

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: «Управління маркетинговою діяльністю в організації»

Виконала: студентка 4-го року навчання,
спеціальності 073 Менеджмент

Зелена А. О.

Керівник

Романченко Н. В.

кандидат економічних наук, доцент

Рецензент С. М. Лагуардія

Кваліфікаційна робота захищена з
оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А. М.

«___» _____ 20__ р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К. В. Пічик

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Зеленої Анастасії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління маркетинговою діяльністю в організації» та науковий керівник роботи Романченко Наталія Володимирівна затверджені наказом НаУКМА від «__» ____ 2024 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «13» травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність організації тощо.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

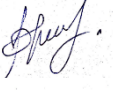
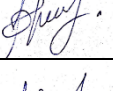
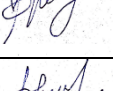
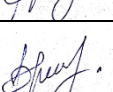
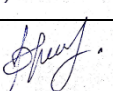
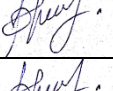
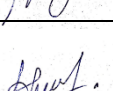
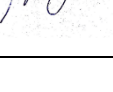
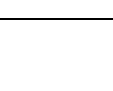
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 26 таблиць, 10 рисунків, 2 формули.

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	26.10.2023		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	30.11.2023		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	24.12.2023		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	30.03.2024		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	лютий березень		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	грудень квітень	грудень – квітень		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	січень	30.01.2024		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	березень	30.03.2024		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	квітень	26.04.2024		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 13 травня	05.05.2024		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 13 травня			
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 26 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 26 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2023 р.

Науковий керівник  Романченко Н. В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Зелена А. О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність маркетингової діяльності організації.....	8
1.2. Основи управління маркетинговою діяльністю організації.....	10
1.3. Методологія оцінки ефективності маркетингової діяльності.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	21
2.1. Характеристика українського підрозділу організації World Vision.....	21
2.2. Аналіз маркетингової діяльності та позицій українського підрозділу організації на ринку.....	25
2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю організації.....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	60
3.1. Напрями підвищення ефективності роботи з основним кластером донорів українського підрозділу World Vision.....	60
3.2. Рекомендації для українського підрозділу.....	69
ВИСНОВКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність проблеми – ефективне управління маркетинговою діяльністю стає одним з визначальних факторів довгострокового успіху організацій в умовах зростаючої конкуренції. Важливо правильно адаптувати та вдосконалювати маркетингові стратегії відповідно до змін ринку та потреб цільової аудиторії. Вибір маркетингових стратегій, який виходить з глибокого аналізу організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища, допоможе в досягненні ключових цілей на ринку.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю організації.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретико-методичні засади та сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю на прикладі підрозділу World Vision в Україні.

Відповідно до мети сформульовано завдання дослідження:

1. Розкрити сутність маркетингової діяльності організації.
2. Описати основи управління маркетинговою діяльністю організації.
3. Навести методологію оцінки ефективності маркетингової діяльності.
4. Охарактеризувати український підрозділ організації World Vision.
5. Проаналізувати маркетингову діяльність та позиції українського підрозділу організації на ринку.
6. Оцінити ефективність управління маркетинговою діяльністю організації.
7. Навести напрями підвищення ефективності роботи з основним кластером донорів українського підрозділу World Vision.
8. Навести рекомендації для українського підрозділу.

Методи дослідження, які використовувалися у процесі написання кваліфікаційної роботи: аналіз, логічний метод, вивчення документів, узагальнення, порівняння, опитування, моделювання тощо.

Наукова новизна та відмінність полягає у виконанні специфічно для обраної бази дослідження: групування теоретико-методичних засад, дослідження впливу галузі, аналізу даних щодо діяльності підрозділу, виявлення проблем та розробки комплексу рекомендацій для покращення становища на ринку.

Апробація результатів дослідження – тези дослідження було опубліковано на II Міжнародній науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ ЯК ФАКТОРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ».

Логіка дослідження зумовила структуру дипломної роботи: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел із 40 найменувань. Загальний обсяг 85 сторінок, з яких 70 сторінок основного тексту.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі:

1. Групування теоретичної та методологічної бази. Особливість результату полягає у специфічному обранні актуального матеріалу для подальшого аналізу організації, що займається благодійною діяльністю.
2. Аналіз діяльності організації, зокрема її маркетингової діяльності. Що на відміну від наявних характеризується більшою глибиною та обсягом досліджуваних показників, винесенням нових висновків.
3. Пропозиції вдосконалення управління маркетинговою діяльністю. Особливість результату полягає в їх розробці на основі результатів проробленого аналізу, новизні пропозицій та обґрунтуванні ефекту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність маркетингової діяльності організації

Маркетинг, як ринкова концепція, виникає у Сполучених Штатах Америки у 1902 році. В той період провідні університети почали надавати лекції про раціональну організацію товарообігу. Слово «маркетинг» походить від англійського слова «ринок» і означає «процес просування на ринок» або «діяльність у сфері ринку». Використання цього терміну бере початок з середини 19 століття від американських фермерів, що шукали де збувати свою продукцію. Вони придумали поняття «market getting», що перекладається як «оволодіння ринком». Після цього це словосполучення перетворилося на одне слово — «маркетинг». Наприкінці 1800-х — початку 1900-х років починається його використання в економічній літературі, і в той час у вищих навчальних закладах почали викладання однойменної дисципліни [1].

Існують різні точки зору вчених стосовно визначення поняття “маркетинг”. Тим не менш, незважаючи на різноманітність трактувань, загальними характеристиками маркетингу для більшості з них є комплексний підхід, орієнтація маркетингу на потреби конкретних груп споживачів, націлення діяльності керівників на те, щоб збільшити виробництво та збут продукції, вивчаючи потреби клієнтів і цілеспрямовано впливаючи на них. Нижче розглянуто що деякі з вчених розуміють під поняттям “маркетинг”.

Американська асоціація маркетингу визначає “маркетинг” як діяльність, набір установ та процесів для створення, просування, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [2].

Ф. Котлер визначає маркетинг як вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну [3].

Д. Еванс, Б. Берман у своїх підручниках під маркетинговою діяльністю розуміють передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, території і ідеї за допомогою обміну [4].

