

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра Маркетингу

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня магістра

(бакалавра, магістра)

студентки Ширінової Олександрі Радіславівни

(ПІБ)

академічної групи 075М-23-1

(шифр)

спеціальності 075 Маркетинг

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»

(офіційна назва)

на тему «Управління маркетинговою діяльністю волонтерської організації»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Красовська О.Ю.			
розділів:				
1. Теоретичний	Красовська О.Ю.			
2. Дослідницький	Красовська О.Ю.			
3. Проектний	Красовська О.Ю.			
Рецензент				
Нормоконтролер				

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

в.о.завідувача кафедри
маркетингу
 (повна назва)
Куваєва Т.В.
 (підпис) (прізвище, ініціали)
 «30» вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
 (бакалавра, магістра)

студентці Ширіновій О.Р. академічної групи 075м-23-1
 (прізвище та ініціали) (шифр)
 спеціальності 075 Маркетинг
 (код і назва спеціальності)
 за освітньо-професійною програмою «Маркетинг»
 (офіційна назва)

на тему **«Управління маркетинговою діяльністю волонтерської організації»**

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	1. Теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю некомерційних організацій	30.09.2024 р – 13.10.2024 р.
Дослідницький	2. Аналіз маркетингової діяльності волонтерської організації	14.10.2024 р – 17.11.2024 р.
Проектний	3. Комплекс пропозицій із вдосконалення управління маркетингом БО “БФ Культурні сили України”	18.11.2024 р – 08.12.2024 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		09.12.2024 р – 15.12.2024 р.

Завдання видано _____
 (підпис керівника)

Красовська О.Ю.
 (прізвище, ініціали)

Дата видачі 30.09.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії

13.12.2024 р.

Прийнято до виконання _____
 (підпис студента)

Ширінова О.Р.
 (прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 105 с., 15 рис., 7 табл., 1 додатки, 43 джерела.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано комплекс маркетингової діяльності благодійної організації «Благодійний фонд “Культурні сили України”», її вплив на соціально-культурний розвиток громад, що постраждали внаслідок війни, та запропоновано шляхи вдосконалення управління маркетингом у цій сфері.

Об’єкт розроблення: маркетингова діяльність благодійної організації «БФ Культурні сили України».

Мета кваліфікаційної роботи: розробка пропозицій з удосконалення управління маркетинговою діяльністю волонтерської організації з урахуванням її соціальної місії та специфіки діяльності в умовах посткризового відновлення.

Положення, що захищаються: аналіз маркетингового комплексу волонтерської організації, включаючи продукт, ціну, місце та просування; оцінка ефективності комунікаційних стратегій із залучення цільових аудиторій. запропонована сегментація цільових аудиторій та шляхи підвищення соціальної ефективності проєктів; рекомендації щодо вдосконалення процесів просування культурних ініціатив і взаємодії з партнерами.

Інформація щодо впровадження: результати роботи можуть бути впроваджені в діяльність волонтерської організації для покращення її маркетингових практик.

Взаємозв’язок з іншими роботами: робота пов’язана з курсовими роботами, з актуальними дослідженнями у сфері соціального маркетингу, управління некомерційними організаціями та розвитком культурних практик у громадах.

Результати роботи можуть бути використані: у практичній діяльності волонтерської організацій та громадських ініціатив, спрямованих на розвиток культури та соціальної згуртованості.

Робота має застосування у сфері: управління маркетингом, соціального маркетингу, культурного розвитку громад.

Соціально-економічна ефективність роботи полягає у: покращенні залучення громад до соціокультурних проєктів, підвищенні ефективності використання ресурсів, а також зміцненні національної ідентичності через підтримку культурних ініціатив.

Висновки, пропозиції щодо розвитку об'єкта розроблення: запровадження більш персоналізованих підходів до взаємодії з цільовою аудиторією; розширення проєктів із урахуванням потреб деокупованих та прифронтових регіонів; впровадження нових інструментів цифрового маркетингу для розширення охоплення аудиторії.

У роботі використано такі методи досліджень: аналіз вторинних даних, сегментаційний аналіз, метод експертних оцінок (IFAS-аналіз, EFAS-аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз), тощо.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВОЛОНТЕРСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ, КУЛЬТУРНІ ПРОЄКТИ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЯ, НЕКОМЕРЦІЙНИЙ СЕКТОР, ПРОСУВАННЯ, СЕГМЕНТАЦІЯ АУДИТОРІЇ, СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ, КУЛЬТУРНІ СИЛИ УКРАЇНИ, УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ.

ABSTRACT

Explanatory note: 105 p., 15 fig., 7 tables, 1 appendice, 43 sources.

The qualification work analyzes the complex of marketing activities of the charitable organization "Cultural Forces of Ukraine", its impact on the socio-cultural development of the community affected by the war, and suggests ways to improve marketing management in this area.

Object of development: marketing activities of the charitable organization "Cultural Forces of Ukraine".

Meta-qualification work: development of proposals for improving the management of marketing activities of the charitable organization, taking into account its social mission and the specifics of activities in the conditions of post-crisis recovery.

Defended provisions: analysis of the marketing complex of the charitable organization, including product, price, place and promotion; assessment of the effectiveness of communication strategies involving target audiences. proposed segmentation of target audiences and ways to increase the social effectiveness of projects; recommendations for improving the processes of promoting cultural initiatives and interaction with partners.

Information on implementation: the results of the work can be implemented in the activities of a charitable organization to improve its marketing practices.

Relationship with other works: the work is related to coursework, with current research in the field of social marketing, management of non-profit organizations and the development of cultural practices in communities.

The results of the work can be used: in the practical activities of charitable organizations and public initiatives aimed at the development of culture and social cohesion.

The work has applications in the field of: marketing management, social marketing, cultural development of communities.

The socio-economic effectiveness of the work is made possible by: improving community involvement in social projects, increasing the efficiency of resource use, as well as strengthening national identity through support for cultural initiatives.

Conclusions, proposals for the development of the development object: introducing more personalized approaches to interaction with the target audience; expanding projects taking into account the needs of de-occupied and frontline regions; introducing new digital marketing tools to expand audience reach.

The following research methods are used in the work: secondary data analysis, segmentation analysis, expert assessment method (IFAS analysis, EFAS analysis, PEST analysis, SWOT analysis), etc.

KEYWORDS: CHARITY ORGANIZATION, CULTURAL PROJECTS, MARKETING ACTIVITIES, MARKETING COMMUNICATION, NON-COMMERCIAL SECTOR, PROMOTION, AUDIENCE SEGMENTATION, SOCIAL MARKETING, MARKETING MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	10
1.1. Сутність та поняття управління маркетинговою діяльністю некомерційних організацій	10
1.2. Ключові аспекти управління маркетингом волонтерської організації під час воєнного стану.....	19
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління маркетингом волонтерської організації.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	36
2.1. Характеристика досліджуваної волонтерської організації	36
2.2. Аналіз маркетингового комплексу волонтерської організації та оцінка ефективності функціонування	48
2.3. Аналіз внутрішнього середовища та цільової аудиторії волонтерської організації	66
РОЗДІЛ 3. КОМПЛЕКС ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “БФ КУЛЬТУРНІ СИЛИ УКРАЇНИ”	81
3.1 Аналіз впливу зовнішніх чинників середовища на діяльність БО "БФ Культурні сили України"	81
3.2 Формування пропозицій щодо управління маркетинговою діяльністю волонтерської організації за допомогою цифровізації	87
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах суспільних трансформацій, викликаних повномасштабною війною, діяльність волонтерських організацій стає невіддільною частиною процесу відновлення і розвитку українських громад. Особливого значення набувають ті організації, які не лише надають гуманітарну допомогу, а й сприяють культурному відродженню, соціальній згуртованості та підтримці національної ідентичності. Благодійна організація "Культурні сили України" є яскравим прикладом таких ініціатив, реалізуючи проєкти, що відновлюють культурну спадщину та посилюють соціальний капітал в деокупованих та прифронтових громадах.

Сьогодні маркетингова діяльність є ключовим інструментом для підвищення ефективності та впливу волонтерських ініціатив. Управління маркетингом у волонтерських організаціях має специфічний характер, оскільки орієнтується не лише на залучення ресурсів, а й на створення емоційного зв'язку між організацією, її донорами, волонтерами та бенефіціарами. У цьому контексті актуальним є дослідження маркетингової діяльності БО "БФ Культурні сили України", що дозволить розробити рекомендації для оптимізації комунікацій, залучення нових партнерів і забезпечення більшого охоплення аудиторії.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка комплексу пропозицій із вдосконалення управління маркетинговою діяльністю благодійної організації "БФ Культурні сили України".

Результати дослідження, представлені в цій роботі, мають практичну значущість для розробки ефективних стратегій маркетингу в волонтерських організаціях, що працюють в умовах постконфліктного відновлення.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- дослідження теоретичних засад маркетингу неприбуткових організацій;
- аналіз маркетингової діяльності БО "БФ Культурні сили України" за

елементами комплексу маркетингу;

– дослідження цільової аудиторії організації, її потреб і мотивацій;

– оцінка ефективності комунікаційних стратегій організації;

– аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на маркетингову діяльність організації;

– розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності для збільшення соціального впливу організації.

Об'єкт дослідження: маркетингова діяльність благодійної організації "БФ Культурні сили України".

Предмет дослідження: методи та інструменти управління маркетинговою діяльністю волонтерської організації, спрямовані на розвиток культурних проєктів у деокупованих регіонах.

У роботі використані методи досліджень: аналіз вторинних даних, якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи), PEST-аналіз, SWOT-аналіз, IFAS- та EFAS-аналізи.

Методологічна база дослідження: законодавчі та нормативні акти України, аналітичні звіти соціологічних досліджень, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з теми соціального маркетингу, внутрішня звітність БО "БФ Культурні сили України".

Практична значущість роботи полягає у можливості використання результатів дослідження для підвищення ефективності маркетингової діяльності волонтерських організацій. Висновки і рекомендації можуть бути інтегровані у діяльність організації "Культурні сили України" для покращення якості комунікацій, залучення нових партнерів і донорів, а також розширення соціального впливу її проєктів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність та поняття управління маркетинговою діяльністю некомерційних організацій

Не дивлячись на іноземне походження терміну «волонтерство» (від фран.- volontaire (доброволець), що запозичено з латинського voluntarius (voluntas – вільне волевиявлення, volō – бажання, намір) та досить давній час його виникнення, явище набуло небаченого розміру саме в Україні.

В 1859 році швейцарець Жан Анрі Дюнан (Jean Henri Dunan) ініціював створення Міжнародного комітету Червоного Хреста, під егідою якого надавалась би добровольча допомога пораненим. Ініціатива отримала розвиток і в 1901 році Жан Анрі Дюнан отримав першу Нобелівську премію миру, ставши першим швейцарським нобелівським лауреатом.[5]

Перші волонтери на українських землях з'явилися у ХІХ столітті з метою опіки притулками, лікарнями та їдальнями для бідних, а також поширення грамотності серед населення. Сучасне потужне явище українського волонтерства виникло у відповідь на запити потреб Революції Гідності, анексії Криму та війни РФ на Донбасі у 2014 році, як, яка об'єднала людей у бажанні реалізувати свою громадянську позицію в підтримці протестувальників на Майдані та військових, що захищали країну від ворога. Волонтерство передбачає особисту участь людини у процесах, що забезпечують досягнення поставленої мети, тому необхідно розділяти його від благодійності. Волонтерський рух небайдужих людей охоплював різні види діяльності: допомога бідним, боротьба з наслідками стихійних лих, допомога голодуючим, важкохворим, сиротам, навчання грамоті та інших суспільно важливих проблем.[6]

Волонтери не отримують матеріальної нагороди, але мають суспільне визнання громади. Зокрема, добровільна безкорисна та суспільно важлива

діяльність в Олімпійських іграх в м. Сідней в 2000 р взяло участь понад 50 тис. австралійських волонтерів), що засвідчує довіру до них уряду та шану населення. Відсутність комерційного характеру в діяльності волонтерів є її характерною особливістю (вносимо за контекст дослідження розгляд випадків, що порушують основні принципи волонтерства – добровільність та безкорисність). У Законі України «Про волонтерський рух» від 19 квітня 2011 року наголошено, що волонтер – це фізична особа, яка добровільно здійснює благодійну неприбуткову та вмотивовану діяльність, що має суспільно корисний характер. [4]

Розвиток волонтерського руху по всьому світу сприяв прийняттю Загальної Декларації про Волонтерську діяльність (далі - Декларація) на XI Всесвітньому Конгресі Міжнародної Асоціації Волонтерів в Парижі у 1990 році. Декларація розглядає волонтерську діяльність, як інструмент соціального, економічного, культурного, екологічного розвитку та підкреслює добровільність її вибору. В Декларації підкреслюється, що волонтерство сприяє поліпшенню якості життя, особистому процвітанню і поглибленню солідарності, реалізація основних потреб на шляху будівництва більш справедливого і мирного суспільства, більш збалансованому економічному та соціальному розвитку, створенню нових робочих місць і професій. У Декларації визначені основні принципи волонтерського руху. Декларація підтримує право кожної людини на вільне об'єднання в союзи з метою здійснення волонтерської діяльності не сподіваючись на фінансову винагороду.[7]

В багатьох країнах світу волонтерська діяльність або вже регулюється національним законодавством (Україна , США, Японія, Австралія, Італія, Німеччина тощо), або останнє знаходиться у стадії розробки (Чехія, Литва), що свідчить про важливість його функцій у сучасному суспільстві.

Феномен українського волонтерства полягає у його безпрецедентних масштабах, вікових межах учасників (від 6 до 95 років), інтенсивності, диверсифікації форм та напрямів діяльності.

Волонтерство визначається як соціокультурне явище, що нерозривно пов'язане з розвитком цивілізації, тобто є результатом розвитку суспільства. Зміна асортименту волонтерської допомоги відповідала запитам зовнішнього середовища, зокрема протестувальникам на Майдані волонтери в лічені дні організували надання послуг із проживання, харчування, медичних, юридичних та психологічних послуг. У переліку речей, які гостро потребували українські солдати на передовій у 2014—2015 роках: бронезилети, каски кевларові, розвантажувальні жилети, камуфляж, білизна, медикаменти, вітаміни, біноклі, тепловізори, берці, кросівки, футболки, шкарпетки. З 24 лютого 2022 року волонтерських рух замахнувся на поставку на фронт безпілотників «Байрактар», броньованих машин, морських та повітряних дронів тощо.[5]

Соціальна мета та характер волонтерства асоціюється із соціальним маркетингом, перш за все, через соціальну відповідальність членів суспільства. Мета соціального маркетингу полягає як у задоволенні особистих потреб споживача, так і у задоволенні загальносуспільних потреб в цілому через зміну поведінки людей для соціальної гармонізації суспільства. Мета волонтерства також є соціальною, адже волонтери визначають прогалини в організаційних та логістичних мережах держави, само налаштовуються та оперативно задовольняють потреби військових, парамедиків, переселенців, тобто гармонізують функціонування суспільних зв'язків.

Соціальна відповідальність підприємства формує його позитивний імідж через підтримку необхідних для суспільства результатів його діяльності. Волонтерство, як характеристика суспільства, також впливає на покращення іміджу держави та його позитивного сприйняття у міжнародному середовищі.

Реалізація завдань соціального маркетингу здійснюється через розробку спеціальних програм, що передбачає необхідність поєднання відповідних досліджень, аналізу певних даних та ситуацій, а також просування цих

програм в цільову аудиторію. Такі програми на користь суспільства покращують репутацію підприємства (компанії) завдяки задоволенню інтересів великих груп людей, як частини суспільства. Завдання волонтерам формуються в зворотному напрямку – від великої групи людей (замовник = споживач) до іншої групи людей (волонтер = постачальник), разом з тим, виконання цих завдань також потребують проведення досліджень та аналізу отриманої інформації. Просування завдання волонтера через соціальні мережі, засоби масової інформації, особисті канали забезпечує формування фінансового джерела, яке необхідне для придбання необхідного або одразу знаходження об'єкту, на який очікує замовник (споживач).

Соціальний маркетинг вважається дієвим інструментом ринкової економіки та важливим інструментом соціальної політики підприємства, регіону, держави, оскільки управляє соціальними процесами на різних рівнях та покращує умови демократичного суспільства. Оперативність та ефективність волонтерської діяльності також дають право визначати його як інструмент соціальної політики, що вирішує нагальні проблеми військових, медиків, переселенців. Зберігається, навіть, ієрархія його впливу у суспільстві. Зокрема, формуються компанії-волонтери; окремі регіони мають власну спеціалізацію (приготування їжі, збір медикаментів та медичного обладнання тощо), а на рівень держави виходять відомі особистості – блогери, журналісти, громадські та політичні діячі, телеведучий, актори. Співпадає частково і галузева специфіка окремих напрямків соціального маркетингу та волонтерства. Зокрема, в обох сферах діяльності виокремлюються - охорона здоров'я, наука, освіта, культура. Звісно, що спектр соціального маркетингу набагато ширший (мистецтво, екологія), а основним напрямком волонтерів залишається військовий. Разом з тим, перетин декількох названих напрямків достатньо для того, щоб засвідчити досить високу кореляцію між соціальним маркетингом та волонтерством.[1]

Розгляд волонтерства та соціального маркетингу в контексті менеджменту вимагає їх циклічної реалізації через ідентичні функції –

планування, організації (просування), контролю, (аналізу), корегування. Різниця полягає тільки у ініціативних джерел здійснення цих функцій, зокрема планування та просування соціальної програми, як правило, передбачає існування певного алгоритму дій, ініціатором яких є само підприємство (компанія), регіон, держава. Ініціативним джерелом волонтерства виступає група людей, що потребує соціальної уваги, тобто фіксуємо протилежність згаданих джерел ініціатив.

Зауважимо, що Котлер Ф. та Ненсі Лі розглядають волонтерство, як різновид технології соціально-відповідального маркетингу на рівні підприємства. З цією думкою важко не погодитися, додамо тільки, що в умовах 10-річної війни в Україні проти російського агресора масштаби волонтерства отримали наднаціональний характер, надали соціальній відповідальності безпрецедентний інтеграційний ефект цивілізованого світу та отримали значні синергетичні наслідки.

Компаративний аналіз мети, характеру, впливу на формування іміджу, форми реалізації, ролі у соціальній політиці та ринковій економіці, галузевої специфіки, а також ініціативних джерел соціального маркетингу та волонтерства дозволяють констатувати наявність щільної кореляції між згаданими критеріями порівняння, що визначає феномен українського волонтерства у соціальному маркетингу.

Управління маркетингом в некомерційних організаціях є важливим елементом їхньої діяльності, оскільки ефективно реалізовані маркетингові стратегії дозволяють досягати соціальних цілей, мобілізувати необхідні ресурси, підвищувати впізнаваність організації, сприяти залученню нових партнерів і донорів. Відмінність маркетингу в таких організаціях від комерційного маркетингу полягає в тому, що основною метою є не отримання прибутку, а реалізація соціальних, гуманітарних, освітніх та інших важливих ініціатив для суспільства.

Сутність управління маркетингом у некомерційних організаціях

Управління маркетингом у некомерційних організаціях передбачає комплексний процес, який включає в себе планування, реалізацію і контроль за виконанням маркетингових стратегій та тактик. Основним завданням є досягнення соціальних цілей організації, таких як зменшення бідності, покращення рівня освіти, охорони здоров'я, захисту прав людини, екології та інших соціальних благ. На відміну від комерційних структур, де маркетинг спрямований на максимізацію прибутку і збільшення ринкової частки, маркетинг у некомерційних організаціях орієнтований на забезпечення потреб суспільства та досягнення довгострокових соціальних результатів.[2]

Маркетинг в цьому контексті має за мету ефективно використовувати обмежені ресурси для реалізації соціальних проєктів. Для цього маркетингологи некомерційних організацій повинні ретельно аналізувати потреби та бажання цільових аудиторій, формувати пропозиції, які задовольняють ці потреби, і ефективно комунікувати з усіма зацікавленими сторонами. Простіше кажучи, маркетинг у таких організаціях — це не лише інструмент для привернення уваги до проблем, але й засіб для мобілізації підтримки і ресурсів для вирішення соціальних завдань.

Однією з головних особливостей маркетингу в некомерційних організаціях є те, що результати маркетингових зусиль не завжди вимірюються в кількісних показниках (наприклад, продажах чи доходах). Замість цього важливо оцінювати ефективність через соціальний вплив, залучення волонтерів, досягнення певних цілей у рамках благодійних проєктів, зростання кількості прихильників або донорів і створення позитивного іміджу організації серед різних цільових груп.

Роль управління маркетингом у некомерційних організаціях

Роль маркетингу в некомерційних організаціях складна і багатогранна. Його основна функція полягає у забезпеченні підтримки місії організації, просуванні її соціальних ініціатив і програм. Маркетинг дозволяє збільшити залучення ресурсів, як фінансових, так і людських, що необхідні для реалізації організаційних завдань.

1. Залучення донорів та ресурсів. Однією з найважливіших задач маркетингу в некомерційних організаціях є залучення ресурсів. Для цього маркетингологи повинні ретельно вивчати потенційних донорів і партнерів, розуміти їхні мотиви і потреби та розробляти стратегії, які б зацікавили цих донорів і дозволили забезпечити фінансування проєктів.

2. Підвищення впізнаваності бренду організації. В умовах постійної конкуренції за ресурси, увагу громадськості та фінансування, організація повинна забезпечити високий рівень впізнаваності свого бренду. Це включає не лише розробку логотипу або слогану, а й створення позитивного іміджу через ефективну комунікацію з громадськістю та активацію всіх можливих каналів, щоб донести свої повідомлення до зацікавлених сторін.

3. Організація заходів і взаємодія з громадськістю. Залучення громадськості та волонтерів до участі в заходах організації є важливим аспектом маркетингової діяльності. Маркетинг допомагає організовувати заходи, які дозволяють не тільки зібрати кошти, але й підвищити обізнаність про діяльність організації серед ширшої аудиторії.

4. Формування стратегічних партнерств. Маркетинг також допомагає організаціям знаходити партнерів серед інших некомерційних структур, державних установ і бізнесу для реалізації спільних ініціатив. Партнерства можуть включати спільні маркетингові кампанії, програми або інші форми співпраці, що сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

Завдання управління маркетингом у некомерційних організаціях

Основні завдання маркетингового управління в некомерційних організаціях полягають у створенні та реалізації ефективних стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації. До основних завдань можна віднести:

1. Створення і впровадження стратегій залучення ресурсів. Ключовим завданням є залучення як фінансових ресурсів (донорів, спонсорів), так і людських ресурсів (волонтерів, фахівців, партнерів). Це

включає в себе як традиційні методи залучення (кампанії для збору коштів, фандрейзинг), так і інноваційні підходи, такі як краудфандинг або використання сучасних цифрових платформ для залучення донорів і волонтерів.

