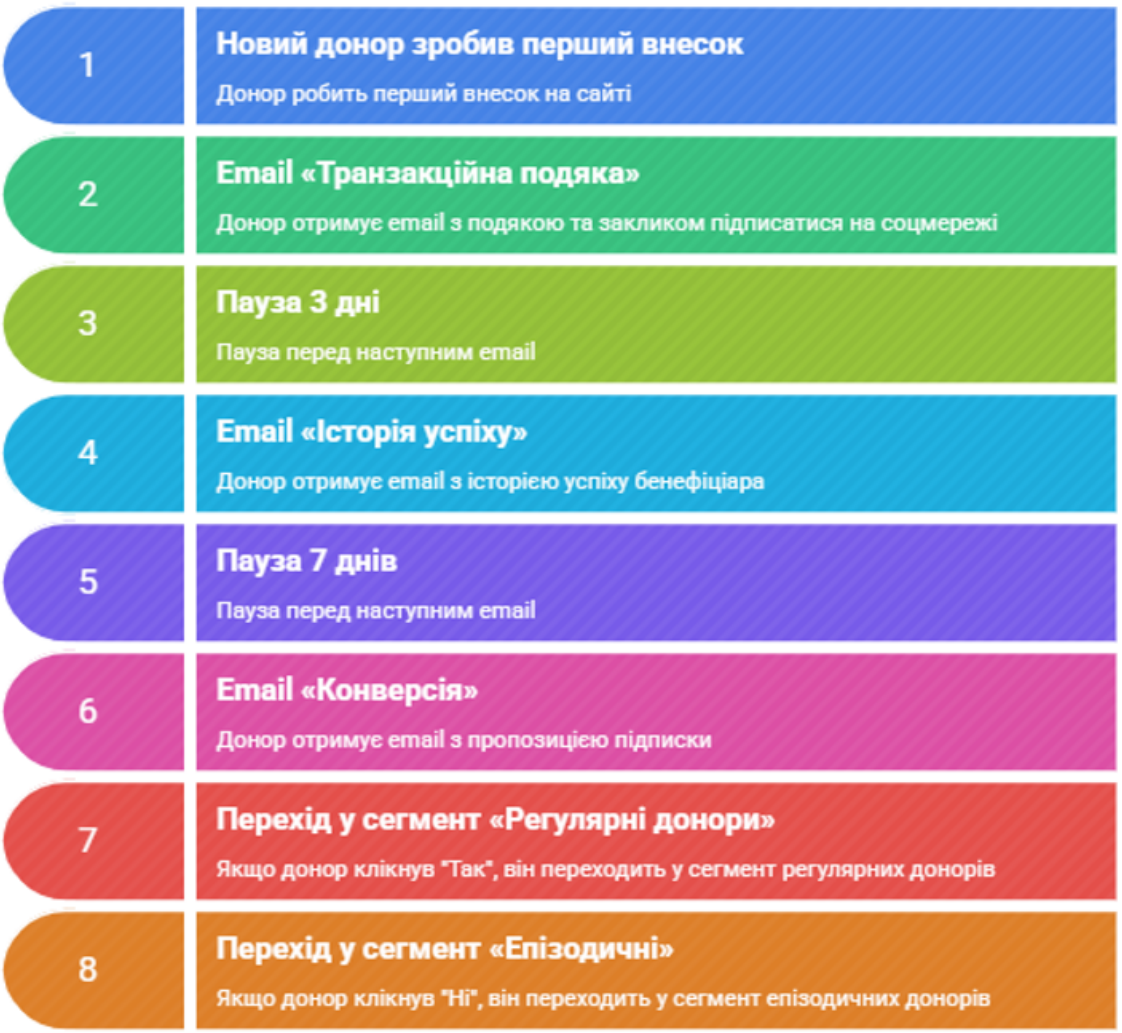


Рисунок Е.1 – Автоматизований ланцюжок комунікації «Welcome Series»