Велика кількість визначень поняття, що розглядаємо, пояснюється по-перше тим, наскільки важливим є маркетинг у сучасній науці та підприємстві. По-друге, що вчені використовують різні методологічні підходи для визначення маркетингу.

Найбільш точним визначенням поняття “маркетинг” ми вважаємо запропоноване Американською асоціацією маркетингу. Воно є найповнішим, бо описує маркетинг як діяльність, включаючи суб’єктів, зміст і мету.

Таким чином, можна сказати, що маркетинг є багатогранним поняттям, інструментом конкуренції, базованим на людській діяльності та процесах управління організацією. Його мета полягає в тому, щоб задовольнити попит споживачів на ринку, завдяки чому отримати максимальний прибуток.

Маркетинг, як складова діяльності організацій на ринку, характеризується такими основними принципами [5, 6]:

- мати свободу обирати сферу, вид роботи суб’єктами діяльності;
- орієнтуватися на потреби, запити та платоспроможний попит;
- орієнтуватися, припускаючи можливість розподілення ринку на окремі сегменти, щоб максимально задовольнити потреби клієнтів;
- комплексно і системно підходити до створення та реалізації програм у маркетинговій сфері;
- поєднувати наукові методи і творчий потенціал;
- орієнтуватися на довгостроковий результат;
- бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися до динамічного середовища.

Маркетингова діяльність, в свою чергу, виконує реалізацію певного набору функцій, що включають управлінську діяльність, методи регулювання певних ринкових процесів і дослідження ринку. Нижче розглянемо як визначається “маркетингова діяльність” у науковій літературі.

Аронова В. В. визначає маркетингову діяльність як таку, що «має забезпечувати конкурентоспроможне становище того або іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів і послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища, ... це процес, пов'язаний з виконанням дій, скерованих на досягнення маркетингових цілей, що припускає використання певних технологій, засобів і методів» [7].

Багорка М. О. пише, що «...маркетингова діяльність забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку» [8].

Отже, маркетингова діяльність є важливою частиною бізнесу, яка часто визначає інші аспекти роботи організації. Така діяльність включає в себе просування, продаж, купівлю, транспортування та зберігання товарів і послуг. Маркетингова діяльність організацій здебільшого пов'язана з усіма видами бізнес-дій і рішень, які забезпечують просування товарів і послуг покупцям, а також вивчення бажань, потреб, переваг і установок споживачів. Підприємства систематично використовують цю інформацію для створення нових товарів і послуг для споживачів.

Щоб економічна діяльність організацій була успішною на ринку, вони повинні бути клієнтоорієнтованими, тобто зважати та прислухатися до клієнтів, їхніх потреб, слідкувати з конкурентами, вміти швидко реагувати на нові ситуації, бути гнучкими, та вміти пристосовуватись до змін ринку.

1.2. Основи управління маркетинговою діяльністю організації

Ознайомимося з загальною інформацією та точками зору вчених щодо визначення поняття «управління маркетинговою діяльністю».

«Управління» та «менеджмент» є синонімами, коли йдеться про організації, такі як підприємства, фірми, компанії, установи, корпорації тощо. Це саме стосується і термінів «маркетингове управління», «управління маркетингом

(маркетинговою діяльністю)» і «маркетинговий менеджмент», що також використовуються як синоніми.

Єрмошенко М. М., Базиліук А. В., Єрохін С. А. розуміють під маркетинговим управлінням процес що ґрунтується на функціях управління та ринковому понятті обміну, визначає товари, послуги та ідеї (новації) основними категоріями, основною метою ставить досягнення задоволення всіх сторін обміну. Мета маркетингового управління - ефективна реалізація маркетингової діяльності [6].

За словами Ф. Котлера, маркетингове управління – це аналіз, планування, перетворення в життя та контроль проведення заходів, спрямованих на те щоб встановити, зміцнити і підтримати вигідні обміни з цільовими покупцями для досягнення цілей організації, таких як отримати прибуток, збільшити обсяг збуту, збільшити частку ринку тощо [3].

Куценко В. М. [3] визначає маркетинговий менеджмент процесом, складовими якого є аналіз, планування, реалізація та контроль за здійсненням заходів, націлених на те щоб встановити і підтримувати взаємовигідні зв'язки з цільовим ринком з метою досягнення цілей організації в загальній системі управління.

Основна задача управління маркетингом, за Коноплянниковою М., - синхронізація процесу управління різними елементами комплексу маркетингу таким чином, щоб кожним із них виконувалися свої функціональні цілі, підвищуючи ефективність інших елементів [5].

Організація управління маркетинговою діяльністю реалізується у трьох напрямках [5]: формуванні маркетингового міксу, управлінні службою маркетингу та внутрішньому маркетингу. Таким чином, управління маркетинговою діяльністю організації базується на окремих суб'єктах, об'єктах, інструментах і методах управління, які взаємодіють для забезпечення ефективного досягнення цілей.

В свою чергу, маркетинговий мікс (або комплекс маркетингу, маркетинг-мікс) - це набір змінних чинників маркетингу, які організація може контролювати та які використовує, щоб отримати відповідну реакцію цільового ринку, яка є бажаною. Класичний маркетинг-мікс складається з чотирьох основних груп:

товару, ціни, методів розповсюдження та просування. Також існують розширені варіації маркетинг-міксу, що є сучасними модифікаціями, в які входять 5, 7, або 9 чинників.

Внутрішній маркетинг - це просування цілей, місії, товарів і послуг організації своїм співробітникам, вкладення їм розуміння, що товари компанії важливі та потрібні людям. Спрямований на підвищення залученості співробітників.

Розглянемо складові управління маркетинговою діяльністю, що здійснюється суб'єктами управління [5, 9]:

- Аналіз — базуючись на достовірності, повноті й точності інформації, її перетворенні, осмисленні, аналізується ринок (включаючи кон'юктуру, поведінку споживача, попит, конкурентів, потенціал, місткість і так далі), загальний рівень якості менеджменту, якість виконання функцій управління маркетинговою діяльністю, її результати, організаційна структура маркетингу.
- Планування — створення та реалізація маркетингових програм, які включають в себе як короткострокові, так і довгострокові.
- Організація — створення організаційної структури маркетингової служби, впорядкування її зв'язків.
- Мотивація — працівники отримують ефективні матеріальні та моральні стимули для виконання своїх безпосередніх обов'язків завдяки виконанню цієї функції.
- Реалізація — забезпечує ефективне виконання запланованих маркетингових заходів і заходів для підвищення якості управління маркетинговою діяльністю.
- Контроль — нагляд і аналіз маркетингових дій та їх результатів.