2. Розробка та впровадження планів і програм для досягнення цілей. Важливим аспектом є формулювання чітких і досяжних стратегічних цілей, що відповідають місії організації, а також створення планів і програм, які забезпечують їх реалізацію. Це може бути як національні, так і міжнародні програми, в залежності від масштабу діяльності організації.

3. Побудова позитивного іміджу організації. Розвиток бренду та формування репутації є важливим завданням для досягнення лояльності цільових груп, партнерів і донорів. Наявність позитивного іміджу дозволяє організації залучати нових спонсорів, отримувати додаткове фінансування, а також допомагає встановити партнерські стосунки з іншими некомерційними та державними структурами.

4. Пошук та залучення партнерів. Пошук партнерів є ключовим завданням маркетингової діяльності, оскільки партнерства допомагають організаціям розширювати свої можливості, отримувати додаткові ресурси і забезпечувати більший соціальний ефект від своєї діяльності.

5. Залучення цільових груп до участі в проектах та ініціативах. Важливою задачею маркетингу є активізація цільових груп — чи то волонтери, чи то бенефіціари, чи то потенційні учасники програм. Це дозволяє забезпечити підтримку проектів, сприяє реалізації соціальних ініціатив і досягненню бажаних змін у суспільстві.

Функції управління маркетингом у некомерційних організаціях[1]

Основні функції маркетингового управління у некомерційних організаціях є важливою частиною стратегії досягнення цілей. Функції маркетингу некомерційних організацій мають декілька аспектів, серед яких:

1. Аналіз ринку і потреб цільових аудиторій. Маркетингова діяльність у некомерційних організаціях починається з ретельного аналізу

потреб і бажань цільових аудиторій, визначення їхніх проблем та інтересів. Це включає вивчення демографічних характеристик, соціально-економічних умов, культурних аспектів тощо.

2. Стратегічне планування та прогнозування. На основі отриманих даних проводиться стратегічне планування. Це дозволяє організації створювати чіткі, зрозумілі і досяжні цілі на короткий, середній і довгий терміни. Стратегії повинні бути адаптованими до змінюваних умов і вимог на ринку.

3. Розробка маркетингових програм і кампаній. На основі стратегічного плану створюються конкретні маркетингові програми і кампанії. Вони можуть бути спрямовані на підвищення обізнаності про діяльність організації, залучення донорів, організацію заходів тощо.

4. Управління комунікаціями. Комунікація з цільовими аудиторіями є однією з основних функцій маркетингу в некомерційних організаціях. Це включає в себе не лише традиційні методи, такі як реклама і PR, але й використання нових медіа та цифрових платформ для взаємодії з різними групами.

5. Дослідження та оцінка ефективності маркетингових заходів. Оцінка результатів дозволяє коригувати стратегії, коректувати дії, щоб досягти максимального ефекту від маркетингових зусиль. Використовуються різні методи моніторингу та оцінки результативності (наприклад, показники залучення донорів, рівень участі в програмах, кількість відгуків).

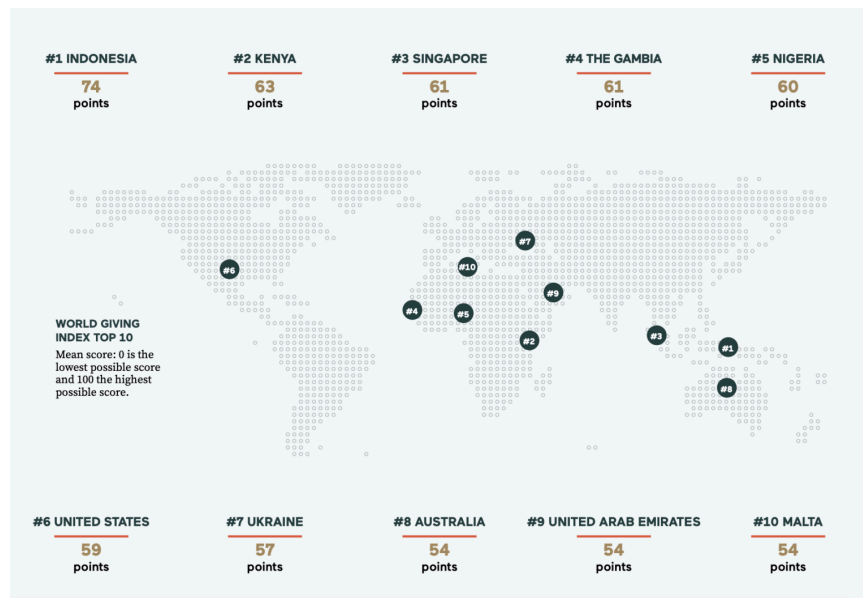
Успішне управління маркетингом у некомерційних організаціях є важливим фактором для їхнього розвитку, оскільки дозволяє організаціям ефективно залучати ресурси, підвищувати обізнаність про свою діяльність, формувати позитивний імідж і сприяти досягненню своїх соціальних цілей.

1.2. Ключові аспекти управління маркетингом волонтерської організації під час воєнного стану

Світовий рейтинг благодійності, який щороку публікує британська організація Charities Aid Foundation (CAF) з 2010 року, оцінює країни за трьома ключовими показниками: фінансові пожертвування, волонтерство та допомога незнайомцям. У 2024 році понад 145 тисяч респондентів із 142 країн взяли участь у дослідженні. Україна посіла сьоме місце, опустившись із другого порівняно з 2023 роком, але залишається серед лідерів за рівнем благодійності.

Згідно з даними CAF, 77% українців допомагають незнайомцям, 67% роблять пожертвування, а 27% займаються волонтерством. Україна також входить до п'ятірки країн із найбільшим зростанням показників благодійності за останнє десятиліття.

Загалом у 2024 році у світі до благодійності долучилися рекордні 4,3 мільярда осіб, що становить 73% дорослого населення планети. У десятці лідерів рейтингу також представлені як найбільші економіки світу (США), так і одні з найбідніших країн (Гамбія).[10]



До першої десятки світового рейтингу благодійності ввійшли лише дві найбільші економіки світу - Індонезія та США. Фото інфографіка Charities Aid Foundation (CAF)

Рисунок 1.1 - Світовий рейтинг благодійності 2024 року [10]

Благодійна діяльність в Україні значно впливає на економіку, складаючи

2-2,5% ВВП у 2023 році, за даними Forbes Ukraine. Лише 50 найбільших благодійних організацій залучили 37 млрд грн, що дорівнює 0,6% ВВП. Розширена група зі 200 організацій зібрала близько 80-85 млрд грн, або 1,25% ВВП. Загальний обсяг допомоги, включаючи внески від усіх благодійних організацій, оцінюється у 105-115 млрд грн, що відповідає 1,7% ВВП.

Окрім офіційних організацій, значну роль відіграє неформальна благодійність. P2P-перекази, допомога від громадських організацій, гранти та матеріальна підтримка додають ще від 20 до 50 млрд грн, або 0,3-0,8% ВВП. Таким чином, сукупний обсяг благодійної допомоги еквівалентний частці ВВП таких галузей, як будівництво (1,6%) чи фінансова діяльність (2,4%), демонструючи важливу економічну роль благодійності в Україні. [14]

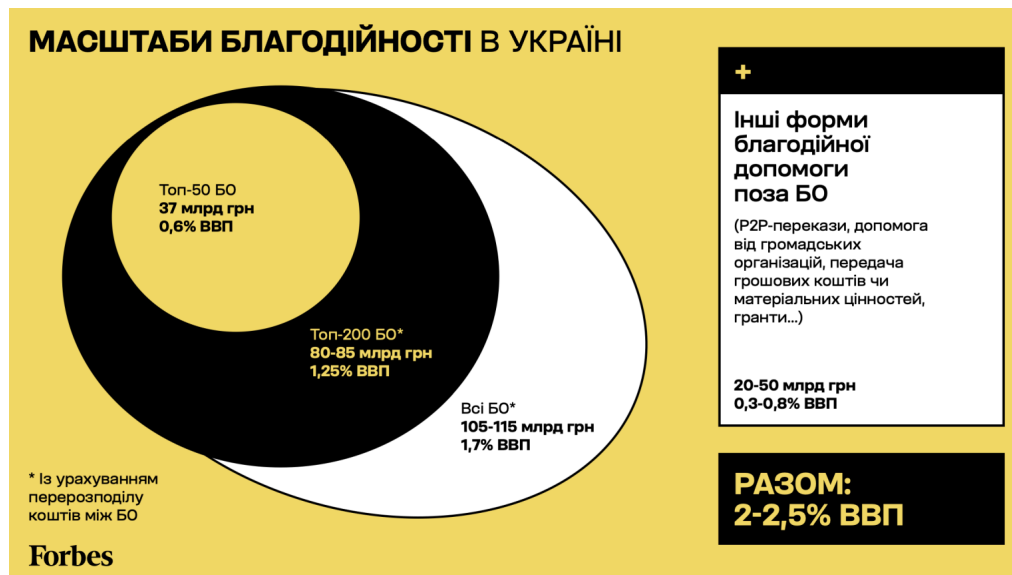


Рисунок 1.2 - Масштаби благодійності в Україні 2023 року [14]

Благодійні фонди є важливим елементом соціальної інфраструктури будь-якого сучасного суспільства. Вони відіграють роль посередників між донорами (індивідуальними чи корпоративними) та отримувачами допомоги. Їх діяльність забезпечує фінансову, матеріальну та соціальну підтримку для різних категорій населення, що потребують допомоги.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало потужним стимулом для розвитку благодійності. Згідно з даними *Опендатабот*, на початок грудня 2023 року в Україні зареєстровано 20 671

благодійну організацію, що на 74% більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення Росії.

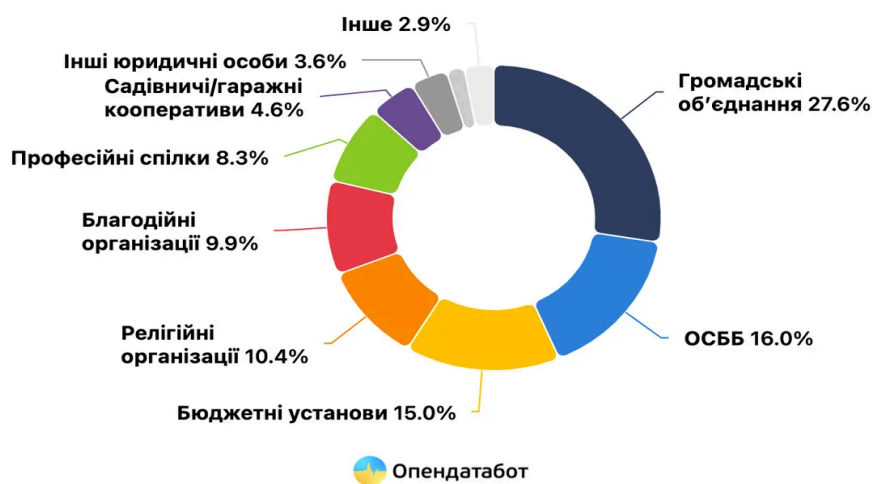
Незважаючи на зростання благодійного сектору, загальна кількість неприбуткових організацій в Україні залишилася майже незмінною. З початку війни їх стало більше лише на 1,6 тисячі установ, що становить менше ніж 1% від загальної кількості. На сьогодні в Україні функціонує 208 385 неприбуткових організацій.

Серед усіх неприбуткових установ найбільшу частку займають громадські об'єднання — 57 497 організацій (27,5% від загальної кількості). До війни друге місце займали бюджетні установи, але їх обігнали об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ), яких зараз 33 402 (16,03%). Бюджетні установи, замикаючи трійку лідерів, наразі налічують 31 293 організації.

Однак, певні категорії неприбуткових організацій зазнали значного скорочення. Зокрема, кількість бюджетних установ зменшилася на 27,6%, а творчих спілок — на 26,9%. Ці зміни свідчать про перерозподіл пріоритетів у секторі неприбуткових організацій під час воєнного стану. [16]

Топ неприбуткових організацій

Станом на 8 грудня 2023 року



© 2023 Опендатабот — відкриті дані

Рисунок 1.3 - Топ неприбуткових організацій за даними Опендатабот

Благодійні фонди використовують широкий спектр інструментів для залучення фінансів, включаючи пожертви від фізичних осіб та підприємств, організацію заходів (концертів, ярмарків, виставок), співпрацю з бізнесом у межах корпоративної соціальної відповідальності, гранти та цільові програми підтримки. Отримані кошти спрямовуються на реалізацію соціально значущих проектів у таких напрямках: допомога Збройним Силам України (закупівля техніки, спорядження, медикаментів для оборонних потреб), підтримка постраждалих регіонів (відновлення інфраструктури, постачання гуманітарної допомоги), медицина (забезпечення лікування дітей, закупівля обладнання, реабілітація), освіта та культура (підтримка талановитої молоді, проведення культурних та освітніх заходів), екологія (захист довкілля, популяризація здорового способу життя), соціальна інтеграція (допомога людям з інвалідністю, безхатченкам, жертвам насильства), підтримка тварин (створення притулків, допомога безпритульним тваринам).

Після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року волонтерська активність українців значно зросла. Згідно з дослідженням, опублікованим Українською Волонтерською Службою, 74% громадян України брали участь у волонтерській діяльності. З них 36% долучалися кілька разів, 26% виконували волонтерську діяльність на постійній основі, а 12% мали одноразовий досвід. Водночас 27% респондентів зазначили, що не брали участі у волонтерських ініціативах.[18]

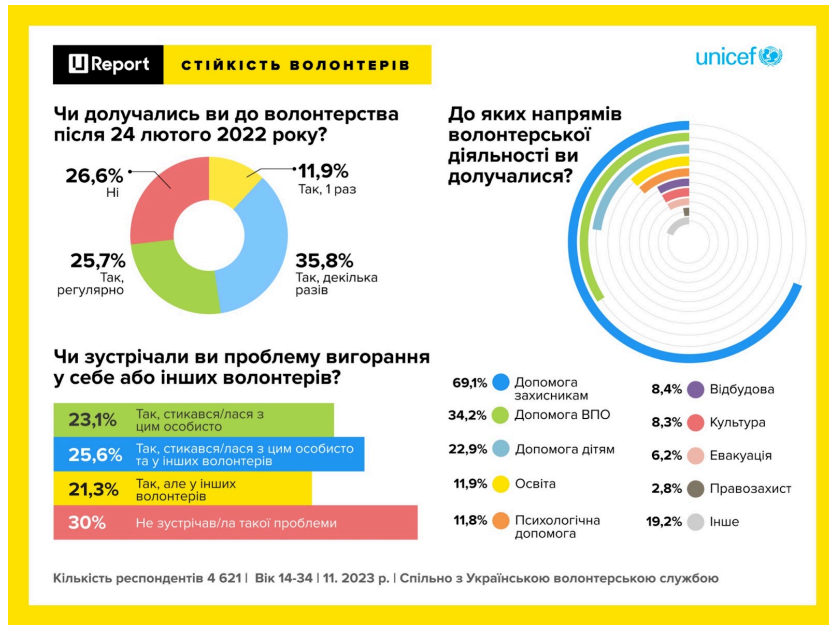


Рисунок 1.4 - Стійкість волонтерів після 2022 року [18]

Дослідження також підкреслило важливість питання емоційного вигорання серед волонтерів. Так, 30% опитаних заявили, що не стикалися з вигоранням, тоді як 26% відчували його особисто та помічали у своїх колег. Ще 23% мали особистий досвід емоційного вигорання, а 21% спостерігали цю проблему в інших. Ці дані вказують на необхідність психологічної підтримки для волонтерів, що може стати важливим аспектом для благодійних організацій, які працюють із волонтерами.

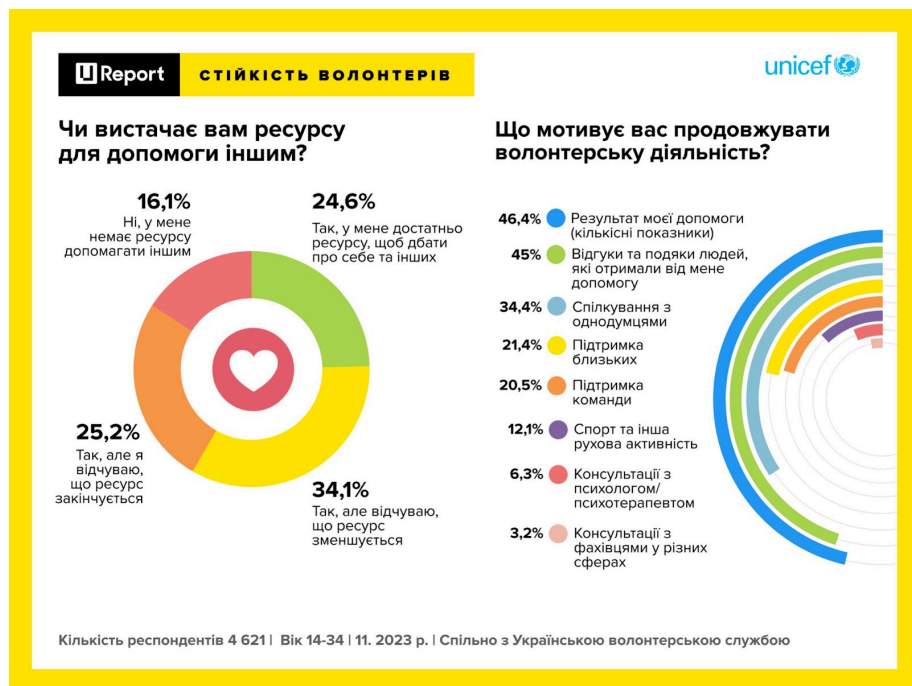


Рисунок 1.5 - Ресурс волонтерів після 2022 року [18]

Дослідження також аналізувало ресурси, доступні волонтерам. Результати показали, що 59% респондентів вважають свої ресурси достатніми, хоча й відчувають їх поступове виснаження. Лише 25% респондентів заявили про повну готовність надавати допомогу, а 16% визнали, що не мають ресурсу для підтримки інших.



Рисунок 1.5 – Основні проблеми діяльності волонтерів [18]

Після початку війни до волонтерства долучилися тисячі нових учасників, серед яких були підлітки, молодь, родичі військових та працівники органів місцевого самоврядування. Але вони стикаються з основними викликами, серед яких: відсутність розуміння, як долучитися до діяльності, емоційне виснаження та високі очікування, що не завжди відповідають реаліям волонтерства.

Це дослідження демонструє, що волонтерський рух в Україні є потужною складовою громадянського суспільства, однак водночас вказує на необхідність системної підтримки волонтерів, зокрема у вирішенні проблем вигорання та забезпеченні доступу до ресурсів.

Цей феномен українського волонтерства не має аналогів у світі та став надійною опорою для держави, Збройних Сил та громадян, які опинилися в скрутні через війну.

Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки залишається ключовим напрямом державної політики щодо підтримки інститутів громадянського суспільства (ІГС). Стратегія охоплює такі напрями, як забезпечення громадської участі у формуванні державної політики, створення умов для інституційного розвитку ІГС, стимулювання їх участі у соціально-економічному розвитку країни та міжсекторальній співпраці. У 2023–2024 роках ці напрями адаптували до потреб воєнного стану та відновлення України.

Рівень довіри громадян до громадських організацій залишається високим. За даними соціологічних досліджень, у 2023 році 61% опитаних довіряли громадським організаціям, тоді як волонтерам — 84%. Водночас спостерігається тенденція до невеликого зниження цього рівня порівняно з попередніми роками. Попри це, майже половина респондентів вважає, що громадські організації ефективніше вирішують соціальні проблеми, ніж урядові або бізнесові структури.

Протягом 2023 року активність громадських організацій зазнала певних змін. Зокрема, кількість організацій, які надають допомогу постраждалим від російської агресії, скоротилася на 11%, проте збільшилася кількість проєктів, спрямованих на роботу з підлітками, молоддю та вразливими групами населення. Наприклад, надання послуг у системі охорони здоров'я зросло на 7%, а підтримка людей з інвалідністю — на 14%. Найбільш активно громадські організації діяли у Києві, Львівській, Дніпропетровській, Харківській та Одеській областях.

Фінансування залишається основним викликом для багатьох організацій. У 2023 році основними джерелами коштів для більшості ОГС були пожертви, благодійні внески, а також міжнародні гранти (22%). Водночас частка фінансування з державного або місцевого бюджетів зростає з 5,6% у 2022 році до 7,9% у 2023-му. Банківські установи зафіксували зростання регулярності донатів, що свідчить про стабільну підтримку волонтерських ініціатив.

Правове регулювання діяльності громадських організацій також зазнало змін. Прийняті законодавчі акти, зокрема спрямовані на спрощення обліку та розподілу гуманітарної допомоги, створили умови для підвищення ефективності діяльності організацій громадянського суспільства. Особливу роль у цьому процесі відіграє євроінтеграційний напрям, зокрема через План Ukraine Facility, що підтримує прозорість та підзвітність у використанні коштів на відновлення України. Передбачається, що громадські організації братимуть активну участь у розробленні місцевих програм розвитку та моніторингу їх виконання.

Загалом, громадські організації в Україні адаптували свою діяльність до нових реалій, продемонстрували високу ефективність у вирішенні соціальних проблем і залучили значну підтримку як на національному, так і на міжнародному рівні. Проте подальше зміцнення організаційної спроможності та розвиток правових механізмів залучення громадян залишається пріоритетом.

Способи залучення фінансів. Благодійні фонди використовують широкий спектр інструментів, включаючи:

- пожертви від фізичних осіб та підприємств;
- організацію заходів (концертів, ярмарків, виставок);
- співпрацю з бізнесом у межах корпоративної соціальної відповідальності;
- гранти та цільові програми підтримки.

Сфери діяльності благодійних фондів. Отримані кошти спрямовуються на реалізацію соціально значущих проектів у таких напрямках:

1. Допомога ЗСУ: закупівля техніки, спорядження, медикаментів для оборонних потреб.
2. Підтримка постраждалих регіонів: відновлення інфраструктури, постачання гуманітарної допомоги.
3. Медицина: забезпечення лікування дітей, закупівля обладнання, реабілітація.

4. Освіта та культура: підтримка талановитої молоді, проведення культурних та освітніх заходів.
5. Екологія: захист довкілля, популяризація здорового способу життя.
6. Соціальна інтеграція: допомога людям з інвалідністю, безхатченкам, жертвам насильства.
7. Підтримка тварин: створення притулків, допомога безпритульним тваринам.