Фірми на ринку створюють своє дерево цілей або систему цілей. Ця система лежить в основі маркетингової стратегії. Виділяються кінцеві та проміжні цілі. Кінцеві цілі зазвичай включають захоплення певної частки ринку, продаж певного обсягу товару або отримання певної суми прибутку. Результатом їх досягнення стає

розвиток організації, її комерційний успіх і місце на ринку. Проміжні цілі - це інструменти, які забезпечують можливість досягти кінцевих цілей.

Наразі існують різні підходи та методи управління маркетинговою діяльністю. Потрібно підлаштовувати існуючу на ринку та всередині організації інформацію для розробки індивідуальних підходів, які базуватимуться на тому, щоб відбувалося узгодження завдань та цілей управління маркетинговою діяльністю з потребами споживачів.

Загальна спрямованість маркетингової діяльності організації формується принципами її управління маркетинговою діяльністю.

Узагальнені принципи результативного управління маркетинговою діяльністю [5, 10]:

- Створити найефективнішу можливу систему маркетингу (у відповідності місії, стратегії й політиці організації), яка забезпечує можливість задоволення клієнтів і досягнення цілей організації.
- Планувати заходи з маркетингу та організовувати їх виконання ефективним чином.
- Зосереджуватись на конкретній концепції управління організацією, чітко визначити завдання та обов'язки кожного підрозділу та виконавця.
- Орієнтуватися на досягнення певних результатів на ринку, наприклад таких як збільшення власної частки ринку, вплив на зменшення частки конкурентів, захоплення нових ринків і так далі.
- Комплексний підхід до створення планів маркетингу, який включає пропозицію на ринку не лише товарів і послуг, але й способів вирішення проблем споживачів.
- Оперативно втручатися в хід процесів, гнучко адаптуючись до змін обставин, відштовхуючись від достовірної інформації.
- Стимулювати роботу працівників підрозділів маркетингу, щоб отримувати максимальну віддачу. Проводити підвищення кваліфікації кадрів, постійну спеціальну підготовку працівників.

- Контролювати, аналізувати та оцінювати всю маркетингову діяльність компанії, регулярно корегуючи її цілі, засоби та методи. Систематично та комплексно аналізувати методи управління та реалізацію задач.

Щоб організація досягала поставлених цілей, їй потрібно послідовно та логічно виконувати стадії реалізації процесу маркетингового менеджменту.

В свою чергу, процес маркетингового управління можна зобразити як послідовне виконання наданих дій (рис. 1.1).

З огляду на те, що в цій роботі аналізуватиметься управління маркетинговою діяльністю організації у сфері благодійних послуг, розглянемо визначення благодійної діяльності та супутніх понять.

Благодійна діяльність - добровільна діяльність, мета якої полягає в безкорисливій допомозі тим, хто цього потребує. Таку діяльність виконують фізичні та/або юридичні особи приватного права, її ресурсами є фінансові, матеріальні та/або адміністративні блага і послуги [11].

Благодійна організація - організація, що за установчими документами займається благодійною діяльністю в одній чи декількох сферах [11].

Благодійник - фізична чи юридична особа (організація), що здійснює благодійну діяльність [11].

Бенефіціар - той/ті хто отримує допомогу від одного чи декількох благодійників [11].

На сьогодні благодійні організації повинні користуватися сучасними методами управління та займатися діяльністю у сфері маркетингу, щоб успішно функціонувати на ринку.

Благодійні організації у своїй маркетинговій діяльності доволі схожі з аналогічною діяльністю комерційних організацій. Але потрібно зважати на особливості, що вирізняють маркетинг у благодійній сфері, котрі розглянуто нижче.

Варто вказати, що розвиток і рівень благодійності в країні залежать від її економічного добробуту та безпосередньо пов'язані з економічними факторами.



Рис. 1.1. Процес маркетингового управління
Джерело: сформовано автором на підставі [6]

О. Шекова визначає благодійний маркетинг як комплекс заходів, котрі спрямовані на те щоб отримати зовнішню підтримку та ефективно вирішувати соціально-важливі проблеми [12].

Розглянемо комплекс маркетингу, підлаштований під благодійні організації, котрий пропонує О. Шекова [12]:

1. Товар: є ключовим елементом будь-якої діяльності. В даному випадку товар вважають послугами, роботами, проектами та програмами, які використовуються для досягнення цілей організації.
2. Ціна: більшість послуг, які надають благодійні організації, є безоплатними, тому цей компонент маркетинг-міксу не несе великого значення. Під ціною можуть розумітися витрати на надання благодійних послуг.
3. Методи розповсюдження: самостійна реалізація організацією своїх програм, або програми можуть виконуватися сторонніми виконавцями з передачею ним прав на виконання послуг.
4. Просування: сприяє підвищенню рівня обізнаності, тому зазвичай благодійні організації активно займаються просуванням власних програм.

Вчена пропонує включити додаткові інструменти в комплекс маркетинг-міксу, такі як люди, процес і матеріальне середовище.

Благодійні організації можуть використовувати і традиційний маркетинг-мікс, незважаючи на те, що вони є офіційно некомерційними суб'єктами економічної діяльності. Однак слід враховувати, що цільова і функціональна специфіка даних організацій відрізняється від комерційних.

Проблеми в маркетинговій області у благодійних організаціях:

- Часто прослідковується низький рівень орієнтації на споживача. Благодійні організації в таких випадках виконують свою роботу, не враховуючи вимоги споживчої аудиторії.
- Існування кількох цільових аудиторій споживачів, з чого випливає те що благодійним організаціями важко визначити потреби кожної аудиторії.
- Часто у благодійних організаціях відсутні стратегічне бачення розвитку та місія. Місія такої організації буде відрізняти від місії комерційного підприємства, головним чином тим, що основною ціллю благодійної організації є зміна людей, суспільства та світу. І це стосується не просто постачання необхідних товарів, а зміни відносин всередині суспільства та між людьми [13].

1.3. Методологія оцінки ефективності маркетингової діяльності

Мета аналізу результатів маркетингової діяльності полягає в тому, щоб визначити, наскільки ефективна маркетингова діяльність організації.

Аналіз, подовжуючи та розширюючи контроль, визначає фактори, які впливають на рівень та міру досягнення тих чи інших запланованих результатів.

Етапи проведення аналізу маркетингової діяльності фірми представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Послідовність проведення аналізу маркетингової діяльності

Етап аналізу	Складові етапу
1	2
Скласти план діяльності з маркетингу	- Визначити тему аналізу, як використовуватимуться результати, призначити відповідальних за виконання; - розробити план виконання, розподілити обов'язки; - визначити звідки братиметься інформація; - підготувати макети та вказівки для оформлення результатів аналізу
Підготувати матеріали до аналізу	- Зібрати інформацію з запланованих джерел, пошукати і застосувати додаткові джерела; - перевірити отримані дані на адекватність та релевантність; - аналітично обробити інформацію.
Попередньо оцінити результати аналізу	- Охарактеризувати маркетингову діяльність фірми; - Охарактеризувати й порівняти зміни показників що розглядаються з показниками попередніх періодів, або з такими ж показниками організації, що ведуть подібну діяльність.
Проаналізувати причини динаміки зміни діяльності з маркетингу	- Визначити та згрупувати чинники впливу на діяльність з маркетингу організації; - виявити залежності між чинниками, що впливають на стан діяльності з маркетингу; - виключити вплив чинників, котрі не є залежними від організації яку аналізуємо; - виміряти вплив чинників; - оцінити збитки, причиною яких стали негативні чинники; - виявити можливості, котрі організація не використала для поліпшення діяльності з маркетингу.

Продовження табл. 1.1

1	2
Остаточні результати оцінити	• Зробити висновки з аналізу; • прописати пропозиції покращення діяльності з маркетингу; • скласти звіт з результатів аналізу.

Джерело: сформовано автором на підставі [6]

Ефективність маркетингу — це важливий показник діяльності організації, що відображає ступінь того наскільки маркетингова служба досягає цілей, котрі перед нею поставлені.

Оцінка рівня ефективності діяльності з маркетингу не повинна базуватися лише на одному показнику. Доцільно проводити оцінювання різноманітних елементів маркетингової діяльності для створення комплексної оцінки.

Науковцями рекомендується використання дев'яти показників для всебічної оцінки результативності маркетингової діяльності [14]:

1. Обізнаність про бренд (brand awareness) - показує відсоток споживачів, котрі здатні ідентифікувати візуальні компоненти бренду, впізнати його.
2. Оцінка враження споживачів, які протестували товари чи послуги до купівлі.
3. Рівень відтоку клієнтів (churn rate) — це відсотковий показник клієнтів, які пішли протягом встановленого проміжку часу, поділені на кількість клієнтів які прийшли на початок цього періоду.
4. Рівень задоволеності — показує наскільки приємним клієнту був досвід взаємодії з компанією, наскільки клієнт залишився задоволеним.
5. Прибуток (profit) — для його обчислення достатньо від доходу відняти витрати (собівартість).
6. Чиста поточна вартість, або чистий дисконтований дохід, або NPV — відображає економічну ефективність інвестиційного проекту, розраховується шляхом дисконтування (приведення до поточної вартості проекту, тобто на момент інвестування) очікуваних грошових потоків (і доходів, і витрат).

7. Внутрішня норма прибутковості (IRR) - відсоткова ставка, отримана за інвестицію, котра складається з виплат, які мають від'ємні числові значення, і надходжень, які мають додатні числові значення, що відбуваються регулярно.
8. Окупність інвестицій (payback).
9. Довічна цінність клієнта – це очікуваний валовий прибуток, який клієнт може принести протягом відносин з компанією.

Дані метрики складаються з традиційних маркетингових показників, де номери 1–4 вказують на найважливіші немонетарні показники, а номери 5–9 – фінансові показники.

Узагальнені, поширені методи оцінки ефективності маркетингової діяльності [14, 15]:

- Кількісні – полягають у порівнянні результатів маркетингової діяльності з витратами на її виконання, характеризують ефективність фінансових результатів компанії. Ці показники включають рентабельність інвестицій у маркетинг (показує ефективність та окупність вкладених у маркетинг коштів), оцінку вартості бренда та оцінку успіху компанії серед конкурентів.
- Соціологічні – розробляються соціологічні дослідження, це, наприклад, створення опитувань у сфері маркетингу, проведення оцінки комунікацій (через рекламу, піар) та аналізу персонального продажу.
- Інформаційні - для них застосовуються комп'ютерні програми, такі як «Clientele», «Marketing Expert», «БЕСТ-маркетинг» тощо. Та використовуються аналізи, наприклад, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод «4P» тощо.
- Експертні – виведення експертами суджень, зазвичай у вигляді балів, використовуючи свої знання та практичний досвід, з приводу ефективності дій підприємства у сфері маркетингу.
- Якісні – проводяться незалежними експертами або власними силами. Базуються на аудиті маркетингу, який є повним, систематичним, незалежним

оглядом зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, задля покращення маркетингової діяльності.

М. Москальов вважає, що ключовий показник ефективності діяльності некомерційної організації є досягнення значного соціального ефекту. Цей ефект вважається важливим, оскільки він служить, так би мовити, показником рентабельності некомерційного проєкту, що прагне до створення нематеріального результату, який включає підвищення рівня та якості життя, закриває потреби людини, що є важливими для життя, формує та позитивно впливає на суспільний уклад [16].

Показник задоволеності клієнтів послугами організації - також один з найбільш важливих показників ефективності маркетингу.

Підводячи підсумок, варто зазначити, що ефективне управління діяльністю з маркетингу – основна складова успішної економічної діяльності організації. Система маркетингу організації має об'єднувати точний аналіз, планування маркетингової діяльності, контроль та керівництво її процесами, правильну організацію й мотивацію роботи маркетингового відділу. Вдосконалення маркетингової системи повинно проводитися комплексно та системно.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Характеристика українського підрозділу організації World Vision

World Vision International (WVI) – неприбуткова корпорація зареєстрована у Сполучених Штатах Америки, здійснює діяльність у 104 країнах, займається питаннями надання гуманітарної допомоги. Є християнською організацією, яка надає загальну допомогу, захищає інтереси та допомагає у розвитку. Спеціалізується на роботі з дітьми, сім'ями та їх спільнотами, щоб повністю розкрити їх потенціал шляхом усунення основних причин бідності та несправедливості. World Vision допомагає всім людям, незалежно від релігії, раси, етнічного походження чи статі.