Роль благодійності в економіці. Благодійна діяльність стимулює соціальну згуртованість та розвиток громадянського суспільства. Вона також формує важливі елементи економіки, підтримуючи створення нових робочих місць, розвиток місцевих громад і залучення міжнародної допомоги.

Таким чином, сектор благодійності стає важливою частиною суспільного життя, збагачуючи соціальний капітал і сприяючи сталому розвитку країни.

Згідно з даними UC.Market, на території України діє 27 087 благодійних організацій, які не перебувають у стані припинення. Локалізація таких організацій є нерівномірною: 13% зосереджено в Києві, тоді як в АР Крим жодного фонду не зареєстровано. У період повномасштабної війни найбільше благодійних організацій з'явилося в Києві (1 435), Київській області (315), Львівській (288), Харківській (280) та Дніпропетровській (227) областях. [19]

Важливим показником ефективності діяльності фондів є грошовий обіг, що дозволяє оцінити реальний стан справ і виявити випадки недобросовісного або нецільового використання коштів. Система UC.Market пропонує користувачам фільтр "гроші та їхні еквіваленти", який відображає наявність готівкових коштів у касі чи на банківських рахунках організацій.

Незважаючи на популярність приватних зборів коштів від фізичних осіб, вони не гарантують прозорості та звітності. Офіційно зареєстровані благодійні організації забезпечують кращу надійність і контроль за використанням фінансів. Більшість із них (94%) працюють у сфері охорони

здоров'я та надання соціальної допомоги, тоді як громадські організації (95%) зосереджені на соціальних і культурних напрямках.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності функціонування системи управління маркетингом волонтерської організації

Ефективність маркетингової діяльності благодійних організацій (БО) визначається через аналіз досягнення організацією своїх стратегічних і операційних цілей. У контексті некомерційного сектору основними критеріями оцінки ефективності є соціальна, комунікативна, економічна та операційна ефективність. Ці критерії формують базу для оцінювання того, наскільки успішно організація досягає своїх цілей, а також дозволяють коригувати маркетингові стратегії для підвищення результативності. [2]

Ключові критерії оцінки ефективності

1. Соціальна ефективність

Соціальна ефективність відображає здатність благодійної організації виконувати свою місію та досягати позитивних змін у суспільстві. У рамках цього критерію оцінюється ступінь задоволення потреб цільової аудиторії, рівень її залученості та обізнаності, а також вплив діяльності організації на соціальну згуртованість. Наприклад, реалізація проєктів, які забезпечують психологічну підтримку чи культурний розвиток дітей у деокупованих регіонах, оцінюється через кількість залучених учасників, рівень їхньої задоволеності та досягнуті зміни у поведінці.

Приклад метрики: кількість залучених бенефіціарів, відсоток цільової аудиторії, яка дізналася про проблему.

2. Комунікативна ефективність

Комунікативна ефективність показує, наскільки успішно організація доносить свої цінності, ідеї та послання до цільової аудиторії. Важливими індикаторами є охоплення аудиторії, залученість у соціальних мережах, а також позитивна репутація організації серед донорів, бенефіціарів та

стейкхолдерів. Цей критерій дозволяє оцінити, наскільки ефективно організація використовує канали комунікації для досягнення своїх цілей.

Для вимірювання комунікативної ефективності використовують такі метрики:

- Коефіцієнт взаємодії (engagement rate): визначає активність аудиторії щодо контенту організації.
- Охоплення аудиторії: загальна кількість людей, які побачили повідомлення організації.
- Кількість позитивних згадок: аналізує тональність та кількість обговорень організації в медіа та соцмережах.

Ці метрики дають змогу благодійним організаціям коригувати свої стратегії, вдосконалювати контент та формати комунікації. Наприклад, якщо охоплення аудиторії зростає, але рівень взаємодії низький, організація може переглянути тематику своїх повідомлень або формат публікацій.

3. Економічна ефективність

Економічна ефективність оцінює раціональність використання ресурсів та здатність організації забезпечувати стабільне фінансування для реалізації своїх проєктів. У благодійних організаціях цей критерій часто має вторинне значення порівняно з соціальним впливом, але залишається важливим для стійкого функціонування. Економічну ефективність можна оцінити через такі показники:

- Рентабельність інвестицій (ROI): співвідношення отриманих коштів до витрат на залучення.
- Вартість залучення донора (CPA): скільки організація витрачає на залучення одного нового донора.
- Рівень фінансової стабільності: здатність організації покривати свої витрати за рахунок зібраних коштів.

Наприклад, якщо організація витрачає значні ресурси на організацію подій, але залучає недостатньо донорів, це свідчить про необхідність оптимізації витрат або пошуку більш ефективних методів залучення фінансування.

4. Операційна ефективність

Операційна ефективність стосується здатності організації швидко й якісно виконувати свої завдання. Вона включає аналіз внутрішніх процесів, таких як швидкість ухвалення рішень, прозорість фінансової звітності, координація волонтерів і персоналу. Цей критерій також враховує адаптивність організації до змін у зовнішньому середовищі.

Приклад метрики: час реалізації проекту, ступінь прозорості фінансової звітності.

Таблиця 1.1. Основні кількісні показники оцінки ефективності БО

Метрика	Формула/Метод	Приклад для БО
Рентабельність інвестицій (ROI)	$(\text{Доходи} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$	Залучені пожертви у розмірі \$10,000 при витратах \$2,000: ROI = 400%.
Вартість залучення донора	$\text{Витрати на маркетинг} / \text{Кількість нових донорів}$	\$500 витрат на залучення 10 донорів: CPA = \$50.
Кількість повторних донорів	$(\text{Кількість повторних донорів} / \text{Загальна кількість донорів}) \times 100\%$	Із 100 донорів 40 зробили повторні внески: 40%.
Коефіцієнт взаємодії	$(\text{Лайки} + \text{Коментарі} + \text{Репости}) / \text{Підписники} \times 100\%$	Публікація отримала 200 взаємодій при 5,000 підписниках: 4%.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності благодійної організації (БО) є важливим завданням, яке потребує багатогранного підходу. Використання якісних методів аналізу у поєднанні з інтегрованими моделями дає змогу сформувати повну картину результатів роботи організації, зрозуміти її сильні сторони, визначити слабкі місця та розробити рекомендації для покращення.

Одним із ключових інструментів якісного аналізу є глибокі інтерв'ю та фокус-групи. Ці методи дозволяють отримати детальну інформацію від

ключових стейкхолдерів: донорів, волонтерів і бенефіціарів.

Глибинні інтерв'ю проводяться у форматі персональних зустрічей, де респондент має змогу висловити свої думки, переживання та ідеї щодо діяльності організації. Наприклад, під час інтерв'ю з волонтерами можна отримати зворотний зв'язок про ефективність організації логістики, забезпечення матеріалами чи мотивацію команди. Це допомагає виявити приховані проблеми, які можуть впливати на рівень залученості волонтерів.

Фокус-групи забезпечують інтерактивний формат обговорення, коли група учасників (наприклад, донори або мешканці громади) ділиться своїм досвідом і баченням. Наприклад, у фокус-групах донори можуть обговорювати, які формати звітності вони вважають найбільш зручними або які аспекти діяльності організації їх найбільше мотивують підтримувати.

Основною перевагою цих методів є їхня гнучкість і здатність виявляти емоційні, мотиваційні та соціальні аспекти, які важко виміряти кількісними методами.

Соціологічні опитування є важливим інструментом для вимірювання рівня обізнаності про діяльність організації, рівня задоволеності її роботою та визначення пріоритетів цільової аудиторії.

Наприклад, у рамках соціологічного опитування можна оцінити:

- Який відсоток місцевого населення знає про діяльність фонду.
- Як респонденти оцінюють прозорість і результативність благодійних ініціатив.
- Які напрями діяльності організації вони вважають найбільш важливими (наприклад, культура, освіта, соціальна підтримка).

Такі дані дозволяють організації адаптувати свої стратегії під реальні потреби громади та стейкхолдерів, оптимізуючи ресурси та підвищуючи рівень довіри.

Сучасні БО активно використовують соціальні мережі для комунікації зі своєю аудиторією. Моніторинг активності в соціальних мережах допомагає оцінити рівень залученості та ефективність контенту.

Основні показники, які аналізуються:

- Коефіцієнт залучення (Engagement Rate): вимірює, скільки людей взаємодіяло з контентом (лайки, коментарі, репости).
- Охоплення публікацій: показує, скільки користувачів побачили контент організації.
- Кількість переходів за посиланнями: дозволяє оцінити, наскільки ефективно контент стимулює аудиторію до дій (наприклад, зробити донат або долучитися до волонтерської діяльності).

Методологія Balanced Scorecard (BSC) дозволяє оцінювати діяльність організації за чотирма основними напрямками:

1. Фінансові показники: вимірюють, наскільки ефективно використовуються ресурси. Для БО це може бути співвідношення зібраних коштів до витрат на адміністративну діяльність.
2. Внутрішні бізнес-процеси: оцінюють якість організаційних процесів (наприклад, логістики, звітності, реалізації проєктів).
3. Взаємодія зі стейкхолдерами: вимірює рівень задоволеності донорів, волонтерів і бенефіціарів.
4. Розвиток персоналу: показує, наскільки організація інвестує у навчання та мотивацію працівників і волонтерів.

Таблиця нижче ілюструє можливий підхід до використання BSC у діяльності фонду "Культурні сили України".

Ефективність маркетингової діяльності БО досягається за умови інтеграції якісних методів і моделей оцінки. Наприклад, результати фокус-груп і соціологічних опитувань можна використовувати для адаптації ключових показників у моделі BSC.

Так, якщо під час інтерв'ю з донорами виявлено потребу в покращенні прозорості звітності, цей аспект можна врахувати при оцінці внутрішніх бізнес-процесів. Подібна інтеграція сприяє підвищенню точності оцінок і дозволяє фокусуватися на тих напрямках, які мають найбільше значення для стейкхолдерів.

Використання якісних методів оцінки (глибинні інтерв'ю, фокус-групи, моніторинг соціальних мереж) у поєднанні з інтегрованими моделями, такими як Balanced Scorecard, дає змогу благодійним організаціям досягати високого рівня ефективності. Це дозволяє враховувати інтереси різних груп стейкхолдерів, оптимізувати використання ресурсів і адаптувати стратегії під реальні потреби аудиторії.

Таблиця 2. Приклад використання моделі BSC для БО

Напрямок	Показники	Метрика
Фінансовий	Загальна сума пожертв	\$50,000 за квартал
Внутрішні бізнес-процеси	Час реалізації проєкту	3 місяці
Взаємодія зі стейкхолдерами	Відсоток повторних донорів	40%
Розвиток персоналу	Кількість проведених тренінгів для волонтерів	5 за рік

2. Social Return on Investment (SROI)

Аналізує співвідношення витрат і соціального ефекту.

Приклад: Якщо витрачено \$10,000 на створення культурного центру, що позитивно вплинуло на 500 людей, соціальний ефект оцінюється через якісні та кількісні показники: покращення емоційного стану, доступ до освіти тощо.

Роль CRM-систем та аналітичних інструментів

CRM-системи допомагають зберігати дані про донорів, аналізувати їхню активність і розробляти персоналізовані маркетингові кампанії. Інструменти Google Analytics чи соціальні медіа-інсайти дозволяють оцінити ефективність онлайн-комунікацій. Наприклад, аналіз трафіку на сайт організації може показати, яка з рекламних кампаній була найефективнішою.

Комплексна оцінка дозволяє благодійним організаціям виявляти слабкі місця, адаптувати стратегії під потреби стейкхолдерів і покращувати результати

діяльності. Наприклад, впровадження нових методів залучення донорів, адаптованих до їхніх інтересів, може підвищити довіру та збільшити кількість повторних внесків [25].

Ефективність маркетингової діяльності благодійної організації залежить від поєднання кількісних і якісних методів оцінки. Інтегровані підходи, такі як *Balanced Scorecard* і *SROI*, забезпечують багатовимірний аналіз, що дозволяє приймати стратегічні рішення на основі реальних даних. Застосування аналітичних інструментів і *CRM*-систем доповнює ці підходи, забезпечуючи точність і актуальність інформації. В результаті, це сприяє не лише досягненню організаційних цілей, але й посиленню позитивного соціального впливу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика благодійної організації "Благодійний фонд" Культурні сили України"

Благодійна організація "Благодійний фонд "Культурні сили України" є однією з провідних неприбуткових організацій, створених для збереження та розвитку української культури, а також для подолання викликів, пов'язаних із соціальною незахищеністю населення. Фонд був заснований 27 лютого 2023 року та зареєстрований відповідно до законодавства України, що регламентує діяльність благодійних організацій.

Місія фонду "Культурні сили України" полягає у створенні динамічного середовища, яке сприяє відновленню й зміцненню національної культури, збереженню історичної пам'яті та формуванню колективної ідентичності. Організація прагне підтримувати митців, активістів і ініціативи, які сприяють популяризації української культури, її захисту від зовнішніх впливів, зокрема культурної експансії.

**КУЛЬТУРНІ
СИЛИ УКРАЇНИ**

Об'єднання діячів культури
для підтримки та розвитку
прифронтових громад



Рис. 2.1 - Скрін з [сайту](#) "Культурні сили України"[21]

Організація функціонує на основі Закону України "Про благодійну

діяльність та благодійні організації". Це означає, що всі залучені ресурси спрямовуються виключно на виконання статутних завдань, а сам фонд не має на меті отримання прибутку. Такий підхід дозволяє "Культурним силам України" брати участь у грантових програмах, співпрацювати з міжнародними партнерами та забезпечувати прозорість діяльності.

Основним видом діяльності фонду є надання соціальної допомоги (КВЕД 88.99), але також передбачені інші напрями роботи:

- Діяльність у сфері охорони здоров'я (КВЕД 86.90);
- Соціальне обслуговування з доглядом за людьми похилого віку та людьми з інвалідністю (КВЕД 87.20, 87.30).

Детальна інформація про організацію представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 — Основні дані про благодійну організацію "БФ "Культурні сили України"

Параметр	Значення
Повне найменування	Благодійна організація "Благодійний фонд "Культурні сили України"
Скорочена назва	БО "БФ "Культурні сили України"
ЄДРПОУ	45105021
Дата реєстрації	27 лютого 2023 року
Організаційно-правова форма	Благодійна організація
Основний вид діяльності	88.99 – Надання іншої соціальної допомоги
Інші види діяльності	86.90, 87.20, 87.30

Логотип Благодійної організації "Культурні сили України" викликає асоціацію з тризубом — державним символом України, що підкреслює національну ідентичність та єдність. Однак при детальному аналізі в логотипі розкриваються глибші сенси, що відображають основні елементи культури: форма (трикутник) символізує стабільність і традицію, музика (нота)

уособлює творчу енергію, а літера "Ї" підкреслює унікальність української мови. Ці складові формують потужну метафору культурної сили, яка є фундаментом національного розвитку та відновлення.



Рис. 2.2 - Логотип благодійної організації

Одним із ключових завдань фонду є боротьба з російською культурною експансією, яка протягом століть впливала на українську ідентичність, використовуючи пропаганду, освіту та інші канали масової свідомості. Особливо актуальною ця проблема стала після подій 2022 року, коли розпочалася повномасштабна агресія Росії проти України.

Фонд реалізує низку соціально-культурних проєктів, які охоплюють різні аспекти підтримки населення та розвитку культури:

1. **Проект "Стіни культури"** – створення стінописів у деокупованих містах і селах для відновлення культурного середовища.

Одним із напрямків діяльності організації є відновлення культурної спадщини через створення стінописів, які мають не лише естетичне значення, але й глибокий символічний зміст для місцевих громад. Стінописи на деокупованих територіях стали не тільки художніми творами, але й символами національної єдності, стійкості та незламності. Учасники цих проєктів, зокрема місцеві художники, працюють з тими, хто пережив найгірші моменти війни. Багато з них долучаються до створення таких робіт, що дозволяє їм не лише висловити власні почуття через мистецтво, але й знову відчути зв'язок із своєю культурною ідентичністю.

Стіни, на яких з'являються ці мистецькі твори, є руїнами та залишками від війни, і тому вони мають глибоке значення для місцевих жителів. Ці стінописи не лише змінюють вигляд міських просторів, але й дають надію на відновлення після руйнувань. Вони часто містять елементи української історії, народних символів, природи, що мають особливе значення для кожної громади. Зображення традиційних мотивів або історичних постатей, таких як гетьмани чи герої національно-визвольних рухів, відроджують патріотичні настрої, підкреслюючи важливість збереження культурної спадщини та національних цінностей.

Ініціатива відновлення культурної спадщини не зводиться лише до художнього оформлення. Це також є частиною більш широкого процесу включення місцевих жителів у відновлення їхніх міст і сіл. Коли місцеві мешканці беруть участь у створенні стінописів, це стає для них формою терапії, способом переосмислити минуле і подолати наслідки травмуючих подій. Водночас такі ініціативи сприяють соціальній згуртованості: люди разом працюють, спілкуються і створюють щось важливе для своєї громади.

Проект також є платформою для розвитку місцевих художників, які можуть реалізувати свій творчий потенціал на великих масштабах. Це дозволяє їм не лише заявити про себе в Україні, але й отримати визнання на міжнародному рівні, що важливо для подальшої кар'єри.

Кожен із створених стінописів, а їх вже понад 657, має глибоке смислове наповнення. Вони відображають ключові події, цінності нації, а також прагнення до миру та відновлення. Учасники проекту з особливою увагою ставилися до вибору місць для своїх робіт: ними ставали як руїни, що символізують трагедії війни, так і відновлені будівлі, які уособлюють надію на майбутнє. Особливістю цієї ініціативи є те, що до створення мистецьких робіт активно залучалися місцеві мешканці, громадські організації, волонтери та митці, що посилювало їхню залученість і спільне прагнення до відновлення.

Стінописи стали своєрідними осередками культурного опору, демонструючи незламність українського духу навіть у найскладніших умовах. Вони не тільки прикрашають міста, але й виконують глибшу функцію: сприяють формуванню національної пам'яті, створюють позитивний імпульс до змін і нагадують про цінність спільних зусиль у досягненні спільної мети.

СТІНИ КУЛЬТУРИ

Мистецький проект
з підтримки прифронтових громад
за допомогою мистецтва



Рис. 2.3 - Стінопис “Рідні обійми” в м. Покровськ [21]

2. **Культурно-освітні центри “Дім Уяви”** – простори для творчої реабілітації та підтримки громадян.

Ці заходи спрямовані не лише на збереження культурної спадщини, але й на формування соціальної свідомості, розвитку критичного мислення та громадянської активності.

Фонд діє під гаслом: *"Силі — культуру! Культурі — силу!"*, що підкреслює його прагнення до гармонійного розвитку суспільства через підтримку культурних ініціатив.

ДІМ УЯВИ

Мережа культурно-освітніх просторів з розвитку уяви у прифронтових містах та селах



Рис. 2.4 - Дім Уяви на Харківщині[21]

Створення центрів культурно-освітньої роботи в деокупованих регіонах є важливим етапом у процесі реабілітації і відновлення цих територій. Ці центри працюють як інклюзивні простори, де кожен мешканець, незалежно від віку чи соціального статусу, може отримати доступ до культурних та освітніх ресурсів. Окрім організації культурних заходів, таких як виставки, майстер-класи, театральні постановки, тут також проводяться лекції, тренінги з особистісного розвитку, психологічні консультації та заняття для дітей. Вони мають на меті не лише відновлення культурної складової, але й сприяють відновленню соціальних зв'язків, що були зруйновані через війну.

Ці центри сприяють інтеграції культури в повсякденне життя місцевих мешканців. Наприклад, майстер-класи, які проводять професіонали в різних сферах – від живопису до танців, дозволяють людям з різних верств населення не лише зайнятися творчістю, але й відновити емоційну рівновагу. Вони можуть допомогти людям відчувати свою причетність до національної культури, до традицій, які важливі для відновлення національної ідентичності після війни.

Освітня частина діяльності цих центрів орієнтована на розвиток не тільки професійних навичок, але й психологічного здоров'я. У цьому контексті важливими є спеціалізовані тренінги, які допомагають місцевим

мешканцям опанувати нові професії або покращити свої навички. Це особливо важливо в умовах, коли деякі категорії населення можуть бути обмежені в доступі до традиційних навчальних закладів через руйнування інфраструктури чи відсутність безпечних умов для навчання.

Центри також виконують роль соціальних хабів, де люди можуть зустрічатися, ділитися досвідом і разом переживати емоційні труднощі, що допомагає створити підтримувану атмосферу на рівні громади. Це важливо для запобігання соціальному відчуженню та для підтримки психо-соціальної реабілітації постраждалих від війни.

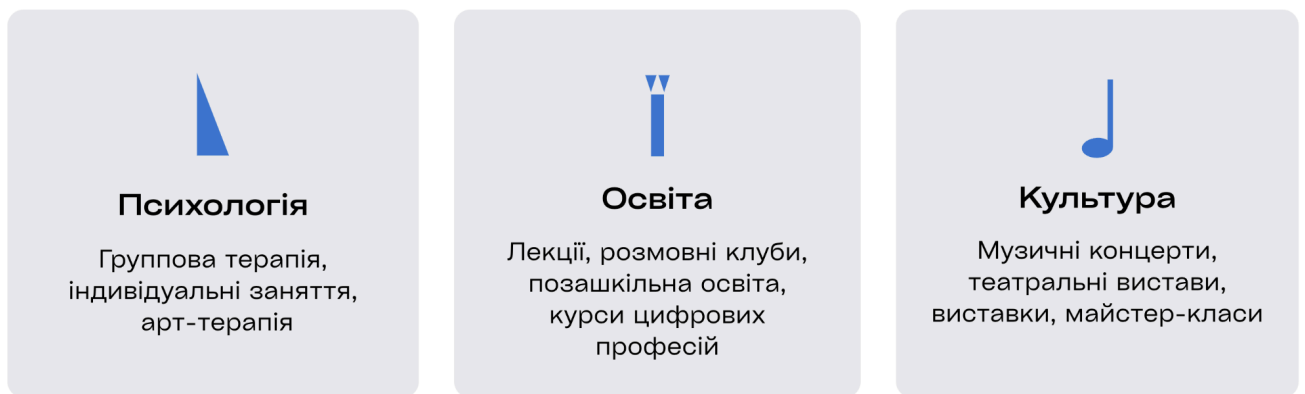


Рис. 2.5 - Напрямки роботи “Дому Уяви”[21]

На сьогодні відкрито два таких центри – у Харківській та Херсонській областях. Вони вже стали важливими культурними хабами, де місцеві жителі можуть знайти підтримку, доступ до ресурсів і простір для творчої реалізації. У планах – розширення цієї ініціативи на інші регіони країни, де є необхідність, що дозволить залучити ще більше людей до процесу відновлення та зміцнення української культури.