World Vision було засновано у 1950 році Робертом Пірсом. Перший офіс World Vision відкрився пізніше того ж року в Портленді, штат Орегон, а другий офіс - в Кореї у 1954 році. Спочатку організація займалася місіонерським обслуговуванням надзвичайних ситуацій у Східній Азії, але незабаром поширила діяльність на інші країни.

У 1967 році Ед Дейтон заснував «Місію перспективних досліджень та комунікаційний центр» як підрозділ World Vision.

В 1977 відбулася реструктуризація. Уолтером Стенлі Муніхемом була заснована організація World Vision International.

У 1970-х роках World Vision почала навчати сім'ї сільськогосподарським навичкам, необхідним для будівництва невеликих ферм, з метою сприяння довгостроковому покращенню та самозабезпеченості спільнот. Організація також розпочала встановлення водяних насосів для отримання чистої води, що призвело до зниження рівня дитячої смертності. Добровольці тепер використовують прісну воду для навчання садівництва та іригації, а також для зміцнення здоров'я.

У 1990-ті роки World Vision International почала приділяти увагу потребам дітей, які осиротіли в Уганді, Румунії та Сомалі внаслідок СНІДу, відсутності

турботи та громадянської війни відповідно. WVI також приєдналися до миротворчих зусиль Організації Об'єднаних Націй, щоб допомогти тим, хто постраждав внаслідок громадянської війни, та почали сприяти міжнародній забороні на міни.

У 2000-х у відповідь на землетрус та цунамі в Індонезії у 2004 році, World Vision ініціювала найкрупнішу на той момент операцію з надання допомоги в усіх п'яти постраждалих країнах, зібравши 350 мільйонів доларів США.

З 2011 по сьогодні World Vision реагує на війну в Сирії, допомагає біженцям в Йордані, Лівані, Іраку та в інших країнах. Допомагає постраждалим від війни в Україні. В 2022 році World Vision надавала підтримку близько 30 мільйонам людей.

Загальний штат організації - понад 38 тисяч працівників.

Види діяльності World Vision включають в себе основні напрямки діяльності, аварійне реагування та інформаційні кампанії:

- основні напрямки діяльності: захист дітей, економічний розвиток, освіта, здоров'я та харчування;
- аварійне реагування: землетруси в Туреччині та Сирії, глобальна голодна криза, реагування на кризу на Близькому Сході, на кризу в Судані, Сирії, реагування на війну в Україні, на Венесуельську кризу;
- інформаційні кампанії: “Достатньо їжі для кожної дитини”, “Зупинка насилля по відношенню до дітей”.

Візія - життя у всій його повноті (англ.: life in all its fullness).

Місія - розширення можливостей людей вийти з бідності (англ.: empowering people out of poverty).

Організаційно-правова форма: релігійна некомерційна організація відповідно до законодавства штату Каліфорнія, США

Засновник: Роберт Пірс

Дата заснування: 1950 рік

Місце реєстрації: 800 West Chestnut Avenue, Монровія, Каліфорнія, США.

Місцезнаходження: офіси World Vision розташовані на шести континентах в 104 країнах, зокрема у США, Німеччині, Швейцарії, Австралії, Україні, Бразилії і так далі. Місця розташування офісів показано на наданій ілюстрації (рис. 2.1), де позначка помаранчевого кольору показує локацію глобального центру, блакитного - польових офісів, зеленого - офісів підтримки.



Рис. 2.1. Місця розташування офісів World Vision

Джерело: сформовано автором на підставі [17]

В Україні World Vision International створила підрозділ в рамках ініціативи Ukraine Crisis Response у березні 2022 року після початку повномасштабної війни.

Станом на січень 2024 в Україні штат організації 132 особи в регіональних 6 офісах.

Основні напрямки діяльності в Україні:

- підтримка освітніх програм;
- підтримка соціально-незахищених сімей;
- надання фінансової та матеріальної підтримки ВПО;
- організація психологічної підтримки.

За період діяльності в Україні реалізовано проєктів на суму понад 142 мільйони доларів США.

Основними конкурентами World Vision в Україні є:

- Save the Children Ukraine;
- Caritas;
- Danish Refugee Council Ukraine;
- Norwegian Refugee Council;
- Hebrew Immigrant Aid Society;
- Merci Corp;
- International Medical Corps.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності українського підрозділу World Vision у табл. 2.1

Як бачимо з таблиці (див. табл. 2.1), дохід (кошти, надані донорами) зріс на 29% у 2023 році по відношенню до 2022, що свідчить про активне залучення ресурсів донорів та покращення ефективності роботи з ними. Кількість бенефіціарів, тобто людей, котрим надано допомогу зросла на 45% у відповідний часовий проміжок. Також зросли і загальні витрати на 185%. Зокрема адміністративні, як їх складова – з 0,61 до 4,5 млн. дол., детальніше їх розглянуто у підрозділі 2.2 (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники підрозділу World Vision в
Україні за 2022 – 2023 роки**

Показники	Значення показників		Відхилення, %
	2022	2023	2023/2022
1	2	3	4
Дохід, млн. дол. США	184,71	238,8	129,28
Загальні витрати, млн. дол. США	36,5	103,9	284,66
Адміністративні витрати, млн. дол. США	0,61	4,50	734,99
Відсоток адміністративних витрат у загальних, %	1,68	4,33	2,66
Бенефіціари, тис осіб	656,32	951,88	145,03

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Чисельність працівників, середня, осіб	32	128	400

Джерело: сформовано автором на підставі [18, 19, 20]

Чистий прибуток/збиток не розраховуємо у зв’язку зі спеціалізацією організації. Середня чисельність працівників зросла на 300%, що свідчить про збільшення обсягів діяльності.

Отже, за розрахованими показниками робимо висновок, що український підрозділ World Vision активно нарощує обсяги пожертв та наданої допомоги, покращує свій стан на ринку.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та позицій українського підрозділу організації на ринку

В українського підрозділу World Vision вертикальна лінійна структура управління, що означає наявність контролю нижчих рівнів вищими. Має власний керівний орган, який є відповідальним за результати ініціативи. Схема департаменталізації представлена на рисунку (рис. 2.2).