3. **"Крила культури"** – культурно-просвітницькі поїздки до деокупованих та прифронтових територій України.

Поїздки "Крила культури" стали важливою ініціативою благодійної організації, що дозволяє місцевим мешканцям деокупованих територій відчувати підтримку з боку всієї країни. Ці поїздки мають на меті сприяти культурному обміну та зміцненню національної єдності, оскільки люди, які пережили труднощі війни, мають можливість зануритись у позитивні

культурні події, дізнатися більше про мистецтво та культуру інших регіонів України. Важливо, що ці поїздки орієнтовані не лише на культурне збагачення, але й на психологічну підтримку через участь у колективних заходах та спільних культурних подіях.

Програма поїздок передбачає відвідування різноманітних культурних та історичних місць, участь у фестивалях, майстер-класах та інших заходах. Для багатьох учасників ці поїздки стають можливістю відновити контакт із світом, який вони втратили через війну. Вони можуть побачити не тільки відновлені міста, але й відчути єдність нації, спільно переживати культурні моменти та разом долати наслідки війни.

Ці поїздки особливо важливі для дітей та молоді, які через війну можуть бути позбавлені можливості отримувати культурну освіту або мати обмежений доступ до культурних подій. Вони також сприяють розвитку почуття національної гордості, любові до своєї історії та культури. Участь у таких культурних ініціативах дозволяє молодому поколінню побачити країну у всій її різноманітності, що зміцнює почуття єдності та національної ідентичності.

Неможливо уявити відновлення громад без надання психологічної підтримки тим, хто пережив переживання війни, втрату домівки та близьких, страх і болісне відчуття безнадійності. Благодійна організація розуміє важливість психологічної реабілітації в умовах післявоєнного відновлення, тому активно організовує тренінги, консультації та індивідуальні сеанси з кваліфікованими психологами. Ці заходи спрямовані на допомогу людям у подоланні посттравматичного стресу та адаптації до мирного життя.

Також почали збирати музичні інструменти. Наразі ми отримали 12 синтезаторів, 6 гітар для дорослих і дітей, 1 скрипку, 1 акордеон, 1 цимбал, 4 флейти. Ці музичні інструменти надані людям або в будинок культури/школу, де люди можуть зібратися і грати на цих інструментах. Це дозволяє їм самостійно організовувати заходи у своїх громадах. Оскільки всі інструменти та обладнання було вивезено під час окупації, ця можливість повертає їх до

колишнього життя. Ми віддаємо свою продукцію з маленькою ініціативою в «Сили Культури», тому що наша діяльність спрямована на відродження та підтримку діячів культури. Даруючи нове натхнення та важливість своєї праці для суспільства. Так, з останнього в селі Надєждівка ми додали до своїх сил скульптора Павла, який виготовляє неймовірні скульптури з каменю, одну з яких поставили на в'їзді в село.

Крім того, організація проводить тренінги для соціальних працівників, що займаються відновленням територій, щоб вони могли надавати ефективну допомогу тим, хто цього потребує. Цей напрямок допомагає не тільки подолати психологічні травми, але й підтримує соціальну згуртованість, оскільки часто після пережитих травм люди мають труднощі у встановленні соціальних контактів або в емоційному спілкуванні. Така підтримка дозволяє відновити довіру до оточення та впевненість у майбутньому.

КРИЛА КУЛЬТУРИ

Системні виїзди митців культури
та волонтерів у деокуповані громади



Рис. 2.6 - Фото після концерту проєкту “Крила культури” на Харківщині [21]

Таким чином, комплексна діяльність організації, спрямована на культурне відновлення, освітню підтримку та психологічну реабілітацію, дає можливість людям не лише фізично відбудувати свої громади, але й пережити та подолати наслідки війни, повертаючись до нормального життя з новим баченням і надією.

Благодійний фонд, який реалізує соціально-культурні проекти, має організаційну систему, що дозволяє ефективно координувати різноманітні напрямки діяльності.

Організаційна структура фонду складається з кількох ключових відділів, кожен із яких виконує визначені завдання і взаємодіє з іншими задля досягнення спільної мети. Основною фігурою управління є виконавчий директор фонду, який здійснює загальне керівництво та приймає стратегічні рішення. У його підпорядкуванні знаходяться всі ключові відділи та напрямки роботи.

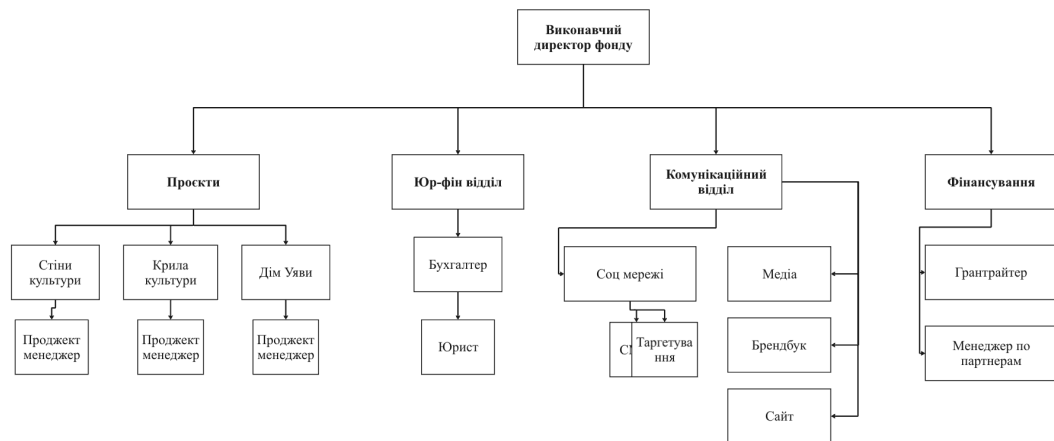


Рис. 2.7 - Організаційна структура фонду

Один із найбільших і найважливіших блоків організації — це відділ проектів. У рамках цього напрямку реалізуються такі ініціативи, як, наприклад, «Стіни культури», «Крила культури», «Дім уяви». Кожен із проектів має окремого проджект-менеджера, який відповідає за повний цикл його реалізації — від розробки концепції до завершення та подання звітності. Проджект-менеджери відіграють важливу роль у побудові взаємодії з партнерами, волонтерами та іншими учасниками проектів. Вони також виконують функцію зворотного зв'язку, повідомляючи керівництво про поточний стан справ, виклики або потреби в додаткових ресурсах.

Юридично-фінансовий відділ — ще один важливий структурний елемент, який забезпечує законність та фінансову прозорість усієї діяльності. Робота цього відділу надзвичайно критична, адже, окрім ведення фінансової

звітності, він займається укладанням договорів, підготовкою документів для грантодавців і партнерів. Юридичний супровід гарантує, що фонд працює в межах правового поля, а фінансовий контроль забезпечує прозорість і підзвітність перед донорами.

Фінансовий напрямок, своєю чергою, займається пошуком і залученням ресурсів для роботи фонду. Грантрайтери працюють над підготовкою заявок до міжнародних і місцевих донорів, ретельно адаптуючи проекти під їхні вимоги. Менеджери по партнерах забезпечують довготривалі взаємини з організаціями, які підтримують фонд, а також шукають нові можливості співпраці.

Особливу увагу варто звернути на роботу маркетингово-комунікаційного відділу, який є своєрідним «мостом» між фондом і зовнішнім середовищем. Цей відділ відіграє центральну роль у формуванні позитивного іміджу фонду, поширенні інформації про його проекти та залученні нових ресурсів. Робота відділу охоплює декілька ключових напрямків, серед яких можна виділити діяльність у соціальних мережах, співпрацю зі ЗМІ, розробку візуальної айдентики та підтримку вебресурсів організації.

Робота в соціальних мережах є одним із ефективних інструментів комунікації. Спеціалісти з SMM створюють якісний контент, що відображає діяльність фонду, досягнення його проектів та історії людей, яким було надано допомогу. Вони також займаються таргетинговою рекламою, яка дозволяє залучати нову аудиторію, зокрема потенційних донорів і партнерів. Однак діяльність у соцмережах не обмежується лише просуванням; це також простір для налагодження діалогу з громадськістю, збору відгуків і вивчення потреб цільових аудиторій.

Співпраця з медіа дозволяє доносити інформацію про фонд до ширшого кола людей. Прес-релізи, статті, інтерв'ю з представниками організації сприяють підвищенню обізнаності про її діяльність. Медіапідтримка

особливо важлива для реалізації великих проєктів, які вимагають уваги суспільства та залучення нових ресурсів.

Ще одним важливим аспектом роботи маркетингово-комунікаційного відділу є створення та підтримка брендбуку фонду. Візуальна айдентика є важливим елементом, що формує впізнаваність організації. Логотип, кольори, шрифти та стиль комунікації допомагають створювати єдиний образ фонду в очах аудиторії, підкреслюючи його унікальність і професіоналізм.

Не менш важливою є робота з вебсайтом організації, який виконує функцію інформаційної платформи. Сайт фонду — це місце, де можна знайти актуальну інформацію про проєкти, переглянути фінансові звіти, дізнатися про заходи та зробити благодійний внесок. Вебсайт забезпечує прозорість діяльності фонду і сприяє зміцненню довіри серед донорів.

Маркетингово-комунікаційний відділ активно взаємодіє з іншими відділами. Наприклад, з фінансовим відділом — для створення презентацій для донорів або підготовки звітів, з проджект-менеджерами — для просування конкретних проєктів. Така взаємодія дозволяє забезпечувати комплексний підхід до реалізації цілей фонду.

Маркетингово-комунікаційний відділ виконує важливу функцію, спрямовану на побудову репутації фонду, залучення ресурсів та інформування суспільства про його діяльність. Завдяки злагодженій роботі всіх відділів фонд успішно реалізує свої проєкти, досягаючи поставлених цілей.

2.2 Аналіз маркетингового комплексу маркетингу благодійного фонду "Культурні сили України"

Благодійний фонд "Культурні сили України" діє на основі реалізації соціально-культурних проєктів, спрямованих на підтримку постраждалих громадян та відновлення культурного середовища в умовах війни. Аналіз

маркетингового комплексу фонду дозволяє оцінити ефективність його роботи за різними складовими маркетингу.

1. Продуктова політика

Основним "продуктом" діяльності фонду є соціальні й культурні ініціативи. Ці ініціативи є не лише засобом адаптації населення, але й потужним інструментом формування національної ідентичності та культурного відродження. Ключові проекти фонду демонструють інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем через культуру.

Оцінка продуктів фонду:

1. "Стіни культури"

Цей проект був створений для відновлення ідентичності на деокупованих територіях через мистецтво. Мурали, створені в межах ініціативи, наповнювали міста новими сенсами, нагадували про силу української культури та надихали громади на відновлення. Створено понад 350 муралів.

Поточний стан: Наразі проект призупинено, оскільки потреба в патріотичних муралах значно зменшилася. Першочергова мета була досягнута, але нові виклики вимагають змін у підходах.

Проблеми та можливості:

- Проблема: Люди на деокупованих територіях більше не потребують суто патріотичних нагадувань. Їхні інтереси та потреби змінилися, і тепер важливіше акцентувати увагу на глибших темах, пов'язаних із історією, пам'яттю та психологічною підтримкою.
- Можливості:

Проект може бути переформатований у напрямку:

- Історична пам'ять: Мурали, присвячені темам розстріляної української інтелігенції 1930-х років, сприятимуть популяризації важливих сторінок нашої історії.
- Меморіалізація та національна пам'ять: Мурали, які вшановують загиблих воїнів, сприятимуть емоційному відновленню громад і забезпеченню підтримки людей, які

пережили втрати і привчають відношення молоді до цінності подій сьогодення тощо.

2. "Крила культури"

Опис проекту: Цей проект фокусується на підтримці активістів і культурних діячів у прифронтових та деокупованих громадах (опрацьовані Херсонська та Харківська області), які потребують ресурсів для відновлення своїх громад. Фонд працює з локальними ініціативами, допомагаючи їм адаптуватися до нових умов і сприяти культурному розвитку.

Поточний стан: Проект продовжує реалізовуватися, але підходи до його втілення потребують вдосконалення. Головним досягненням є створення бази культурних діячів, які починають активно працювати у своїх громадах і потребують підтримки. Проблеми та можливості:

- Проблема: Робота з культурними активістами не має чіткої структури або регулярності. Це знижує ефективність та довгостроковий вплив проекту.
- Можливості:
 - Організація регулярних зустрічей, що сприятимуть обміну досвідом і створенню нових ідей.
 - Проведення освітніх заходів, які навчать активістів шукати можливості для фінансування, розвивати партнерства, організовувати культурні події.
 - Запровадження конкурсів грантів для підтримки локальних проектів. Це стимулюватиме розвиток ініціатив на місцевому рівні.
 - Створення платформи для діячів, що об'єднає активістів з різних регіонів і дозволить ділитися успіхами та проблемами і ділитись головне досвідом.

3. "Дім уяви"

Опис проекту: "Дім уяви" — це проект, який забезпечує створення освітніх і культурних центрів у громадах. Він сприяє розвитку місцевих

ініціатив, залучає молодь до активного життя та створює можливості для професійного зростання.

Поточний стан:

Центри, створені в межах проєкту, вже демонструють позитивні результати. Наприклад, у громаді Херсонської області після відкриття центру значно збільшилася кількість культурних подій, а місцеві мешканці отримали доступ до нових можливостей.

Проблеми та можливості:

- Проблема: Проєкт має потребу в постійному фінансуванні для мотивації команди існуючих центрів. Та для реалізації нових центрів потрібен глибокий аналіз регіонів, які найбільше потребують допомоги і ще не вивчені командою. Немає чіткої системи розвитку проєкту.
- Можливості:
 - Проведення досліджень для виявлення пріоритетних громад. Та партнерство з організаціями, що досліджують ці ж регіони.
 - Масштабування проєкту на нові регіони з високою потребою в культурній підтримці.
 - Розробка навчальних модулів для активістів. Це допоможе забезпечити сталий розвиток громад після завершення прямої підтримки фонду.
 - Моніторинг і оцінка результатів роботи центрів для підвищення їхньої ефективності.
 - Створення спільного Дому уяви в місті Київ, для тестування нових культурно-освітніх програм, спільна розробка з партнерами та налагодження системи обміну досвідом з громадами.

Проблеми, що впливають з аналізу продуктів

1. Зміна потреб населення:

За два роки з моменту звільнення багатьох територій основні потреби громад трансформувалися. Тепер на перший план виходить не стільки відновлення

патріотичних сенсів, скільки робота з емоційним станом людей та розвитком їхніх можливостей.

2. Адаптація проєктів:

Ініціативи фонду потребують перегляду для забезпечення їхньої відповідності новим викликам.

3. Посилення системності:

Взаємодія з громадами має бути більш структурованою та довгостроковою, щоб забезпечити стійкий результат.

4. Розширення охоплення:

Потрібно масштабувати успішні ініціативи на нові регіони України, що залишаються уразливими.

Таблиця 2.2 — Аналіз “продуктів” Благодійної організації "Культурні сили України"

Проєкт	Мета	Поточний стан	Проблеми	Можливості
"Стіни культури"	Відновлення національних сенсів через стріт-арт.	Тимчасово призупинено.	Зміна потреб аудиторії.	Розширення тематики муралів (історія, національна пам'ять).
"Крила культури"	Сприяння розвитку культурних ініціатив.	Реалізується в кількох областях.	Недостатня регулярність роботи.	Навчання, гранти, конкурси, платформа для активістів.
"Дім уяви"	Створення центрів для розвитку громад.	Працює в декількох громадах.	Обмежене охоплення регіонів.	Дослідження, масштабування, моніторинг результатів.

Фонд демонструє значний потенціал у впровадженні соціально-культурних ініціатив, однак його проєкти повинні відповідати новим викликам. Адаптація діяльності до сучасних потреб, розвиток системного підходу та

розширення охоплення — це ключові напрямки для подальшого розвитку організації.

Цільові аудиторії:

1. Деокуповані громади — проекти для відновлення місцевої інфраструктури й культурного життя. В яких ключове: Діти та молодь — освітні програми, арт-терапія.
2. Постраждали громадяни — психологічні ініціативи.
3. Донори та партнери — прозорість звітності й реалізації коштів.
4. Волонтери та культурні діячі

Цінова політика

Фонд працює на благодійній основі, тому фінансування відбувається через залучення донорів і грантових коштів. Цінова політика визначається через:

1. Прозорість витрат — усі витрати проектів відображаються у публічних звітах.
2. Оптимізація бюджету — максимальне залучення ресурсів із мінімальними витратами.

Приклад розподілу бюджету проекту "Стіни культури" на 3 місяці наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.3 — Бюджет проекту "Стіни культури" строком на 3 місяці

Категорія витрат	Сума, грн	% в бюджеті
Матеріали для стінописів	500,000	41
Логістика	300,000	25
Заробітна плата митців	200,000	17
Адміністративні витрати	120,000	10
Інформаційна кампанія	90,000	7,5

Ціна у контексті благодійної організації, такої як БФ "Культурні сили України", виконує багатофункціональну роль, поєднуючи фінансові, соціальні та емоційні аспекти. Аналіз цього елемента маркетингу вимагає розгляду

його впливу як на внутрішні процеси організації, так і на взаємодію з ключовими стейкхолдерами — донорами, партнерами та бенефіціарами.

У класичному розумінні ціна в НКО відображає вартість реалізації соціальних ініціатив, що є основою діяльності організації. Прямі витрати фонду визначаються особливостями кожного проекту. Наприклад, у межах проекту **"Стіни культури"**, створення одного муралу коштує 25 тисяч гривень, включаючи символічну оплату праці художника (10 тис. грн), логістичні витрати (8 тис. грн) та матеріали (7 тис. грн). Ці витрати не лише покривають собівартість проекту, але й слугують індикатором прозорості витрат, що особливо важливо для донорів. Такі розрахунки створюють додаткову цінність у вигляді соціального впливу, що виражається через візуальну трансформацію громад і посилення патріотичного духу.

Проект **"Крила культури"** вимагає значно більших витрат через масштабність ініціатив. Середня вартість однієї поїздки становить до 150 тисяч гривень, охоплюючи оренду транспорту, гонорари артистів і лекційних команд, логістику, харчування та проживання. У цьому випадку ціна проекту стає не лише показником ресурсної бази, але й демонструє здатність фонду до адаптації програм для складних умов деокупованих територій. Оцінка ефективності таких витрат базується на кількості залучених громадян і рівні культурного відновлення, що суттєво підвищує соціальну капіталізацію бренду фонду.

Довгострокові проекти, такі як **"Дім уяви"**, мають ще вищу вартість реалізації. Відкриття одного центру вимагає інвестицій на рівні 2 мільйонів гривень, що включає витрати на ремонт, технічне забезпечення, створення комфортного простору для навчання й культурних заходів. Аналіз цього проекту свідчить про його стратегічну важливість у формуванні стійких інституцій на деокупованих територіях, які здатні стимулювати розвиток громад навіть після завершення первинного фінансування. Висока ціна формується за рахунок великої кількості процесів реалізації для

довгострокових результатів у вигляді залучення активного населення та підвищення культурної свідомості.

Непрямі витрати також формують суттєвий компонент у загальній системі ціноутворення. Для підтримки адміністративного складу на місяць потрібно понад 140 тисяч гривень, що включає витрати на менеджерів, юриста, бухгалтера та грантрайтера. Ще 100 тисяч гривень необхідно для функціонування комунікаційного відділу, який забезпечує інформування аудиторії та ефективне просування проєктів. Ці витрати не є прямим результатом роботи фонду, але вони визначають його здатність масштабувати діяльність, залучати нових партнерів та підтримувати довіру серед донорів.

Джерела фінансування, такі як гранти, визначають стратегію управління ресурсами. Наприклад, співпраця з USAID у 2023–2024 роках забезпечила фінансування, що дозволило реалізувати три ключові проєкти. Умови фінансування таких грантів часто зобов'язують НКО демонструвати ефективність використання коштів через детальні звіти. Це підвищує репутацію організації та сприяє залученню додаткових донорів.

Соціальний вплив проєктів є одним із ключових показників ефективності ціни. Наприклад, 150 муралів у рамках "Стіни культури" стали потужними символами національної єдності, а відкриття двох центрів "Дім уяви" створило умови для культурного розвитку тисяч мешканців деокупованих громад. Такий вплив вимірюється через залучення цільової аудиторії, зміцнення соціальних зв'язків та підвищення культурного капіталу.

Місце реалізації проєктів благодійної організації "Культурні сили України" є стратегічним елементом, який визначає їхній соціальний вплив та ефективність. Вибір локацій базується на потребах громад, доступності, культурному потенціалі та співпраці з місцевою адміністрацією. Це забезпечує залученість аудиторії та довіру до результатів проєктів.

У рамках проєкту "Стіни культури" локації обиралися в деокупованих регіонах, як-от Херсонщина у листопаді 2022 року. Стінописи розташовували на пошкоджених або зруйнованих будівлях, що підкреслювало ідею

незламності української культури. Вони прикрашали центральні точки населених пунктів, створюючи місця громадської взаємодії. Узгодження локацій із військовою адміністрацією, яка консультувалася з місцевими жителями, сприяло підвищенню довіри до проєкту. Наразі 25 стінописів, створених рік тому, знаходяться на тимчасово окупованих територіях, нагадуючи про любов до своєї землі навіть у складних умовах.

Проєкт "Крила культури" реалізується в Херсонській та Харківській областях. Локаціями є громади, де дозволяється скупчення людей у безпечних умовах, зокрема у підвальних приміщеннях. Це сприяє виявленню та підтримці культурного потенціалу місцевих активістів і митців, що зміцнює громади та їхню ідентичність.

"Дім уяви" створюється в громадах із потенціалом до змін. Проєкт починається з попереднього аналізу соціально-економічних умов, дослідження культурного активу та мотивації місцевих жителів. Центри відкриваються в адаптованих приміщеннях і забезпечують автономну діяльність. Наприклад, один із центрів на Херсонщині вже через рік став культурним осередком, який залучає партнерів і волонтерів.

Логістика проєктів відіграє ключову роль. Організація забезпечує транспортування, проживання та харчування команди, враховуючи безпекові аспекти. Онлайн-канали, такі як соціальні мережі, додають проєктам доступності та прозорості. Вони дозволяють поширювати інформацію, залучати аудиторію й надавати звітність.

Таблиця нижче демонструє основні аспекти реалізації проєктів:

Таблиця 2.3 – Основні аспекти реалізації проєктів

Проєкт	Географічне охоплення	Місце реалізації	Соціальний ефект
Стіни культури	Херсонщина, Донеччина, Харківщина, Запоріжжя	Руїни, пошкоджені будівлі центральні будівлі	Посилення ідентичності, нові значення руйнації, надія відновлення.

Крила культури	Херсонщина, Харківщина	Будинки культури, укриття	Сприяння культурному відродженню та соціальній інтеграції через реалізацію заходів
Дім уяви	Громади Харківщини та Херсонщини	Укриття	Створення культурного середовища

Стратегічний підхід до вибору місць реалізації сприяє досягненню цілей організації, створенню довіри та довготривалого соціального впливу в громадах.

Просування діяльності благодійної організації "Культурні сили України" є ключовим компонентом маркетингового комплексу, спрямованого на забезпечення залученості цільової аудиторії, зміцнення довіри донорів і формування позитивного іміджу. Ефективність просування визначається комплексним підходом до комунікацій, який охоплює використання соціальних медіа, публічних заходів, співпраці з партнерами та створення інноваційного контенту.

Однією з основних стратегій просування є активна присутність у соціальних мережах. Платформи Facebook, Instagram виступають важливими інструментами для поширення інформації про проекти, звітності й залучення нових аудиторій. Особлива увага приділяється візуальному контенту: фото, відео та інфографіка, які демонструють результати діяльності.

Таблиця 2.4. — Основні інструменти просування організації "Культурні сили України"

Інструмент	Цільова аудиторія	Застосування	Очікуваний ефект
Соціальні мережі	Партнери, молодь, волонтери	Facebook, Instagram, фото, відео, інфографіка	Підвищення поінформованості, залучення аудиторії

Відеоматеріали	Молодь, волонтери, донори та партнери	Створення відео про реалізацію проєктів, чутливі історії місцевих	Формування довіри, посилення емоційного зв'язку
Публічні заходи	Партнери, спонсори, донори	Презентації, виставки, форуми	Залучення нових партнерів і донорів
Партнерські колаборації	Аудиторія партнера (молодь, волонтери, соц.свідоме суспільство)	Співпраця з культурними діячами, місцевими адміністраціями	Зміцнення репутації, розширення мережі підтримки
Таргетована реклама	Населення України, віком 20-60 років	Відео креативи з роботи фонду, що ведуть на соц сторінки Facebook та Instagram	Залучення аудиторії

Особливе значення у просуванні має використання відеоматеріалів. Відео про результати роботи, історії та відгуки мешканців деокупованих територій та процес створення культурних проєктів формують тісний емоційний зв'язок із глядачами. Наприклад, ролики про "Крила культури", у яких місцеві жителі діляться своїми історіями, показують, як ці центри змінюють їхнє життя.

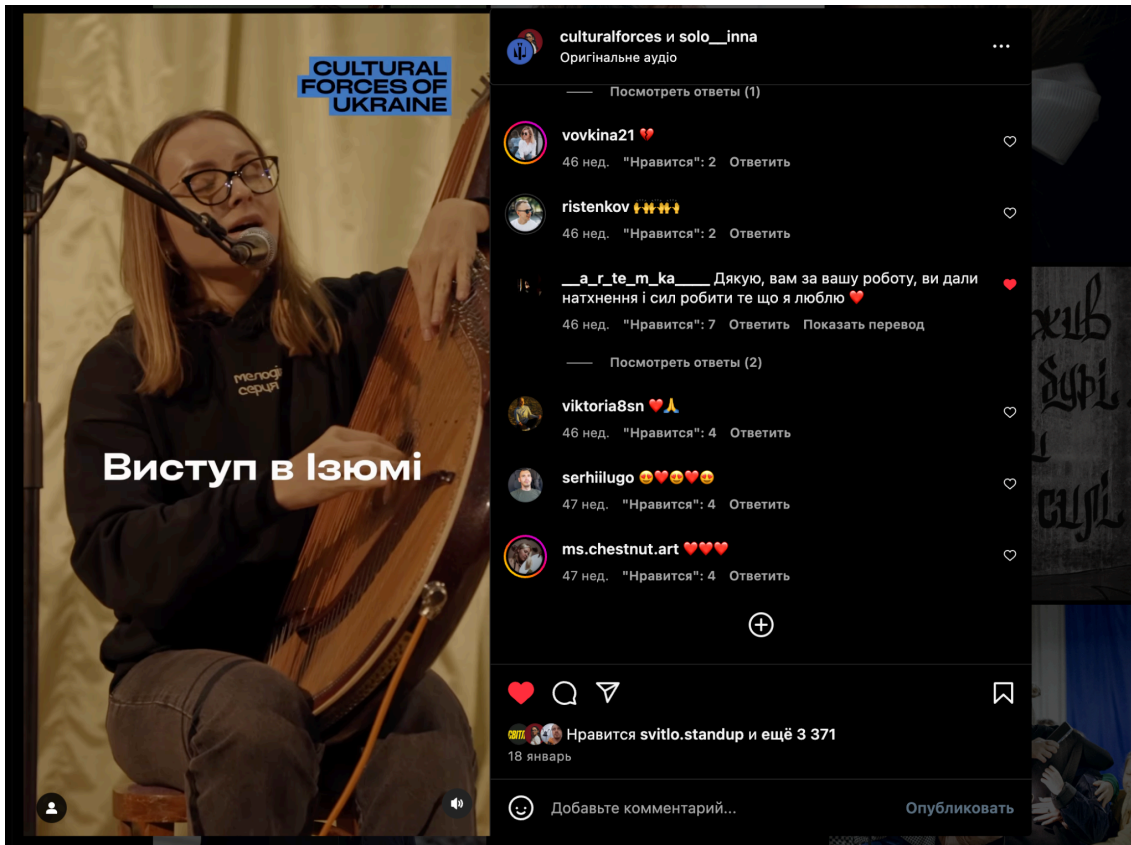


Рис. 2.8 - Скріншот відео-допису в інстаграм

Ще один важливий аспект — організація публічних заходів. Презентації проєктів, круглі столи з місцевими активістами та виставки робіт митців є потужними каналами для демонстрації досягнень і залучення нових партнерів. Такі заходи створюють платформу для взаємодії, обміну досвідом і зміцнення партнерських відносин.

Люди. У діяльності благодійної організації "Культурні Сили України" кадровий потенціал відіграє ключову роль, особливо у забезпеченні ефективності маркетингових заходів та реалізації культурних проєктів. Кадри фонду, до яких входять штатні працівники, волонтери та культурні активісти, є основою для виконання місії організації, що спрямована на відновлення культурного життя в деокупованих та прифронтових регіонах України. Завдяки спільній роботі цих груп забезпечується висока якість виконання проєктів, поширення інформації про діяльність фонду та підтримка його позитивного іміджу.

Штатні працівники фонду виконують широкий спектр завдань, зокрема розробку стратегій, координацію роботи волонтерів, створення контенту для соціальних мереж і організацію заходів. Вони відповідають за планування і реалізацію проєктів, зокрема "Стіни культури", "Крила культури" та "Дім уяви", які охоплюють як культурні, так і освітні напрямки. Штатні кадри фонду також забезпечують взаємодію з донорами, партнерами та місцевими громадами, що є важливим елементом маркетингової діяльності.

Особливу роль у функціонуванні фонду відіграють волонтери. Вони не лише допомагають у реалізації проєктів на місцях, але й виступають амбасадорами цінностей КСУ, поширюючи інформацію про діяльність організації серед місцевого населення. Завдяки їхній участі забезпечується можливість гнучкого реагування на потреби громад. Волонтери також часто виступають модераторами культурних і освітніх заходів, сприяючи активному залученню громадян до ініціатив фонду.

Культурні активісти є невіддільною частиною кадрового потенціалу фонду, адже саме вони створюють основний культурний продукт організації. Їхня робота зосереджена на реалізації художніх і освітніх проєктів, спрямованих на зміцнення національної ідентичності та відновлення культурного середовища у деокупованих регіонах. Наприклад, у рамках проєкту "Стіни культури" активісти створюють мурали, що стають символами відновлення громади та джерелом натхнення для її мешканців.

Однак організація стикається з низкою викликів, пов'язаних із кадрами. Одним із головних є нестача кваліфікованих фахівців у регіонах, особливо у прифронтових та деокупованих громадах. Через це складно забезпечити постійну кадрову присутність у всіх локаціях, де реалізуються проєкти фонду. Ще однією проблемою є емоційне вигорання працівників та волонтерів, які працюють у складних умовах воєнного часу. Це потребує впровадження заходів з психологічної підтримки та мотивації.

Важливим аспектом роботи з кадрами є розвиток професійних навичок працівників та волонтерів. Організація тренінгів і навчальних програм для

підвищення кваліфікації сприяє покращенню якості роботи фонду та дозволяє більш ефективно реалізовувати його стратегії. Наприклад, навчання волонтерів основам комунікації та кризового менеджменту може значно підвищити їхню ефективність під час організації заходів у громадах.

Узагальнюючи, кадровий потенціал фонду "Культурні Сили України" є важливою складовою його успішної діяльності. Спільна робота штатних співробітників, волонтерів і культурних активістів забезпечує реалізацію місії фонду, підтримує його позитивний імідж та сприяє залученню нових ресурсів. Проте для подальшого розвитку організації важливо впроваджувати програми підтримки кадрів, зокрема заходи для підвищення кваліфікації, мотивації та запобігання емоційному вигоранню. Таким чином, увага до кадрових питань є важливою умовою для підвищення ефективності маркетингової діяльності фонду.

Таблиця 2.5 – Аналіз 7P комплексу маркетингу благодійної організації "Культурні Сили України"

Елемент 7P	Мета	Факт	Оцінка	Коригувальні заходи
Продукт (Product)	Розкиток культури України, забезпечення доступу до культурної та освітньої підтримки постраждалих регіонів	Культурні ініціативи: проекти "Стіни культури", "Крила культури", "Дім уяви" Має матеріальний (мурали, простори), і нематеріальний аспект (емоційна підтримка), аудиторія обмежена.	Висока якість, але обмежений доступ і недостатнє масштабування - вплив	Розширити послуги для подальшого розвитку культури і більшого охоплення впливу.
Ціна (Price)	Забезпечення безоплатних послуг для цільової аудиторії, забезпечення безперервної роботи фонду.	Фінансування залежить від грантів і благодійних внесків.	Відсутність стійкого механізму залучення регулярних донорів.	-Запровадити якісну роботу партнерського відділу - Впровадити партнерські програми з місцевим бізнесом для залучення додаткового фінансування. -Розробити системи "подяки донорам" (спеціальні подяки, згадки у звітах тощо).

Місце (Place)	Охоплення важкодоступних територій через онлайн- та офлайн-формати.	Офлайн діяльність проєктів БО: деокуповані та прифронтові регіони (Херсонська, Донецька, Харківська, Запорізька області). Локації обираються спільно з військовими адміністраціями, враховуючи потреби громади.	Обмежений доступ (тільки до деяких громад) через фізичні, часові та матеріальні витрати.	Впровадити проєкти з мобільними платформами для інтерактивних подій.
Просування (Promotion)	Велика обізнаність про діяльність КСУ через ефективні комунікаційні стратегії.	Створення контенту, що викликає емпатію, гордість і згуртованість. - Канали комунікації: соціальні мережі (Facebook, Instagram): відео-історії людей та партнерські інтеграції + таргетована реклама - Також співпраця з місцевими медіа каналами. - Звітність перед донорами через фото- та відеоматеріали	Недостатній рівень просування та залучення.	-Залучити системну роботу з інфлюенсерами. -Використовувати нові креативи для різних аудиторій для таргетованої реклами. -Переробити комунікаційну стратегію на наступний рік. -Проводити спільні промо-кампанії з іншими благодійними організаціями для розширення охоплення.
Люди (People)	Підвищення мотивації команди, забезпечення професійного зростання волонтерів і співробітників.	- Основна аудиторія: мешканці деокупованих та прифронтових регіонів, волонтери, донори. - Команда організації включає менеджерів проєктів, художників, культурних працівників, психологів. - Постійне залучення до участі волонтерів і громади для створення проєктів. Є костяк волонтерів	Висока залежність від волонтерів, відсутність регулярного навчання та їх мотивації.	Організувати тренінги, створити системи мотивації, такі як визнання досягнень або матеріальні заохочення.
Процеси (Process)	Оптимізація процесів управління проєктами для підвищення ефективності	- Більшість процесів виконується вручну, є нестача цифрових інструментів для управління. - Чіткий процес реалізації проєктів: від збору інформації про потреби громад до створення проєктів. - Участь громади в процесі – вибір тематики муралів, співпраця в культурних заходах.	Енергозатратна реалізація завдань. І неповноцінне відстеження результатів	-Впровадити CRM-системи, створити єдиний портал для управління проєктами. -Використовувати аналітичні інструменти для відстеження прогресу. - Відновити автоматизацію обробки заявок учасників через створення централізованої бази даних. -Впровадити чек-листи для реалізації основних завдань, щоб зменшити ризик помилок.

Фізичне середовище (Physical Evidence)	Забезпечення результативних умов для проведення заходів та онлайн діяльності	Заходи проходять у будь-яких приміщеннях, які надають громади, але вони не завжди підходящі для заходів. Розроблений якісний брендбук На кожен проєкт залучений відеограф та фотограф	Обмежена кількість брендних матеріалів + елементів для покращення локацій	Пропрацювати заздалегідь оформлення локацій. Та забезпечити себе необхідною кількістю мерчованої проукції для подарунків. Стильна та інтерактивна та легко переміщуваний банер/стійка про БО
---	--	--	---	--

Для оцінки ефективності соціальних сторінок благодійного фонду "Культурні сили України" використовуються такі метрики:

1. Зростання аудиторії

Цей показник відображає, наскільки успішно організація залучає нову аудиторію через свої соціальні мережі:

- Кількість нових підписників: наприклад, у Facebook та Instagram за місяць досягається приріст у середньому 500 підписників.

- Динаміка зростання аудиторії: аналізується у часових рамках (тиждень, місяць, квартал), щоб оцінити ефективність кампаній із залучення підписників.

2. Взаємодія (Engagement)

Взаємодія є ключовим показником активності аудиторії:

- Лайки, коментарі, репости: щотижневі пости, зокрема про реалізацію проєктів, отримують у середньому 300 лайків та 50 репостів.

- Коефіцієнт взаємодії (Engagement Rate):

3. Трафік

Вимірюється кількість переходів з соціальних мереж на інші ресурси організації:

- Кількість переходів на вебсайт: наприклад, 1200 унікальних відвідувачів сайту через Instagram за місяць.

- Конверсії з переходів: наприклад, 25% із тих, хто перейшов із соціальної мережі, зареєструвалися на благодійний захід "Крила культури".

4. Ефективність контенту

Ефективність контенту показує, наскільки добре аудиторія взаємодіє із публікаціями:

- Перегляди відео: наприклад, ролик про створення муралів у Херсоні отримав 15,000 переглядів у Facebook.
- Кількість кліків на посилання: пост із посиланням на збір інструментів для проєкту "Крила культури" залучив 200 кліків.

5. Вплив на бренд

Ця метрика оцінює, наскільки ефективно соціальні мережі формують довіру та впізнаваність організації:

- Опитування в соцмережах: наприклад, 85% респондентів у опитуванні Instagram заявили про довіру до організації.
- Згадки бренду: близько до 30 публікацій у соціальних мережах

7. Запитання та обговорення

Активність у коментарях і повідомленнях організації демонструє залученість аудиторії:

- Відгуки: після заходів отримуються до 10 відгуків у соціальних мережах.

8. Час утримання аудиторії

Ця метрика показує, наскільки довго користувачі взаємодіють із контентом:

- Середній час перегляду посту: відео у Facebook переглядається в середньому 30 секунд.

Показники каналів комунікації благодійного фонду "Культурні сили України" демонструють певну нестабільність у прирості, що значною мірою зумовлено обмеженим фінансуванням комунікаційної діяльності. Недостатній бюджет не дозволяє повноцінно інвестувати у просування контенту та залучення нових аудиторій через платні інструменти реклами, що особливо важливо в умовах зниження органічного охоплення. Виклики минулого року, такі як відключення електроенергії, ще більше ускладнили підтримання стабільності онлайн-каналів. У відповідь на ці обмеження фонд змістив

акцент зовнішньої комунікації на публікацію професійних статей і розширення бази контактів через організацію офлайн-заходів у рамках проєктів, таких як "Крила культури". Попри ці труднощі, охоплення сторінок у Facebook та Instagram продовжує органічно зростати завдяки зусиллям команди, постингу, а також інформуванню про успішно реалізовані проєкти, що привертає увагу нових підписників і донорів.

Для узагальненого аналізу внутрішніх факторів діяльності благодійної організації "Культурні сили України" було залучено експертів із сектору благодійності, культури та маркетингу, які мали досвід роботи з гуманітарними та культурними проєктами. Кожен експерт оцінював фактори за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — відсутність впливу, а 5 — суттєвий вплив. Крім того, вагомість кожного фактору розраховувалася як відносна частка впливу, що розподілялася між сильними та слабкими сторонами організації. Це дозволило комплексно оцінити стан внутрішнього середовища організації.

Список експертів:

- Марія Скцова — виконавчий директор "Культурні сили України";
- Марія Ільчук — керівник комунікаційного відділу фонду;
- Владислав Денисенко — проєктний менеджер ініціативи "Крила культури".

На основі експертних оцінок було проведено IFAS-аналіз внутрішніх факторів організації, який представлено у таблиці.

Таблиця 2.5 – IFAS-аналіз БО "Культурні сили України"

Фактори	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
Сильні сторони			
Реалізація проєктів із залученням місцевих громад ("Стіни культури", "Крила культури", "Дім Уяви")	+5	0,2	+1,0
Високий рівень співпраці з військовими адміністраціями та громадами	+4	0,15	+0,6

Культурна та соціальна значущість проєктів	+5	0,15	+0,75
Інноваційний підхід у виборі місць реалізації проєктів	+4	0,1	+0,4
Слабкі сторони			
Залежність від грантового фінансування	-4	0,2	-0,8
Присутність у соціальних мережах	-3	0,1	-0,3
Відсутність окремого підрозділу для аналізу ефективності проєктів	-3	0,1	-0,3
Низька впізнаваність бренду у порівнянні з великими НКО	-4	0,15	-0,6
Обмежені можливості для моніторингу результатів	-3	0,1	-0,3
Усього		1	+0,85

Висновки IFAS-аналізу:

- Сильні сторони організації значно переважають слабкі, що свідчить про стійке внутрішнє середовище. Організація має добре налагоджену систему реалізації культурних ініціатив із залученням громад, що підсилює її соціальну значущість.

- Головною перевагою є активна комунікаційна діяльність. Завдяки ефективному використанню соціальних мереж та інноваційним підходам до вибору місць реалізації проєктів, організація здатна охоплювати широку аудиторію.

- Слабкими сторонами є залежність від грантів і нестача ресурсів для масштабування, що обмежує можливість збільшення впливу. Також відсутність систематичного аналізу ефективності проєктів не дозволяє організації швидко реагувати на виклики.

Рекомендації за результатами аналізу:

- Посилення бренду. Впровадження стратегій із підвищення впізнаваності фонду, включаючи проведення PR-кампаній та партнерство з відомими культурними діячами.
- Диверсифікація джерел фінансування. Зменшення залежності від грантів через залучення корпоративних донорів та створення окремих краудфандингових ініціатив.
- Впровадження системи оцінки ефективності проєктів. Розробка метрик для вимірювання соціального впливу, що дозволить оптимізувати діяльність.
- Розширення географії проєктів. Пошук нових територій для реалізації ініціатив, що дозволить охопити більше громад та підвищити вплив.

2.3 Аналіз цільової аудиторії благодійної організації

Цільова аудиторія благодійної організації "Культурні сили України" є багатшаровою, що зумовлено її спрямованістю на роботу з різними групами населення в умовах післявоєнного відновлення та культурної інтеграції. Зважаючи на специфіку діяльності, аудиторія фонду охоплює не лише прямі отримувачі допомоги, але й донорів, волонтерів, партнерів і громадськість, яка підтримує ініціативи організації. Для розуміння потреб і поведінки цих груп було проведено аналіз на основі доступних даних і досліджень про культурні практики, мотивації та бар'єри, що впливають на споживачів.

Перш за все, ключовим сегментом цільової аудиторії є **населення деокупованих територій**. Психологи наголошують, що люди, які пережили досвід життя на тимчасово окупованих територіях, мають значну потребу в тривалій психологічній підтримці. Життя в умовах окупації є вкрай складним випробуванням, що залишає глибокий відбиток на психологічному стані.

Протягом тривалого часу люди змушені були приховувати свої емоції, придушувати страхи та носити "маски", щоб убезпечити себе та свої родини. Постійна атмосфера напруги, невизначеності та небезпеки формувала звичку придушувати почуття, але зараз у багатьох виникає потреба "виговоритися"

чи навіть "виплакатися", щоб позбутися накопиченого емоційного напруження. Ця потреба часто залишається прихованою або навіть неусвідомленою. Розрив між результатами анкетування та висловлюваннями учасників глибинних інтерв'ю підтверджує цю гіпотезу. За даними анкетування (Рис.) проведеним організацією "Страгетіко" за підтримки Представництва Фонду імені Фрідріха Еберта в Україні, лише 6–13% респондентів визнали, що потребують психологічної допомоги. Проте під час глибинних інтерв'ю, у довірливій атмосфері, більшість респондентів прямо чи опосередковано акцентували на важливості такої підтримки. Так і працює фонд "Культурні сили України", виводячи цю потребу тільки з тісних діалогів після заходів. Це свідчить про те, що справжня потреба в психологічній допомозі може бути значно більшою, ніж показують кількісні дані.



Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей на запитання анкети з дослідження "Страгетіко"- «Чи маєте ви потребу в психологічній допомозі?»

Це група, яка зазнала руйнівного впливу війни: від втрати інфраструктури до культурної ізоляції. Для багатьох жителів цих територій доступ до культурних ініціатив став символом повернення до нормального життя та підтвердженням національної ідентичності. Основною мотивацією

цієї аудиторії є бажання інтегруватися в нові соціальні реалії, відновити зв'язок із культурними практиками, які були перервані війною. Особливу увагу в цій групі привертають діти та молодь. Вони часто потребують не лише розваг чи освітніх програм, а й психологічної підтримки через інтерактивні, творчі заняття, які дають змогу подолати травматичний досвід.

Аналіз мотивацій цієї групи демонструє їхню високу емоційну залученість. Наприклад, створення муралів у межах проекту "Стіни культури" на пошкоджених будівлях не лише допомагає покращити вигляд громад, а й викликає відчуття гордості за свою культуру. Ці мурали часто стають символами відновлення та об'єднання місцевих жителів. Важливо зазначити, що вибір локацій для муралів завжди узгоджується із місцевою військовою адміністрацією, яка враховує думку громади. Цей підхід дозволяє не лише підсилити довіру до ініціативи, а й забезпечити її релевантність для місцевого населення.