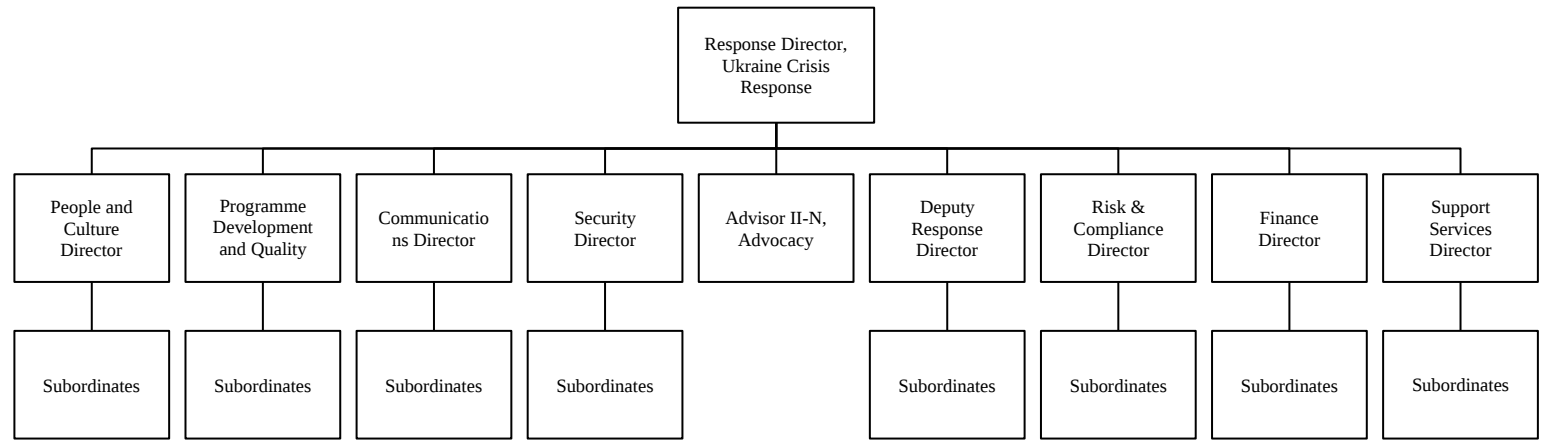


Рис. 2.2. Схема департаменталізації World Vision Ukraine

Джерело: сформовано автором на підставі [21]

Головним відповідальним є головний директор ініціативи (Response Director), його прямими підлеглими, котрі мають власні сфери відповідальності та повноважень, є 7 директорів, заступник та радник:

- директор по роботі з людьми та культурою (People and Culture Director);
- директор з розвитку та якості програм (Programme Development and Quality Director);
- директор з комунікацій (Communications Director);
- директор служби безпеки (Security Director);
- радник, адвокатура (Advisor II-N, Advocacy);
- заступник директора з реагування (Deputy Response Director);
- директор з ризиків та дотримання вимог (Risk & Compliance Director);
- фінансовий директор (Finance Director);
- директор служби підтримки (Support Services Director).

В свою чергу, у всіх згаданих 7 директорів, та заступника є декілька рівнів підлеглих. Всього штат World Vision Ukraine на січень 2024 року складає 132 особи.

Переваги структури управління, що застосовується:

- узгоджена діяльність працівників середніх та нижніх рівнів;
- простота в управлінні;
- однозначність ролей та відповідальності;
- надійність контролю (відповідальність кожного працівника за виконання своїх завдань);
- керівник є особисто відповідальним за кінцеві результати підрозділу.

Недоліки даної структури управління:

- велике навантаження на головного директора, що збільшуватиметься з розростанням підрозділу, адже щоб прийняти зважені рішення потрібно обробити великий обсяг інформації, котрий охоплює усі нижчі рівні системи;
- може падати швидкість реагування на зміни та гнучкість;
- необхідна висока кваліфікація керівників;

- зросте число рівнів при збільшенні розмірів підрозділу;
- обмежується ініціативність працівників нижчих рівнів.

За методологією І. Адізеса стадія життєвого циклу підприємства - зростання (go-go). Адже підрозділ активно розвивається, розширює свої проєкти, залучає нових партнерів і збільшує вплив, спрямовує значні зусилля на розширення на ринку.

З метою ефективного вирішення завдань і досягнення своєї місії, World Vision повинна систематично аналізувати та реагувати на фактори зовнішнього середовища. Розглянемо фактори макросередовища, котрі впливають на функціонування World Vision Ukraine за наступними групами:

1. Політико-правові фактори:

- благодійні й некомерційні організації здебільшого фінансуються за рахунок пожертв. Багато з них приходить політичним шляхом. Будь-яка зміна політичного ландшафту може призвести до уповільнення такого фінансування.

2. Економічні фактори:

- погіршення економічної ситуації в країні сприятиме меншій можливості фінансування від донорів, а отже і меншій кількості коштів на реалізацію організацією задуманих проєктів;
- зміна систем оподаткування благодійних організацій;
- у випадку посилення військових дій країни агресора, потребуватиметься більше фінансової та матеріальної допомоги від благодійних організацій.

3. Соціально-демографічні фактори:

- підвищення кількості внутрішньо переміщених осіб сприятиме потребі надання благодійними організаціями фінансової та матеріальної підтримки у більших кількостях;
- зростання кількості соціально-незахищених сімей (сімей, котрі не здатні повністю виконувати власні функції через складні соціальні умови) сприятиме більшій потребі у благодійній підтримці;

- недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів несприятливо впливатиме на розвиток організацій;
- позитивна репутація, як і позитивні подання ЗМІ можуть сприяти більшій кількості жертв;
- кількість жертв, а отже коштів на існування благодійної організації також залежить від базових цінностей людей та їх співпадіння з цінностями організації.

4. Науково-технічні та технологічні фактори:

- використання у роботі нових технологій допоможе діяльності організації;
- інформаційна обізнаність людей у правдивій та аргументованій інформації потенційно призведе до більшої кількості жертв;
- зростання кількості різноманітних платформ призведе до більших можливостей впроваджувати ефективну рекламу.

5. Природні фактори:

- стихійні лиха та аварії призведуть до збільшення потреби у допомозі благодійних організацій;
- погані погодно-кліматичні умови можуть сприяти ускладненню надання допомоги людям, котрі цього потребують.

6. Міжнародні фактори:

- поліпшення відносин з міжнародними організаціями сприятиме більшій кількості потенційної фінансової підтримки з їх боку для World Vision;
- позитивна участь у міжнародних програмах покращуватиме репутацію організації.

Для кращого розуміння галузі, у якій працює World Vision Ukraine, проведемо діагностику галузевої належності організації.

Рівень благодійності в Україні сильно зріс з початком повномасштабної війни (рис. 2.3). На середину 2022 року рівень її поширеності оцінюють на 7,8 балів з 10, що є “швидше високим”. Тоді як у 2019 аналогічний показник оцінювали на 4,8, а у 2021 на 4,5 балів з 10.

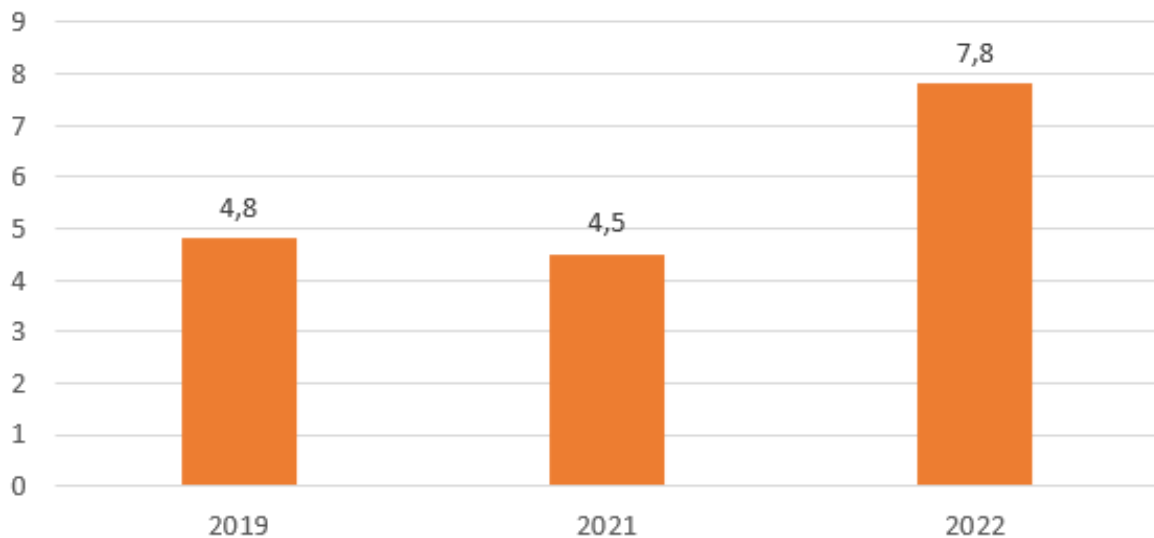


Рис. 2.3. Середні оцінки поширеності благодійності

Джерело: сформовано автором на підставі [22]

Також доповнює картину те, що у 2021 році лише 12% респондентів оцінили поширеність благодійності на високий бал (від 8 до 10), а у середині 2022 – 65%.

При оцінці респондентами рівня поширеності благодійності наявні регіональні відмінності по Україні. Люди, які проживають на заході та в центрі країни, вважають, що благодійність більш поширена (індекс сприйняття поширеності благодійності в Україні серед обох груп згаданих опитаних становить 8,0), ніж люди, які проживають на півдні та сході (7,5 та 7,1 відповідно). Порівнявши показники 2021 та 2022 року, дослідники побачили, що з часом рівень благодійності зріс у Центральному регіоні (який раніше був близьким до рівня в Південному регіоні) та зрівнявся з аналогічним показником Західного регіону. Особи, досі проживаючі на сході, вважають, що благодійність менш поширена, ніж внутрішньо переміщені особи та мешканці інших регіонів України. [22]

На грудень 2023 року кількість благодійних організацій в Україні становить 20 671. Згідно з даними з платформи Опендатабот, у проміжку лютий 2022 року – грудень 2023 року їх кількість виросла на 74%. Зареєстровані є як новими, так і тими, що нещодавно отримали офіційний статус. [23]

З початку війни громадянське суспільство мобілізувалося, щоб допомагати ЗСУ і мирним мешканцям, що призвело до значного зростання кількості благодійних організацій. До їх діяльності входить: адвокація та соціальний захист ВПО, евакуація, надання юридичної, гуманітарної та психологічної допомоги, тимчасове розміщення переселенців, проведення консультацій сімей військовослужбовців та підтримкою ветеранів. [24]

В середньому благодійні організації використовують 5% коштів з донацій на адміністративні витрати, в котрі входить оплата праці, податки, оренда офісу, телефонні дзвінки, оплата перевезення придбаної допомоги і так далі. [25]

Сучасні галузеві проблеми та перспективи розвитку:

- проблема довіри до благодійних фондів. Починаючи з 24-го лютого 2022 року $\frac{3}{4}$ українців чули про шахрайство з боку благодійників [22];
- законодавство України у сфері благодійної діяльності є недосконалим [26]. Що, в свою чергу, також призводить до шахрайства. Зокрема, існує багато бюрократичних перешкод і відсутність ефективних механізмів контролю за використанням коштів;
- щодо перспектив благодійної діяльності, ймовірно її обсяг впаде з закінченням війни [22]. Та вона буде направлена на відновлення та відбудову України. [27]

Проведемо діагностику взаємодії організації з діловим середовищем, яка допоможе організації розуміти потреби та вимоги ринку, виявити конкурентні переваги, підтримувати стійкі взаємовідносини та стійкий розвиток.

Особливості взаємодії із клієнтами - у зв'язку з благодійним профілем організації та акцентом дипломного дослідження на взаємодії з донорами, розглядатимемо донорів як клієнтів. Кошти на діяльність українського підрозділу World Vision залучаються зі зборів пожертв з-за кордону, отже розглянемо тих, хто робив пожертви:

- компанії: ADH, ВНА, Cargill Foundation.
- PNS - private non specified (пожертви окремими людьми, без адресно).