Окремою аудиторією є **донори та партнери**. Це представники міжнародних організацій, місцевого бізнесу, благодійні фонди й приватні особи, які підтримують діяльність "Культурних сил України". Їхня мотивація переважно базується на поєднанні раціональних і соціальних чинників. З одного боку, вони зацікавлені в прозорості та ефективності витрат коштів, а з іншого – у створенні позитивного іміджу через причетність до соціально важливих ініціатив. Для залучення цієї аудиторії фонд активно використовує звітність, яка демонструє результати проектів, наприклад, кількість проведених заходів, відгуки учасників і соціальний вплив.

Не менш важливою аудиторією є **волонтери та активісти**. Ця група охоплює митців, освітян, організаторів подій та інших людей, які долучаються до реалізації проектів фонду. Вони мотивовані бажанням долучитися до суспільно значущих ініціатив, реалізувати свій творчий потенціал і підтримати громади, які постраждали від війни. Волонтери часто беруть участь у таких проектах, як "Крила культури", організовуючи події для місцевих жителів, або допомагають у створенні культурних центрів у межах

проєкту "Дім уяви".

Для кращого розуміння цільової аудиторії було проведено сегментацію за кількома критеріями.

Географічна сегментація показує, що основний фокус діяльності фонду спрямований на деокуповані регіони – Херсонщину, Харківщину, Запорізьку та Донецьку області. Тут зосереджено більшість ініціатив, таких як мурали, які стають символами відродження, та культурно-освітні програми.

Соціально-демографічна сегментація виділяє декілька груп:

- Діти та молодь (6–24 років), які потребують доступу до освіти, творчих занять і психологічної підтримки.
- Доросле населення (25–50 років), яке прагне соціалізації, відновлення культурного життя в громадах.
- Старше покоління (50+ років), яке часто має емоційний зв'язок із культурною спадщиною та потребує підтримки в адаптації до сучасних умов.

Поведінкова сегментація виявляє, що жителі деокупованих територій орієнтовані на участь у заходах, які підсилюють їхню національну ідентичність. Донори, своєю чергою, прагнуть бачити конкретні результати своєї підтримки, тоді як волонтери хочуть брати активну участь у процесах змін.

Мотивація цільової аудиторії фонду базується на поєднанні раціональних, емоційних і соціальних чинників. Для жителів громад ключовими мотивами є відновлення культурного середовища, доступ до нових можливостей і відчуття приналежності до єдиної української спільноти. Донори мотивовані можливістю долучитися до великих змін, отримати соціальне визнання через участь у благодійних проєктах. Волонтери прагнуть самореалізації, соціальної значущості та інтеграції в професійну чи культурну спільноту.

Типовий представник аудиторії фонду – це людина, яка проживає на деокупованій території, прагне відновлення зв'язків із культурним

середовищем і готова брати участь у локальних ініціативах. Вона активно долучається до подій фонду, має високу емоційну залученість і розуміє цінність культурного відновлення як частини національної ідентичності.

"Культурні сили України" позиціонуються як надійний партнер у відновленні культури та соціальної інтеграції. Їхній унікальний підхід полягає у створенні ініціатив, які об'єднують громади, стимулюють розвиток і сприяють формуванню культурної ідентичності. Фонд спрямований на те, щоб бути доступним, прозорим і зрозумілим для кожного, хто хоче підтримати або отримати підтримку.

Цей підхід забезпечує ефективну взаємодію з кожною аудиторією, враховуючи її потреби та очікування, та створює платформу для подальшого розширення ініціатив.

Давайте розберемо основну аудиторію благодійної організації - населення деокупованих та прифронтових регіонів за допомогою дослідження культурних практик і потреб населення деокупованих та прифронтових громад.

Дослідження "Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах" було реалізовано соціологічною групою "Рейтинг" за підтримки проекту Агентства США з міжнародного розвитку USAID "Зміцнення громадської довіри (UCBI)". Його результати стають важливим джерелом для розуміння потреб нашої цільової аудиторії — мешканців деокупованих та прифронтових територій. Давайте розглянемо методологію, ключові висновки та їхнє значення для діяльності Благодійної організації "Культурні сили України". [43]

Дослідження охопило мешканців восьми областей України, зокрема Чернігівської, Сумської, Харківської, Дніпропетровської, Запорізької, Одеської, Миколаївської та Херсонської. Репрезентативна вибірка включала 3200 респондентів для кількісного етапу та 312 учасників для якісного.

Кількісний етап - метод: особисті формалізовані інтерв'ю (face-to-face); Вибірка: 3200 респондентів (по 400 на кожну область),

репрезентативна за віком, статтю та типом поселення; Похибка: не більше 4,9%.

Якісний етап:

- Проведено 120 глибоких інтерв'ю та 24 фокус-групові дискусії з різними категоріями респондентів.

- Залучено 312 учасників.

Цей багаторівневий підхід забезпечує глибоке розуміння культурних практик, соціальних потреб і мотивацій різних груп населення, що є критично важливим для вдосконалення діяльності нашої організації.

Результати дослідження дають глибоке розуміння соціально-культурних потреб населення, особливо в умовах викликів, які постали перед громадами через війну. У більшості досліджуваних громад відзначається значний дефіцит доступу до культурних подій та ресурсів. Люди прагнуть повернення культурного життя як важливого елементу відновлення громади. Це включає не лише участь у заходах, але й збереження місцевих традицій, які виступають символом єдності та стабільності. Прагнення до відродження культури також базується на бажанні підтримати символи національної ідентичності, зокрема українську мову, музику та історичну пам'ять, які стають центральними елементами формування колективної свідомості.

Психологічний аспект також відіграє ключову роль у формуванні культурних запитів. У відповідь на довготривалі стреси та емоційну напругу, населення висловлює потребу в культурних ініціативах, які сприяють емоційному відновленню. Особливе місце займають заходи, що дозволяють людям "переключитися" на позитивні емоції, повернути почуття спільності та зменшити рівень ізоляції. Такі ініціативи, як майстер-класи, театральні вистави, музичні концерти або спільні заходи у громадах, стають важливими механізмами підтримки психологічної стійкості.



10

Рисунок 2.11 – Розподіл відповідей на запитання анкети з дослідження - «Який вид культурних заходів цікавий для вас?»[43]

Який вид культурних заходів цікавий для вас?
ДОВІЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ВІДПОВІДЕЙ

ТИП ПОСЕЛЕННЯ. ВІК	ДОВІЛЬНА КІЛЬКІСТЬ ВІДПОВІДЕЙ					
	Обласні центри	Інші міста	Села	18-35	36-50	51 і старше
Кіно	49	42	39	63	45	32
Концерти, фестивалі	42	47	47	48	42	44
Спілкування з однодумцями, гуртки за інтересами	37	38	32	35	34	38
Спортзали, танцювальні студії	32	35	29	50	36	18
Театр	40	25	21	31	30	31
Виставки	34	30	24	30	30	31
Організовані екскурсії	30	28	22	26	30	26
Творчі гуртки	21	26	24	33	26	15
Зустрічі з відомими культурними діячами	22	22	18	24	19	21
Інше	2	3	4	1	2	4
Нічого	4	5	5	1	3	7
Важко відповісти	1	1	2		1	2

<https://ratinggroup.ua>

11

Рисунок 2.12 – Розширений розподіл відповідей на запитання анкети з дослідження - «Який вид культурних заходів цікавий для вас?»[43]

Натомість, географічна доступність культурних послуг залишається серйозним викликом. Відсутність культурної інфраструктури, зокрема бібліотек, центрів творчості, культурних осередків, створює значні бар'єри для доступу до культурного життя, особливо у віддалених населених пунктах.

У цих громадах культурні послуги часто обмежуються мінімальними заходами, які не відповідають сучасним потребам населення. Вирішення цієї проблеми потребує інвестицій у створення нових або відновлення існуючих просторів, які могли б слугувати центрами спілкування, творчості та розвитку.

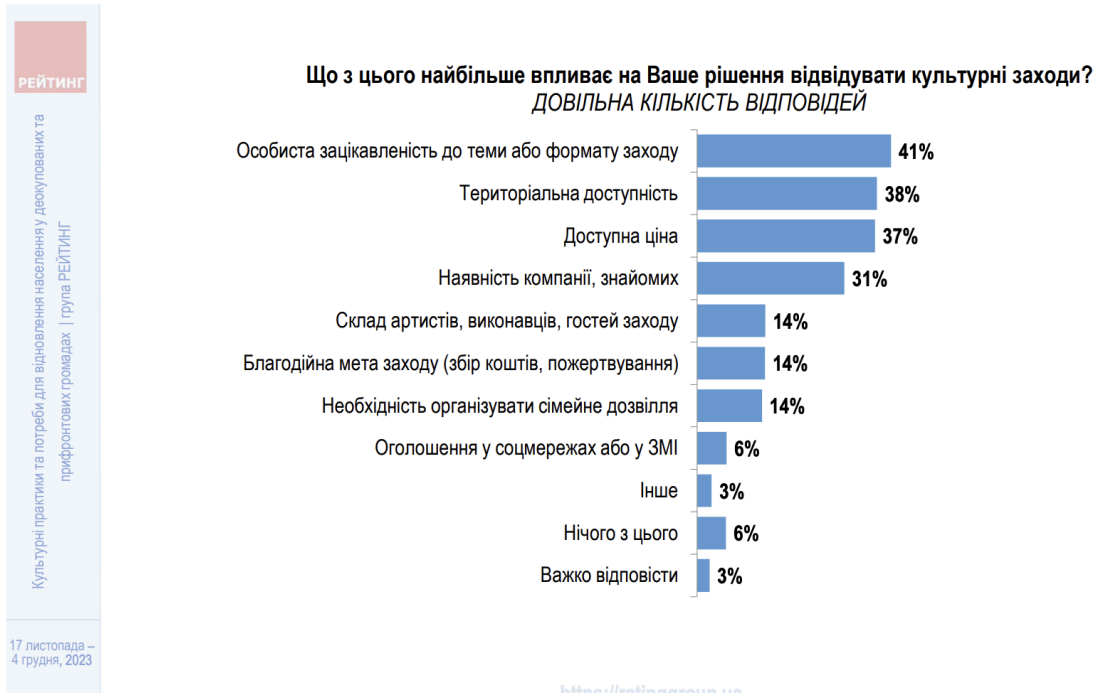


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей на запитання з дослідження - «Що найбільше впливає на Ваше рішення відвідувати культурні заходи?» [43]

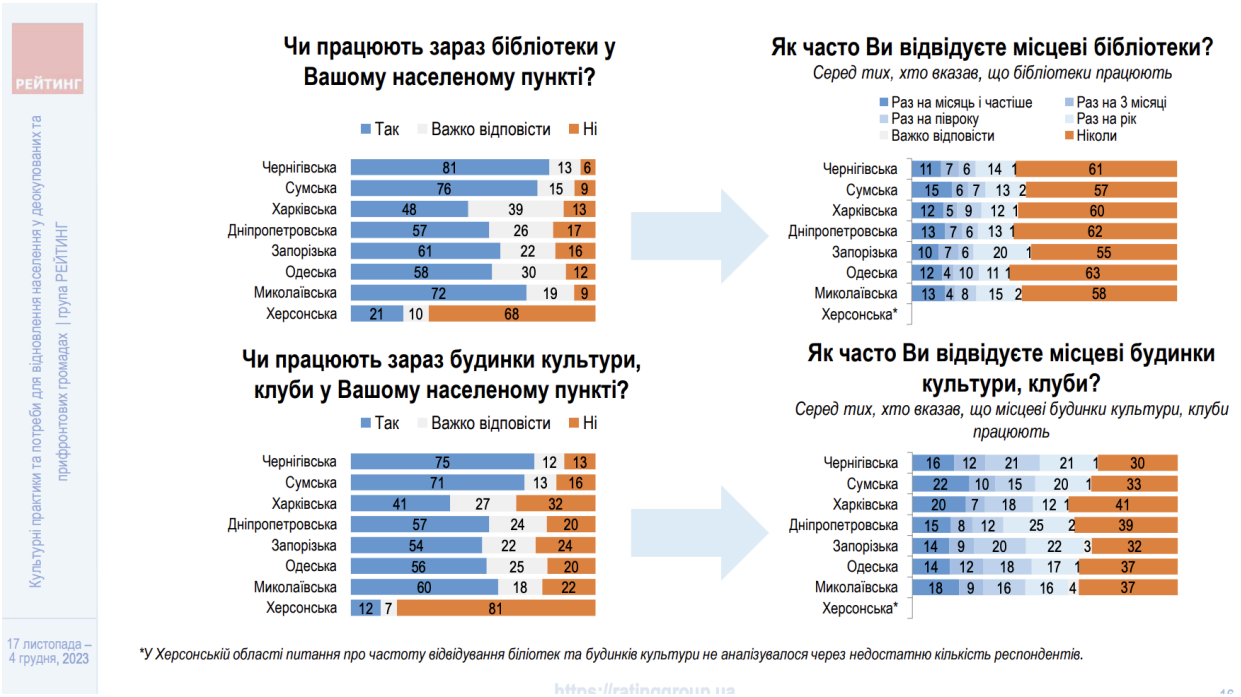


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей на запитання з дослідження - «Чи працюють зараз бібліотеки/будинки культури у Вашому населеному пункті?» [43]

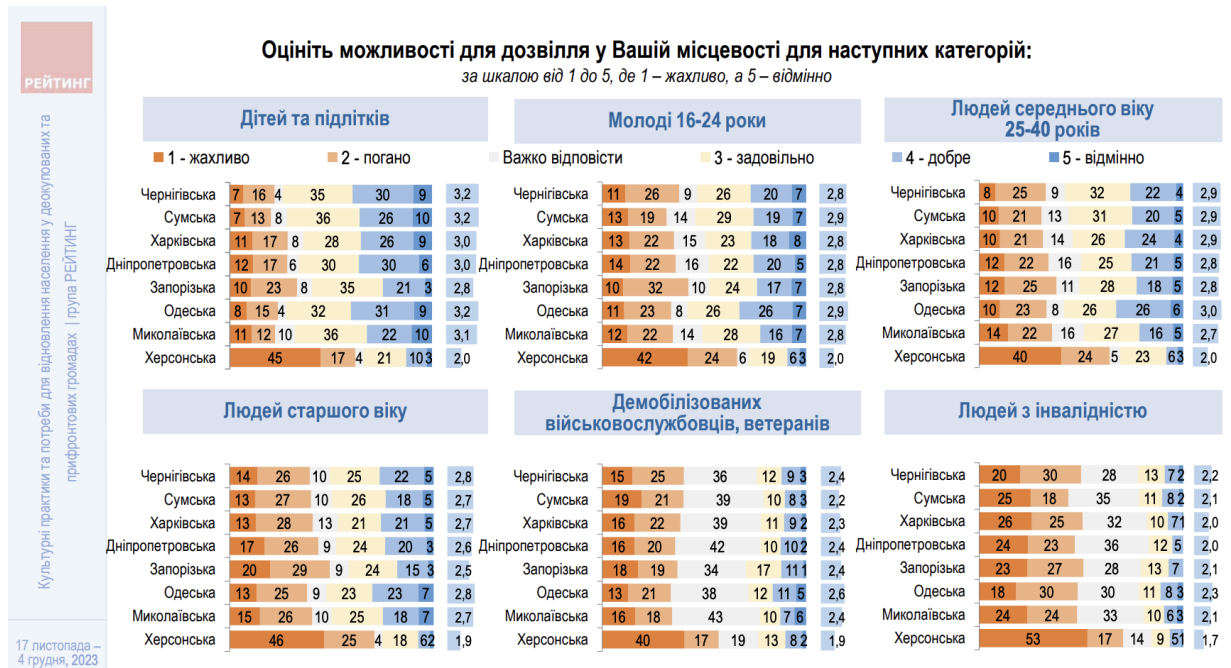


Рисунок 2.15 – Оцінка можливостей дозвілля у місцевості в учасників дослідження [43]

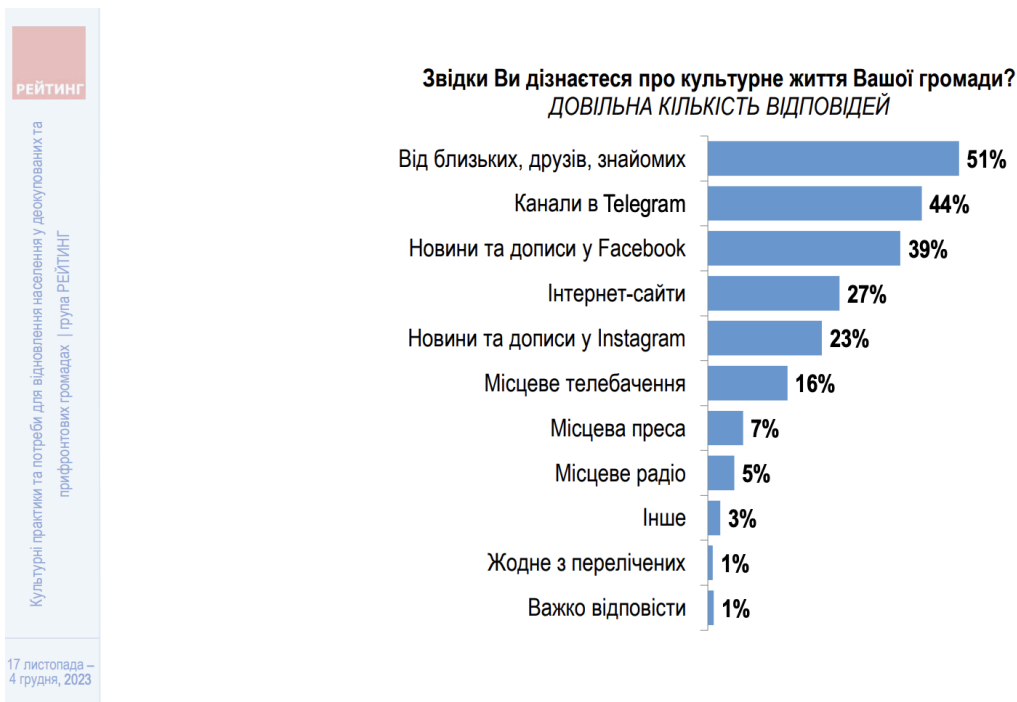


Рисунок 2.16 – Розподіл відповідей на запитання з дослідження - «Звідки дізнаються про культурне життя громади?» [43]

Гендерні та вікові особливості також визначають культурні запити. Жінки частіше наголошують на важливості організації подій для дітей та молоді, що пов'язано з їхньою турботою про виховання і розвиток наступного покоління. Водночас молодь демонструє інтерес до інтерактивних і сучасних форматів культурного дозвілля, таких як кінопокази, музичні фестивалі, воркшопи, стендап-виступи. Ці формати дозволяють їм не лише відпочивати, але й знаходити нові можливості для самореалізації та соціалізації.

Отже, культурні ініціативи в сучасних умовах повинні не лише відповідати базовим потребам населення, але й враховувати психологічні, соціальні, географічні та вікові аспекти. Їхня реалізація вимагає комплексного підходу, який включає відновлення інфраструктури, впровадження інноваційних форматів, а також активний діалог із громадами для врахування їхніх запитів та очікувань.

Результати дослідження підкреслюють важливість діяльності благодійної організації "Культурні сили України" та підтверджують актуальність її проєктів, таких як "Стіни культури", "Крила культури" та "Дім уяви". Ці ініціативи відіграють вирішальну роль у відновленні соціальної

згуртованості, подоланні психологічного напруження, сприянні соціалізації та зміцненні національної ідентичності в громадах, що постраждали від війни.

Культурні ініціативи стали важливим механізмом підтримки, особливо для мешканців деокупованих і прифронтових регіонів. Вони сприяють адаптації людей до нових умов життя, створюють простори для обміну досвідом та ідеями, що особливо важливо для розвитку локальних громад. Ось як ключові результати дослідження корелюють із проектами фонду:

У громадах є запит збереження символів національної ідентичності. Проєкт "Стіни культури" відповідає цій потребі, створюючи патріотичні мурали у центральних місцях населених пунктів. Муралі слугують не лише прикрасою громадського простору, але й символом спротиву та гордості за свою культуру.

Результати дослідження також підкреслюють важливість урахування локальних запитів при виборі тематики муралів. Це дозволяє зробити культурний продукт не лише естетично привабливим, але й соціально значущим для місцевого населення. Таким чином, "Стіни культури" стають способом повернення громад до активного життя та посилення їхньої самобутності.

Дослідження демонструє гостру потребу в організації інтерактивних культурних заходів, які враховують вікові та гендерні особливості аудиторії. Проєкт "Крила культури" забезпечує такі можливості, організовуючи поїздки та події для мешканців прифронтових регіонів.

Особливо актуальними є заходи, що сприяють живому спілкуванню, обміну емоціями та створенню відчуття спільності. Програма проєкту включає освітні майстер-класи, театральні вистави, музичні заходи, які відповідають інтересам різних вікових груп. Таким чином, "Крила культури" стають інструментом для подолання ізоляції та відновлення соціальних зв'язків.

Один із найгостріших викликів у громадах — це дефіцит культурної інфраструктури. Проєкт "Дім уяви" відповідає цій потребі, створюючи

культурно-освітні центри, які стають просторами для навчання, дозвілля та соціалізації.

Згідно з результатами дослідження, психологічний аспект відіграє важливу роль у сприйнятті культурних ініціатив. Тому "Дім уяви" має виконувати не лише освітню функцію, а й слугувати місцем, де люди можуть отримати емоційну підтримку та відчути себе частиною спільноти. Оснащення центрів сучасними цифровими інструментами та інтерактивними ресурсами дозволяє створювати більш динамічні та адаптивні простори для різних аудиторій.

Результати дослідження підтверджують, що діяльність фонду "Культурні сили України" є вкрай актуальною та має високий соціальний вплив. Кожен із проєктів фонду — "Стіни культури", "Крила культури" та "Дім уяви" — відповідає нагальним потребам населення, створюючи умови для соціальної інтеграції, емоційного відновлення та зміцнення культурної ідентичності. Наступним кроком має стати розширення масштабів цих проєктів, що дозволить охопити більшу кількість громад і створити більш стійке культурне середовище.

Безпека залишається визначальним фактором життя населення у деокупованих та прифронтових громадах. У більшості досліджуваних регіонів мешканці постійно відчувають небезпеку через регулярні обстріли. Найбільші загрози зафіксовано в громадах Херсонщини, зокрема в Херсоні та області. Люди змушені будувати своє повсякденне життя з урахуванням постійних загроз, адаптуючись до умов обстрілів і руйнувань.

Попри безпекові обмеження, головною потребою населення є офлайн-спілкування: живі зустрічі в колі однодумців, участь у масових заходах, ком'юніті-простори та клуби за інтересами. Живі зустрічі з відомими людьми, творчі «вечорниці», колективні заходи залишаються найбажанішими форматами для населення.

Потреби за віковими категоріями

- Діти та підлітки:

Для цієї групи найбільш затребуваними є спортивні секції, простори для

дозвілля, а також цікаві освітні та культурні програми. Однак більшість гуртків працюють в онлайн-форматі, що не задовольняє потреби дітей у живому спілкуванні. Патріотичний культурний контент також потребує адаптації для молодших аудиторій.

- Молодь (16–24 роки):

Молодь прагне корисних та розважальних культурних форматів, таких як майстер-класи, концерти, стендап-шоу, кінопокази. Також є потреба у доступних просторах для творчості й спорту. Війна значно обмежила можливості реалізації молоді, тому культурні ініціативи є важливим інструментом для подолання цього бар'єру.

- Дорослі (25–40 років):

Ця група через обмеження у вільному часі віддає перевагу масовим заходам, концертам, майстер-класам, які можна відвідувати разом із сім'єю. До війни вони часто виїжджали за межі громад заради культурних активностей, однак зараз віддають перевагу локальним ініціативам.

- Старші респонденти (41+ років):

Старше покоління є найактивнішими учасниками культурного життя громади. Вони найбільше цікавляться історією, літературою, українськими традиціями. Волонтерство та участь у фольклорних колективах є частиною їхньої культурної активності.

Інфраструктурні та кадрові виклики:

- Брак облаштованих просторів для культурних заходів.
- Відсутність молодих спеціалістів у сфері культури.
- Проблеми з фінансуванням культурних ініціатив на місцевому рівні.
- Відсутність сучасних інструментів та обладнання для створення культурного продукту.

Пропозиції щодо покращення:

- Облаштування безпечних просторів із якісними укриттями для проведення культурних заходів.
- Оновлення кадрового складу через залучення молодих

спеціалістів та переселенців із великих міст.

- Осучаснення культурних форматів, включаючи інтерактивні програми, цифрові інструменти та сучасну апаратуру.

- Активний діалог із громадою для вивчення їхніх культурних запитів і потреб.

Війна значно посилила громадянську ідентичність мешканців. Українська культура стає основою для збереження національної ідентичності. Респонденти дедалі частіше усвідомлюють себе як українці через свідомий вибір, а не лише етнічну приналежність. Водночас локальна ідентичність також посилюється, що є наслідком унікального досвіду виживання в умовах війни.

Українська культура стає важливим емоційним і символічним ресурсом для населення, підтримуючи їхню стійкість та згуртованість. Дослідження підтверджує високу потребу в діяльності фонду "Культурні сили України" у деокупованих і прифронтових регіонах. Адаптація проєктів до реальних потреб населення сприятиме не тільки культурному відновленню, а й соціальній згуртованості громад. З огляду на результати, важливо продовжувати роботу над удосконаленням програм і стратегії роботи фонду, орієнтуючись на індивідуальні потреби громад.

Висновки до розділу 2

Другий розділ роботи був присвячений детальному аналізу діяльності благодійної організації "Культурні Сили України". Було розглянуто загальні характеристики організації, проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на її діяльність, а також здійснено дослідження маркетингової діяльності фонду. У межах розділу розглядалися ключові проєкти фонду, такі як "Стіни культури", "Крила культури" та "Дім уяви", а також було здійснено матричний стратегічний аналіз їх ефективності.

Результати проведеного аналізу дозволили виявити низку управлінських і маркетингових проблем. Основною управлінською проблемою є недосконалий розподіл ресурсів та відсутність комплексного

підходу до взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Це обмежує можливості фонду щодо забезпечення ефективності своїх проєктів. У маркетинговому контексті було визначено проблему необхідності вдосконалення управління комунікацією та просуванням проєктів, а також потребу у посиленні партнерської взаємодії.

У рамках розділу було досліджено специфіку цільової аудиторії фонду, яка охоплює населення деокупованих територій, внутрішньо переміщених осіб, а також культурних активістів. Аналіз дозволив глибше зрозуміти мотивацію, потреби та особливості поведінки цих груп. Також було проведено сегментацію аудиторії за віковими, соціально-економічними та культурними ознаками, що є основою для розробки ефективних маркетингових рішень.

Окремо було досліджено механізми реалізації проєктів і визначено "вузькі місця" в їх плануванні та впровадженні. Зокрема, серед недоліків було виявлено недостатнє використання сучасних цифрових інструментів для комунікації з аудиторією та стейкхолдерами, а також низьку медійність проєктів у зовнішньому середовищі.

Таким чином, проведений аналіз дозволив ідентифікувати ключові проблеми маркетингової діяльності фонду та визначити напрямки їх вирішення, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності організації та її внеску у розвиток культурного середовища в Україні.

РОЗДІЛ 3

КОМПЛЕКС ПРОПОЗИЦІЙ ІЗ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ БЛАГОДІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ “КУЛЬТУРНІ СИЛИ УКРАЇНИ”

3.1. Аналіз впливу зовнішніх чинників середовища на діяльність БО "БФ Культурні сили України"

Для оцінки впливу зовнішніх чинників на функціонування БО "БФ Культурні сили України" було проведено PEST-аналіз із залученням експертів, які мають досвід у сферах культури, соціального підприємництва та гуманітарної діяльності:

- Марія Скцова — виконавчий директор "Культурні сили України";
- Марія Ільчук — керівник комунікаційного відділу фонду;
- Владислав Денисенко — проєктний менеджер ініціативи "Крила культури".

Аналіз полягав у визначенні ключових зовнішніх факторів, що впливають на функціонування організації, їхнього напрямку (позитивного чи негативного), а також оцінки ступеня ймовірності їхньої зміни.

Таблиця 3.1 — PEST-аналіз благодійного фонду "Культурні сили України"

Фактор	Вплив	Напрямок впливу	Оцінка зміни фактору	Зважена оцінка
Політичні				
Деокупація нових територій	5	+	0,6	+3,0
Зміни в державній політиці щодо НКО	4	+	0,7	+2,8
Бюрократичні перешкоди в доступі до ресурсів	4	-	0,5	-2,0
Розвиток військової адміністрації	3	+	0,4	+1,2
Економічні				

Обмеженість грантових ресурсів	5	-	0,8	-4,0
Підвищення витрат на логістику	4	-	0,7	-2,8
Залучення міжнародних грантів	4	+	0,6	+2,4
Соціальні				
Травматизація населення в прифронтових регіонах	5	-	0,8	-4,0
Зростання запиту на культурні ініціативи	4	+	0,7	+2,8
Переселення активних громадян	4	-	0,5	-2,0
Технологічні				
Доступність інтернету у деокупованих громадах	3	+	0,5	+1,5
Використання цифрових платформ для звітності та навчання	4	+	0,7	+2,8

Тобто за результатами PEST-аналізу, політичні фактори мають як позитивний, так і негативний вплив. Деокупація нових територій відкриває можливості для розширення діяльності фонду, проте бюрократичні перепони обмежують швидкість доступу до необхідних ресурсів.

Економічні фактори здебільшого негативні через високу вартість логістики та обмеженість фінансових ресурсів. Водночас міжнародні грантові програми створюють перспективи для отримання додаткового фінансування.

Соціальні фактори демонструють складну ситуацію: з одного боку, зростає запит на культурні ініціативи, з іншого боку, травматизація населення та переселення активних громадян зменшують потенціал локальних активістів.

Технологічні фактори є позитивними завдяки широкій доступності цифрових платформ, проте технологічна інфраструктура у деокупованих регіонах потребує розвитку.

Для узагальнення результатів PEST-аналізу застосовано EFAS-матрицю, що дозволяє кількісно оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Таблиця 3.2 — EFAS-аналіз "Культурних сил України"

Фактор	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Розширення діяльності на нові території	0,2	5	+1,0
Залучення міжнародних донорів	0,15	4	+0,6
Запит на відновлення культурного середовища	0,1	4	+0,4
Підвищення впізнаваності завдяки культурним ініціативам	0,1	5	+0,5
Загрози			
Брак фінансування	0,25	5	-1,25
Логістичні проблеми у прифронтових регіонах	0,2	4	-0,8
Емоційне вигорання населення	0,1	3	-0,3
Нестабільність у зовнішній політиці щодо НКО	0,1	4	-0,4

Підсумок: Можливості: +2,5 , Загрози: -2,75

Результати EFAS-аналізу показують, що загрози зовнішнього середовища мають незначну перевагу над можливостями. Це підкреслює необхідність посилення співпраці з міжнародними донорами, покращення логістичної координації та впровадження програм емоційної підтримки для команди фонду. Особливу увагу слід приділити ефективному використанню можливостей у напрямку культурної роботи та побудови бренду "Культурних сил України".

Для визначення напрямів розвитку благодійної організації "Культурні сили України" було проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які

впливають на її діяльність. Використано методологію SWOT, що дозволяє визначити сильні сторони організації, виявити слабкі місця, оцінити зовнішні можливості та загрози. Для аналізу залучено експертів з питань культурних ініціатив та розвитку громад, які надали оцінки кожного фактора за шкалою від 1 до 5.

Таблиця 3.3 — SWOT-аналіз діяльності БО " БФ Культурні сили України"

Категорія	Фактор	Оцінка	Напрямок впливу	Рішення для покращення / використання
Сильні сторони	(S)			
	Велика кількість успішно реалізованих проєктів (100+ стінописів).	4	+	Впроваджувати практику звітності для залучення нових донорів.
	Досвід роботи в деокупованих регіонах із високою соціальною значущістю.	5	+	Поширення кейсів як основи для нових проєктів та їх масштабування.
	Сильна співпраця з військовими адміністраціями та місцевою владою.	5	+	Поглиблювати співпрацю для поліпшення логістики та безпеки на територіях.
	Унікальна концепція "Стіни культури", яка поєднує патріотичне мистецтво.	4	+	Розширення тематики на історичні, екологічні та освітні сюжети.
	Ефективне використання грантових коштів (8 млн грн за 10 місяців).	4	+	Відкрити публічний доступ до фінансових звітів для підвищення прозорості.
Слабкі сторони	(W)			
	Відсутність сталого джерела фінансування після завершення грантових програм.	5	-	Розробити систему збору пожертв та донорських кампаній для довгострокових потреб.

	Недостатній рівень медійного просування в міжнародному просторі.	4	–	Розробити медіа-кампанії англійською мовою, спрямовані на іноземну аудиторію.
	Залежність від погодних умов для реалізації зовнішніх активностей.	3	–	Інвестувати в мобільні технічні рішення для покращення логістики.
	Невелика команда із перевантаженням співробітників.	4	–	Створити систему волонтерських позицій для підтримки основної команди.
	Низька доступність програм у деяких віддалених громадах.	4	–	Створити мобільні культурні центри для охоплення віддалених регіонів.
Можливості	(О)			
	Посилення міжнародної співпраці через залучення іноземних партнерів.	4	+	Участь у міжнародних конференціях, партнерство з культурними фондами.
	Залучення нових донорів через розширення соціальних мереж.	5	+	Використання відеоконтенту для залучення уваги до результатів роботи фонду.
	Розвиток цифрових інструментів для взаємодії бенефіціарами.	4	+	Запровадження мобільного додатку для повідомлень про активності фонду.
	Використання актуальної тематики для нових проєктів (воєнна спадщина).	5	+	Запуск серії культурних ініціатив, присвячених історії війни.
	Підвищення інтересу до локальної культури та історії серед молоді.	4	+	Проведення освітніх курсів для молоді за участі місцевих культурних діячів.
Загрози	(Т)			
	Політична нестабільність у деокупованих регіонах.	5	–	Впровадити сценарії дій на випадок кризових ситуацій.

	Висока конкуренція серед інших гуманітарних та культурних організацій.	4	–	Залучення відомих партнерів та амбасадорів для зміцнення бренду.
	Зниження зацікавленості донорів через постійний потік запитів.	3	–	Розробити персоналізовані стратегії взаємодії з донорами.
	Втрата реалізованих проєктів через нові військові дії.	4	–	Створення цифрових архівів проєктів для збереження їхнього впливу.
	Труднощі з доступом до регіонів через інфраструктурні пошкодження.	4	–	Залучення локальних волонтерів для координації дій у важкодоступних регіонах.

Висновки за результатами SWOT-аналізу

- Сильні сторони** значно перевищують слабкі, що вказує на високий рівень професійності фонду та його здатність до адаптації. Реалізація масштабних проєктів, як-от "Стіни культури", показує успішність управлінських рішень і стратегій.
- Слабкі сторони** фокусуються переважно на операційних і фінансових обмеженнях. Їх вирішення можливе через покращення системи комунікації, залучення міжнародних партнерів і оптимізацію ресурсів.
- Можливості** дають змогу розширити діяльність фонду на міжнародний рівень, забезпечуючи фінансову та операційну стійкість.
- Загрози** вимагають розробки стратегій ризик-менеджменту, щоб мінімізувати вплив зовнішніх кризових чинників на проєкти фонду.

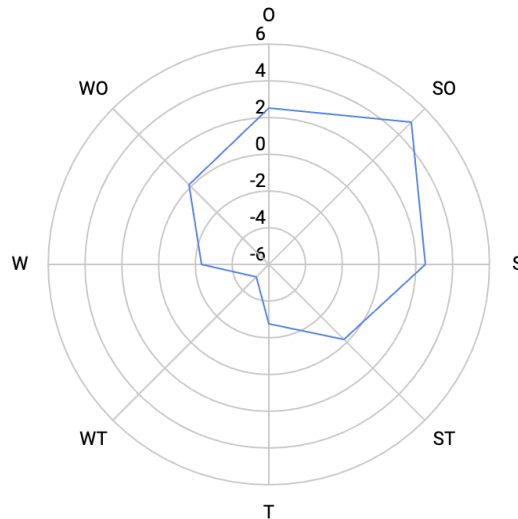


Рисунок 3.1. Матриця SWOT-факторів для фонду "Культурні сили України"

Такий аналіз створює напрям для стратегічного планування, дозволяючи фонду "Культурні сили України" ефективно використовувати сильні сторони й можливості, одночасно працюючи над усуненням слабких сторін і подоланням загроз.

3.2. Формування пропозицій управління маркетинговою діяльністю благодійної організації за допомогою цифровізації

Маркетинг у благодійній сфері відрізняється своєю специфікою, адже основна мета такої діяльності — це не отримання прибутку, а створення соціальної цінності та підтримка бенефіціарів. Благодійна організація "Культурні сили України" реалізує проекти, спрямовані на культурну підтримку громад, соціальну інтеграцію та відновлення культурної спадщини, особливо у деокупованих регіонах України. Стратегічний підхід до управління маркетингом є вирішальним для підвищення ефективності діяльності фонду, забезпечення сталого фінансування та формування довготривалого соціального впливу.

Розробка стратегії управління маркетингом для "Культурних сил України" базується на принципах орієнтації на результат, залучення

зацікавлених сторін та адаптивності до умов зовнішнього середовища.

Основні напрями стратегії включають:

- Формування довготривалої довіри серед бенефіціарів, донорів та партнерів через прозорість діяльності та ефективне використання ресурсів.
- Розширення географії реалізації проєктів, зокрема на нові деокуповані регіони, шляхом інтеграції локальних активістів у процес планування та виконання.
- Інновації у методах комунікації для залучення донорів, партнерів та волонтерів, використовуючи сучасні цифрові платформи та персоналізований підхід.

Однією з основних задач фонду є оновлення трьох ключових проєктів: "Стіни культури", "Крила культури" та "Дім уяви". Кожен із них вимагає специфічного підходу до управління маркетингом.

- Проєкт "Крила культури" працює з громадами для організації культурно-просвітницьких подій. Стратегія передбачає координацію з військовими адміністраціями для вибору безпечних локацій та залучення місцевих лідерів думок для створення довіри до заходів.

1. Проєкт "Дім уяви" створює культурно-освітні центри у регіонах, що потребують соціального відновлення. Важливим аспектом є дослідження соціально-економічних умов громад перед запуском центру, щоб забезпечити його сталість.

Основні напрямки вдосконалення маркетингових стратегій

Для ефективної реалізації проєктів та залучення ресурсів пропонується:

1. Інтеграція даних для стратегічного планування.

Використання цифрових інструментів для моніторингу соціального впливу кожного проєкту. Наприклад, впровадження спеціального програмного забезпечення для збору даних про кількість учасників заходів, географію охоплення та відгуки бенефіціарів.

2. Модернізація комунікаційної стратегії.

Створення багатоканальної системи комунікацій, яка включає соціальні мережі, партнерські ресурси та офлайн-зустрічі. Особливу увагу слід приділити розробці візуального контенту, який відображає вплив проєктів на громади.

3. Розширення співпраці з донорами та партнерами.

Проведення регулярних зустрічей з донорами, презентацій проєктів у форматі звітів із використанням відеоматеріалів. Розробка спеціальних програм лояльності для постійних партнерів.

4. Залучення локальних ресурсів.

Важливим напрямом є розвиток волонтерської мережі серед жителів громад, де реалізуються проєкти. Це не лише знижує витрати, але й забезпечує стійкість ініціатив.

Комплекс пропозицій із вдосконалення управління маркетингом благодійної організації "Культурні Сили України" (КСУ)

1. Оптимізація стратегічного управління маркетингом

- Розробка довгострокової маркетингової стратегії з урахуванням цільових сегментів аудиторії, особливостей культурного контексту та реалій воєнного часу.

2. Підвищення ефективності цифрового маркетингу

- Розширення присутності в соціальних мережах: збільшення частоти постів, використання інтерактивного контенту (опитування, відео, стріми з подій).
- Впровадження таргетованої реклами для залучення нових донорів та волонтерів, зокрема за кордоном.
- Введення чат-ботів та автоматизованих платформ для взаємодії з волонтерами, донорами та бенефіціарами.

3. Покращення сегментації та аналізу аудиторії

- Проведення регулярних досліджень потреб цільової аудиторії у деокупованих регіонах для коригування тематики та формату проєктів.

- Впровадження CRM-системи для управління базою контактів донорів, волонтерів, партнерів та громад.
- Використання A/B тестування для визначення найбільш ефективних маркетингових підходів у кожному регіоні.

4. Розширення партнерських відносин

- Налагодження партнерства з міжнародними культурними організаціями, університетами та фондами для реалізації спільних проєктів.
- Впровадження програм спільного брендингу, зокрема в межах партнерств із бізнесом (наприклад, корпоративне волонтерство).
- Використання спонсорських заходів та грантових програм для збільшення фінансування.

5. Розвиток персоналу та волонтерів

- Організація тренінгів із комунікацій, управління проєктами, кризового менеджменту для волонтерів та працівників фонду.
- Впровадження програм підтримки психологічного здоров'я для працівників та волонтерів, які працюють у складних умовах.
- Мотиваційні програми для залучення й утримання висококваліфікованих кадрів, зокрема молоді.

6. Інноваційний підхід до організації проєктів

- Використання сучасних технологій для створення інтерактивного контенту (VR/AR-досвід, онлайн-виставки, цифрові бібліотеки).
- Впровадження мобільних культурних центрів для покриття віддалених регіонів із обмеженим доступом до культурних послуг.
- Залучення локальних громад до співтворення проєктів, що сприяє інтеграції населення та посиленню соціального капіталу.

7. Підвищення прозорості та звітності

- Регулярне публікування звітів про використання коштів та результати реалізованих проєктів у доступному форматі.
- Організація відкритих заходів із демонстрацією досягнень, наприклад, презентацій результатів проєктів "Стіни культури" або "Дім уяви".

- Використання відкритих даних для залучення довіри серед донорів і партнерів.

8. Підвищення впізнаваності бренду КСУ

- Проведення PR-кампаній із залученням відомих діячів культури та мистецтва для підтримки проєктів фонду.
- Розробка фірмового стилю, який відображає культурно-патріотичну місію організації.
- Публікація історій успіху учасників програм фонду у медіа та соціальних мережах.

9. Посилення впливу культурних проєктів

- Удосконалення проєктів за рахунок врахування вікових, гендерних та культурних особливостей аудиторії.
- Використання крос-культурного підходу для створення програм, які одночасно підтримують локальну ідентичність та інтегрують сучасні глобальні тренди.
- Моніторинг і оцінка результатів кожного проєкту для подальшого покращення.

10. Створення системи кризового управління

- Розробка планів на випадок форс-мажорних обставин (відключення зв'язку, посилення бойових дій).
- Введення системи гнучкого планування для адаптації до змін у безпековій ситуації.
- Використання регіональних координаторів для швидкого прийняття рішень у кризових умовах.

Ці пропозиції спрямовані на систематичне вдосконалення управління маркетингом фонду "Культурні Сили України" та посилення його впливу на відновлення культурного середовища України в умовах війни.

Практичний план вирішення управлінської проблеми нерегулярності фінансування благодійної організації «Культурні сили України» за допомогою маркетингу:

Для ефективного розв'язання проблеми нерегулярного фінансування благодійної організації «Культурні сили України» (КСУ) необхідно розробити комплексний план дій, що враховуватиме конкретні управлінські, маркетингові та фінансові рішення. Цей план охоплює три основні етапи: діагностика поточної ситуації, розробка рішень і реалізація заходів. Далі наведено детальний аналіз кожного з етапів і практичні дії, які дозволять стабілізувати фінансування організації.

Пропозиції щодо стабілізації фінансування:

На основі аналізу поточного стану пропонується планування конкретних рішень, що спрямовані на збільшення надходжень і зменшення фінансової залежності від окремих джерел.

1. Диверсифікація джерел фінансування:

- Пошук нових партнерів серед великих міжнародних організацій, таких як UNICEF, Європейська комісія, UNHCR. Це передбачає адаптацію грантових заявок до вимог міжнародних донорів та розвиток спеціальних проєктів із високою соціальною значущістю. Наразі йде подання проєктів до великого донора USAID, з якими ми вже мали співпрацю.
- Залучення локальних бізнесів через розробку програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR), зокрема через пропозиції брендovаних заходів, рекламних матеріалів або ексклюзивних партнерських пакетів.
- Краудфандингові кампанії: Використання платформ на кшталт Patreon або GoFundMe для залучення міжнародних і локальних донорів. Кампанії мають бути підкріплені емоційно насиченими історіями успіху.

2. Впровадження цифрових рішень:

- Розробка цифрової платформи для збору коштів, яка буде інтегрована з соціальними мережами та забезпечить зручність для донорів (можливість робити регулярні пожертви, відстежувати статус проєктів, отримувати звіти).
- Пропозиція практична: додати на наявний сайт - звітування щодо співпраці.

- Впровадження мобільного додатка, який буде містити функції "пожертвувати зараз", сповіщення про нові ініціативи та інтерактивний контент.

- Використання аналітичних інструментів для відстеження залученості аудиторії, таких як Google Analytics, Hootsuite, для оцінки ефективності комунікацій.

3. Розвиток бренду організації:

- Позиціонування КСУ як лідера культурних ініціатив в Україні: Створення серії публікацій про успішні проєкти, таких як «Стіни культури», «Крила культури», «Дім уяви».

- Розробка програми лояльності для донорів, яка включатиме персоналізовані звіти, електронні сертифікати або запрошення на ексклюзивні заходи.

- Активне використання соціальних мереж для залучення молоді через інтерактивний контент, сторітелінг і відео.

- Участь в форумах/концеренціях, задля презентації результатів та покращення комунікації з потенційними партнерами та донорами

Як приклад успішної реалізації, участь виконавчого директора фонду на форумі «Культурна децентралізація: виклики та перспективи реформи. Відновлення громад через культуру», організованого Проєктом USAID «ГОВЕРЛА».

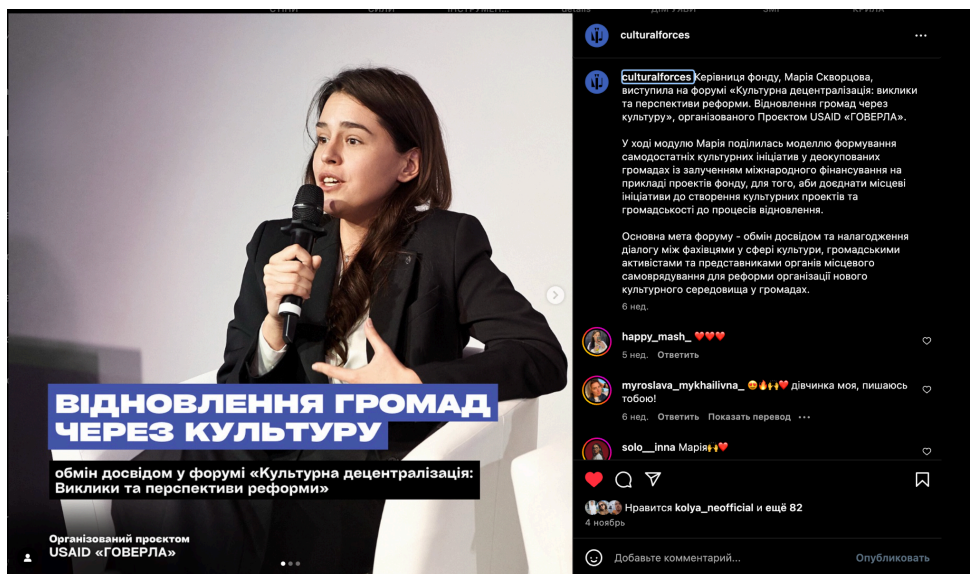


Рис. 3.2 – Пост з інстаграм БО КСУ про участь в конференції

Для ефективної реалізації запропонованих рішень розроблено детальний графік дій із визначенням відповідальних осіб та ресурсів.

Таблиця 3.4 — Графік реалізації етапів реалізації пропозицій

Етапи	Діяльність	Термін виконання	Відповідальні
Етап 1: Підготовка	Аудит фінансових потоків, каналів комунікації та витрат	1 місяць	Фінансовий відділ
	Визначення ключових ризиків та сильних сторін	1 місяць	Маркетинговий відділ
Етап 2: Розробка стратегії	Формування грантових пропозицій для міжнародних донорів	2 місяці	Проектний відділ
	Розробка цифрової платформи для збору коштів	3 місяці	ІТ-відділ
	Розробка контент-плану для соціальних мереж	1 місяць	SMM-команда
Етап 3: Реалізація	Запуск цифрової платформи та мобільного застосунку	4 місяці	ІТ-відділ, SMM
	Проведення краудфандингових кампаній	Постійно	Маркетинговий відділ
	Організація CSR-заходів із локальними бізнесами	6 місяців	Відділ комунікацій
	Запуск програми лояльності для донорів	3 місяці	Відділ фандрейзингу

Очікувані результати та економічна ефективність

1. Зростання фінансових надходжень:

- Збільшення кількості регулярних донорів на 25% протягом першого року.
- Підвищення обсягів разових пожертв через краудфандингові кампанії на 30%.

2. Прозорість і довіра:

- Покращення звітності та підвищення довіри до організації серед партнерів і донорів.
- Залучення нових міжнародних донорів через демонстрацію прозорих і ефективних процесів.

3. Розширення аудиторії:

- Залучення молоді та локальних бізнесів до підтримки проєктів.
- Підвищення впізнаваності бренду КСУ на регіональному та міжнародному рівнях.

4. Соціально-економічний ефект:

- Забезпечення стабільності у фінансуванні дозволить реалізувати більше культурних ініціатив, які матимуть позитивний вплив на громади.

Запропонована стратегія вирішення проблеми нерегулярного фінансування базується на поєднанні інноваційних підходів до управління маркетингом, фінансового планування та брендингу. Її реалізація дозволить благодійному фонду «Культурні сили України» стабілізувати фінансові потоки, підвищити довіру партнерів і розширити вплив на культурне середовище України.

Запропонований проєкт "Гібридна школа музики для дітей із ВПО та деокупованих територій" спрямований на вирішення кількох важливих завдань: забезпечення доступу дітей із вразливих категорій до якісної музичної освіти, створення умов для їхньої психологічної реабілітації, а також формування у них навичок творчого самовираження і соціалізації. У сучасних умовах обмеженого фінансування та значного впливу діджиталізації освіти запропонована ініціатива враховує потребу в інноваційному підході до організації освітніх і культурних проєктів. Вона також відображає сучасні тренди інтеграції цифрових технологій у процес навчання, які дозволяють забезпечити стабільність і регулярність діяльності благодійної організації навіть за умов фінансових чи інфраструктурних обмежень.

Гібридна школа музики об'єднує елементи онлайн- та офлайн-навчання, що дозволяє долати бар'єри, пов'язані з географічною розподіленістю учнів, та мінімізувати витрати на організацію фізичних просторів для занять. Онлайн-формат забезпечує доступ до якісних навчальних матеріалів і регулярні заняття незалежно від місця перебування учня, тоді як офлайн-активності, такі як музичні табори, концерти чи воркшопи, сприяють соціалізації та практичному застосуванню набутих знань. Така комбінація форм навчання не лише враховує потреби учнів, але й дозволяє організації оптимально використовувати свої ресурси, залучаючи грантові кошти та краудфандингові кампанії.

ЯК ПРОХОДИТЬ НАВЧАННЯ?

Кожен учень має:

- Профіль на платформі, де зберігаються всі онлайн заняття
- 2 рази на тиждень індивідуальні заняття
- 2 раз на місяць офлайн заход від організаторів

З кожним учнем працює спеціально підібраний та навчений нашої системі навчання вчитель, який індивідуально підходить до кожного




Рисунок 3.3 – Опис формату занять “Музичної школи”

Однією з ключових переваг проєкту є його спрямованість на аудиторію дітей і підлітків, які є найвразливішими у соціальному й емоційному плані. Діти, які перебували на тимчасово окупованих територіях або втратили звичне середовище через релокацію, стикаються з численними труднощами, включаючи ізоляцію, психологічний стрес та відсутність можливостей для творчого й культурного розвитку. Музика в цьому контексті виступає інструментом не лише навчання, а й емоційної терапії. Через заняття музикою учні отримують можливість відновити емоційний баланс, висловити свої почуття й подолати наслідки стресу. Крім того, спільні музичні проєкти, такі

як ансамблі чи хори, формують відчуття спільності, що є надзвичайно важливим для дітей із травматичним досвідом.

Основою успішної реалізації проєкту є інтеграція сучасних цифрових інструментів. Створення інтерактивної платформи дозволить організувати гібридне навчання з можливістю доступу до уроків, тренувальних матеріалів та завдань у будь-який зручний для учнів час. Цифрова платформа також стане інструментом для моніторингу прогресу учнів і комунікації між учнями, викладачами та адміністраторами проєкту. Важливим доповненням є мобільний застосунок, який спрощує доступ до навчальних матеріалів і дозволяє легко брати участь у різних активностях, зокрема у записах на воркшопи чи подання завдань на перевірку.

Для забезпечення фінансової стабільності проєкту особливу увагу слід приділити диверсифікації джерел фінансування. Планується використовувати кілька основних напрямків. Перш за все, залучення міжнародних грантових організацій, таких як UNICEF чи Європейський фонд культури, що зацікавлені у підтримці освітніх і культурних ініціатив для дітей із постраждалих регіонів. По-друге, проєкт орієнтований на локальний бізнес, який може стати спонсором окремих активностей у рамках школи. Участь локальних партнерів сприятиме формуванню позитивного іміджу бізнесу в громадах, що є додатковим стимулом для їхньої співпраці. Третім важливим напрямком є робота з індивідуальними донорами. Для цього передбачається запуск краудфандингових кампаній із використанням соціальних мереж, що дозволять зібрати кошти від широкої аудиторії.

Ще одним важливим аспектом проєкту є впровадження інноваційних підходів до навчання. Заняття у школі будуть поділені на кілька рівнів складності, що дозволить адаптувати навчання під потреби та можливості кожного учня. Крім традиційного навчання гри на інструментах чи вокалу, школа пропонуватиме заняття з основ музичної композиції, роботи з аудіо- та відеообладнанням, а також майстер-класи з української народної музики.

Такий підхід не лише розвиватиме у дітей музичні навички, а й формуватиме у них розуміння сучасної музичної індустрії.

1	Підготовчий етап	supervisor	Сформована команда та план реалізації навчального проекту
	Формування команди та матеріалів для роботи	Program Manager	була створена команда проекту
	Формування організаційної схеми колективу	Producer	Прописана методика алгоритму роботи бригади
	Розробка навчально-методичних матеріалів для вчителів	Methodologist	Встановлені норми та методичні рекомендації для вчителів проекту
	Аналіз цільової аудиторії	Producer	Проаналізована аудиторія з висновками щодо найкращого підходу до освітнього продукту
	Формування фірми у стилі запер	Producer	Розробив візуальний стиль проекту
	Стратегія просування освітнього напрямку	Producer	Створена стратегія просування проекту в медіа-просторах для громад
	Проведення глибоких інтерв'ю з аудиторією	Producer	Провів до 10 глибоких інтерв'ю з аудиторією
	Пошук підрядників з логістики	Program Manager	Завершений матеріально-технічний план для офлайн уроків
	Встановлювати правові відносини з контрагентами	Program Manager	Завершені угоди
2	«Розробка медійного просування освітнього проекту»	Producer	Реалізована стратегія медіа-просування проекту
	Розробка сайту	Producer	Розробив фірмову айдентичку та дизайн сайту
	Підключіть технічні налаштування до сайту	Producer	Налаштуйте подання заявки на продукт
	Створіть новий обліковий запис Instagram	Producer	Створений акаунт в Instagram
	Зробіть пакет для облікового запису Instagram	Producer	Завершено брендування для основних моментів, біографії профілю, аватара, дописів, роликів
	Опублікуйте 15 ролів/дописів	Producer	Опубліковано 15 роликів про нашу школу
	Опублікуйте 6 основних моментів	Producer	Опубліковано 6 яскравих моментів
	Зробіть 1 горизонтальне промо відео	Producer	Створив горизонтальний промо ролик проекту
	Зробіть на веб-сайті відео, що пояснює проект	Producer	Виготовив відео, що пояснює проект для веб-сайту
	Налаштувати таргетовану рекламу	Producer	Активна таргетована реклама на сторінці школи
	Створив креативи для таргетованої реклами	Producer	Розробив креативи для просування сторінки школи
	Вибрані блогери для просування проекту	Producer	Створив список інфлюенсерів для просування проекту
	Напишіть блогерам для інтеграції	Program Manager	Звернувся до блогерів і забезпечив інтеграційні угоди
	Зроблено інтеграцію реклами з блогерами	Producer	Завершено рекламну інтеграцію
3	Розробка продукту та розквалі захолів	Director	Повністю розроблений продукт

Рис 3.4 – План реалізації проекту “Музична школа”

Для підвищення ефективності реалізації проекту передбачається регулярний моніторинг його результатів. Зокрема, будуть впроваджені опитування учнів і їхніх батьків, а також регулярні звіти викладачів про прогрес учнів. Ці дані будуть використовуватися для адаптації навчальних програм і вдосконалення організаційних процесів. Крім того, для оцінки ефективності роботи проекту буде використовуватися методика Balanced Scorecard (BSC), яка враховує фінансові показники, ефективність внутрішніх процесів, рівень задоволеності стейкхолдерів і розвиток персоналу.

Маркетингова складова проєкту:

- Цільова аудиторія: діти та підлітки з деокупованих територій, батьки дітей із ВПО, українська діаспора за кордоном як джерело фінансової підтримки.
- Канали просування: соціальні мережі, співпраця з місцевими громадами, освітніми платформами та ЗМІ та лідерами думок, так як вони можуть і проводити і унікальні лекції.
- Інструменти залучення: благодійні концерти, краудфандингові кампанії, інтерактивні марафони на підтримку школи.

Реалізація проєкту “Гібридна школа музики для дітей із ВПО та деокупованих територій” має значний потенціал для розвитку. По-перше, вона сприятиме стабілізації фінансового стану організації через використання краудфандингу, міжнародних грантів і спонсорської допомоги. По-друге, проєкт дозволить благодійній організації “Культурні сили України” розширити свою аудиторію, що позитивно вплине на її імідж і репутацію. По-третє, ініціатива стане важливим кроком у напрямку інтеграції дітей із постраждалих регіонів у соціокультурне середовище, що є одним із ключових завдань у процесі відновлення України.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи на тему «Управління маркетинговою діяльністю благодійної організації “Культурні сили України”» було проведено всебічне дослідження, спрямоване на вдосконалення маркетингового управління організацією у сучасних умовах соціально-економічної нестабільності та високих очікувань стейкхолдерів.

У першому розділі роботи було здійснено теоретичний аналіз сутності, понять і підходів до управління маркетинговою діяльністю у благодійних організаціях. Визначено особливості маркетингового менеджменту у некомерційному секторі, окреслено ключові підходи до управління маркетингом, включаючи сучасні концепції, такі як інноваційний маркетинг-мікс і орієнтація на створення цінності для стейкхолдерів. Було висвітлено роль соціальних мереж, цифрових технологій та інтегрованих комунікацій у побудові ефективної маркетингової стратегії. Теоретична база дала змогу обґрунтувати значення управління маркетингом для досягнення фінансової стійкості та посилення іміджу благодійної організації.

Другий розділ був присвячений детальному аналізу поточної діяльності організації «Культурні сили України». Було охарактеризовано основні проєкти, включаючи «Стіни культури» та «Крила культури», проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою методів PEST, SWOT і EFAS. Особливу увагу приділено оцінці цільової аудиторії, серед якої ключову роль відіграють мешканці деокупованих територій і внутрішньо переміщені особи. Аналіз фінансових потоків організації виявив основну проблему – нерегулярність фінансування, що негативно впливає на реалізацію довгострокових ініціатив. Це стало основою для визначення стратегічного напрямку вдосконалення маркетингової діяльності.

У третьому розділі було розроблено комплекс практичних рекомендацій для вдосконалення управління маркетингом у благодійній організації. Запропоновано стратегії вирішення проблеми нерегулярності фінансування через диверсифікацію джерел доходів, впровадження цифрових інструментів

збору коштів та розвиток бренду організації. Також було розроблено новий проєкт – «Гібридна школа музики для дітей із ВПО та деокупованих територій», який дозволяє поєднати онлайн- і офлайн-навчання, забезпечуючи регулярну взаємодію з аудиторією навіть за умов обмежених ресурсів. Проєкт акцентує увагу на інноваційних підходах до роботи з молоддю та сприяє емоційній реабілітації через творчість. Було запропоновано інструменти фінансового планування та моніторингу, які допоможуть оптимізувати використання ресурсів і забезпечити прозорість діяльності організації.

Таким чином, у межах роботи були вирішені поставлені завдання: проведено теоретичне обґрунтування ролі маркетингового управління у благодійній сфері, здійснено практичний аналіз діяльності організації «Культурні сили України» та розроблено інноваційні рішення для вдосконалення її маркетингової діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення фінансової стабільності, покращення комунікації зі стейкхолдерами та розширення впливу організації на розвиток культурного середовища України. Результати дослідження можуть бути використані як основа для впровадження нових ініціатив у благодійній сфері та забезпечення стійкості некомерційних організацій у складних соціально-економічних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Лі Н. Маркетинг для некомерційних організацій. – М.: Видавництво «Вільямс», 2021. – 432 с.
2. Старостіна А.О. Управління маркетингом: теоретичні основи та практичне застосування. – Київ: КНЕУ, 2020. – 298 с.
3. Маслова Т.Д. Маркетинг соціальних послуг. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 240 с.
4. Закон України "Про волонтерську діяльність" від 19 квітня 2011 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17>.
5. Історія волонтерства в Україні: від XVIII століття до сучасності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://violity.com/ua/new/6194-istoriya-volonterstva-v-ukraine-ot-xviii-vek-a-i-do-sovremennosti>.
6. Волонтерська діяльність в Україні: історія, сьогодення та євроінтеграція // Одеський державний університет внутрішніх справ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2022/4/part_1/17.pdf.
7. Феномен волонтерства в Україні не має аналогів у світі! [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsn.ua/video/video-novini/fenomen-volonterstva-v-ukrayini-ne-maye-analogiv-u-sviti.html>.
8. Феномен волонтерства в історії та культурі України: погляд на історичний розвиток волонтерського руху // Тесленко С.В. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://crust.ust.edu.ua/bitstream/123456789/10653/1/Teslenko.pdf>.
9. Аналіз українського волонтерства на основі соціологічних досліджень // Національний інститут стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-11/volonterstvo_01112022.pdf.

10. Андрущак Г.П. Інноваційний маркетинг: орієнтири для некомерційного сектору. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 185 с.
11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Charities Aid Foundation (CAF). World Giving Index. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/world-giving-index>.
13. Forbes Ukraine. Благодійність як частка ВВП України: економічна оцінка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua>.
14. Опендатабот. Статистика благодійних організацій в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua>.
15. Українська Волонтерська Служба. Дослідження волонтерської активності населення України після початку війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://volunteer.country>.
16. Глобальний звіт про благодійність: вплив благодійності на економіку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unian.ua>.
17. Національна платформа розвитку благодійності в Україні. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uab.org.ua>.
18. Дослідження волонтерської активності в Україні. Центр стратегічних досліджень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://csr.org.ua>.
19. Національна соціальна платформа. Аналіз тенденцій розвитку неприбуткових організацій в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nsp.org.ua>.
20. Соціологічна група “Рейтинг”. Звіт: Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах. URL: https://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_culture_8_regions_012024_report_ua.pdf.
21. Нечаєва О.І. Методи оцінки ефективності маркетингової діяльності. // Економічний аналіз, 2022. – №2. – С. 34-45.
22. Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від

- 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>
- 23.Європейська комісія. Програми фінансування культурних ініціатив в Україні. URL: <https://ec.europa.eu> .
- 24.Академія доброчесності. Благодійність в умовах криз: теорія та практика. – Київ: Видавництво КМА, 2020. – 198 с.
- 25.USAID. Зміцнення громадської довіри (UCBI). Офіційний сайт. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine> .
- 26.Голуб О.В. Краудфандинг як інструмент фінансування соціальних проєктів. // Маркетинг і цифрові технології, 2023. – №3. – С. 22-35.
- 27.Маркетингова стратегія некомерційних організацій. Монографія / за ред. І.В. Васильченко. – Одеса: ОНУ, 2021. – 304 с.
- 28.Культурний фонд України. Підтримка проєктів у сфері культури. Офіційний сайт. URL: <https://ucf.in.ua> (дата звернення: 13.12.2024).
- 29.Balanced Scorecard Institute. Оцінка ефективності за допомогою збалансованої системи показників (BSC). URL: <https://balancedscorecard.org> .
- 30.Foote, Cone & Belding. Matrices of Consumer Engagement: Theory and Practice. – New York: FCB Publishing, 2020. – 267 p.
- 31.Кравець Л.В. Маркетинг у некомерційній сфері: освітньо-культурний контекст. // Бізнес Інформ, 2021. – №7. – С. 45-50.
- 32.Фонд «Відродження». Грантові програми в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://www.irf.ua> .
- 33.Digital Marketing in Nonprofits. Trends and Strategies for the Future / Edited by James McKenzie. – London: Routledge, 2021. – 350 p.
- 34.Дослідження «Стан громадської думки на звільненій території України». Фонд Фрідріха Еберта. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine> (дата звернення: 14.12.2024).
- 35.Благодійний фонд "Культурні сили України". Офіційний сайт організації. URL: <https://culturalsforces.org.ua>
36. Кількість благодійних організацій зросла майже вдвічі з 24 лютого

- 2022 року. The Page. URL:
https://thepage.ua/ua/news/kilkist-blagodijnih-organizacij-zrosla-majzhe-vdv-ichi-z-24-lyutogo-2022-roku?utm_source=chatgpt.com
37. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках. НІСД. URL:
https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analychni-dopovidi/stan-rozvytku-hromady-anskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024?utm_source=chatgpt.com
38. 74% українців долучались до волонтерства після 24 лютого 2022 року. Volunteer Country. URL:
https://volunteer.country/library/74-ukrayinciv-dolucalis-do-volonterstva-pis-lia-24-liutogo-2022-roku-shho-pokazali-rezultati-doslidzennia?utm_source=chatgpt.com .
39. Всеукраїнська благодійна організація "Асоціація благодійників України". URL: <https://vboabu.org.ua/news/6231.html>
40. OpenDataBot. Аналітика некомерційних організацій в Україні. URL:
<https://opendatabot.ua/analytics/> .
41. Фонд "Карітас України". Благодійна діяльність у воєнний час: досвід і виклики. URL: <https://caritas.ua> .
42. Європейський банк реконструкції та розвитку. Соціальні ініціативи в Україні. URL: <https://ebrd.com>
43. Культурні практики та потреби для відновлення населення у деокупованих та прифронтових громадах. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/kulturni_praktiki_ta_potrebi.html?fbclid=IwY2xjawHQ1AVleHRuA2FlbQIxMAABHWpgehwsbU68GRb5P2pLvVwAw0Ghz_kjOyNa6bFjZ4-c21Gk5khDQvgq3Q_aem_VbkksdNSTozh1J4-andBxQ