Розташування груп окремих людей та підрозділів компаній, які роблять пожертви: Фінляндія, Німеччина, Нідерланди, Сполучені Штати Америки, Австралія, Об'єднане Королівство Великої Британії, Канада, ЄС.

Причини донацій [28]:

- прозорість World Vision – вони як відкрита книга, інформація про пожертви та витрати в повному обсязі розташовані на сайті, все документується. Зокрема, випускається щорічна звітність, що включає:
 - консолідовану фінансову звітність у форматі, що вимагається загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку та IRS;
 - форму 990 (вимагається загальноприйнятими принципами бухгалтерського обліку та IRS);
 - річний звіт;
 - лист від президента організації;
 - лист від фінансового директора організації.
- чудова репутація, що включає:
 - за Charity Navigator: отримала 4 із 4 зірок за фінанси, підзвітність і прозорість у 2023 році.
 - за Better Business Bureau: World Vision – акредитована BBB Wise Giving Alliance благодійна організація, що відповідає всім стандартам підзвітності благодійної діяльності.
 - за Evangelical Council for Financial Accountability: статутний член християнської асоціації, яка оцінює дотримання 7 стандартів фінансового управління.
 - за GuideStar: У 2021 році World Vision отримала Platinum Seal of Transparency — найвищу можливу оцінку.
 - за Charity Watch: нагороджена печаткою найвищого рейтингу від благодійного оцінювача Newsweek, названого «найжорсткішим оцінювачем із групи».
- тривале, перевірене часом існування на ринку з 1950 року.

- World Vision є найбільшою у світі приватною благодійною організацією, орієнтованою на дітей. [29]

Середній обсяг зборів по проєкту (дол. США): 4 334 869.

Особливості взаємодії з конкурентами - співставимо World Vision Ukraine з двома найближчими конкурентами на ринку України: Save the Children Ukraine та Danish Refugee Council Ukraine у табл. 2.2. З таблиці (див. табл. 2.2) бачимо, що за кількістю бенефіціарів на першому місці Danish Refugee Council Ukraine, на другому - Save the Children Ukraine. У World Vision Ukraine з порівнюваних у цій таблиці конкурентів найменша кількість бенефіціарів за перший рік війни.

По суті, World Vision за спеціалізацією діяльності зосереджується на розвитку громади з наголосом на добробуті дітей, тоді як Save the Children спеціалізується на програмах, орієнтованих на дітей, і реагуванні на надзвичайні ситуації. Danish Refugee Council надає гуманітарну допомогу та захист спеціально для біженців та внутрішньо переміщених осіб, приділяючи особливу увагу притулку, засобам існування та адвокації.

Таблиця 2.2

Порівняння World Vision Ukraine з двома найближчими конкурентами на ринку України

Критерій порівняння	Організація		
	World Vision Ukraine	Save the Children Ukraine	Danish Refugee Council Ukraine
1	2	3	4
Цілі	Надавати інклюзивну гуманітарну допомогу біженцям, внутрішньо переміщеним особам і найбільш уразливим дітям та їхнім родинам в Україні, Румунії, Молдові та Грузії.	Надавати необхідну гуманітарну допомогу дітям та їхнім родинам.	Допомога постраждалим від війни та переміщення особам, а також установам в Україні в подоланні наслідків кризи

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Задачі та послуги	- Захист і освіта дітей - Психосоціальна підтримка та психічного здоров'я - Програма грошової допомоги - Підтримка в засобах до життя	- Здоров'я фізичне - Психічне здоров'я та психосоціальна підтримка - Запобігання гендерному насильству і служби захисту від нього - Вода, санітарія та гігієна, їжа грошові засоби	- Захист - Економічне відновлення - Гуманітарне роззброєння та розбудова миру - Укриття та поселення
Місія	Сприяти людській трансформації, шукати справедливості та нести благу вістку про Царство Боже	Захист дітей від лиха	Допомагати біженцям і захищати їх, а також надавати їм можливості для кращого майбутнього
Число людей, котрим надана допомога за 1-ий рік війни, од.	656320	1095323	3036095
Яка продукція організації зіставляється з продукцією конкурентів	Розглянуті конкуренти покривають весь спектр послуг, котрий надає World Vision	На відміну від World Vision, орієнтується додатково і на запобігання гендерному насильству і служби захисту від нього	На відміну від World Vision, орієнтується додатково і на гуманітарне роззброєння та розбудову миру

Особливості взаємодії благодійних організацій з державними, районними та муніципальними органами:

- Недостатня визначеність законодавства і регулярні зміни правових норм призводять до ускладнень реєстрацій та порушень з боку благодійних організацій.
- Залишається потреба в ефективному механізмі державного контролю та нагляду за благодійними організаціями, їх діяльністю.

- Необхідно забезпечити прозорість і довіру до благодійних організацій, а також захистити права та інтереси донорів і благодійників шляхом встановлення стандартів для діяльності та фінансової звітності благодійних організацій. [30]

Ціль ініціативи Ukraine Crisis Response, в рамках якої створено підрозділ World Vision Ukraine, - надавати гуманітарну допомогу орієнтовану на потреби біженцям, внутрішньо переміщеним особам, найбільш уразливим дітям та їхнім сім'ям в Україні, Румунії, Молдові і Грузії.

Партнери World Vision Ukraine Crisis Response (табл. 2.3) зокрема включають WFP, UNICEF, Armes of Mercy, Caritas, Ukraine Foundation for Public Health, Unity For The Future і так далі.

Таблиця 2.3

Кількість партнерів World Vision Ukraine Crisis Response станом на січень 2024 року

Місце розташування партнерів	Кількість партнерів, од.
В Україні	33
В Молдові	9
В Румунії	36
Загальна кількість	78

З метою аналізу та характеру впливу внутрішніх чинників на зміни режиму функціонування організації проведемо діагностику внутрішнього середовища організації. Розглянуто організацію як систему управління, проведено діагностику основних функціональних підсистем.

Проведемо діагностику управління виробничою системою.

Етапи роботи працівників World Vision з бенефіціарами (рис. 2.4):

1. Працівники World Vision спілкуються з дітьми, родинами, церквами, лідерами груп та вислуховують їхні потреби та виклики.
2. Працюють з ними задля розробки плану дій на визначений термін.

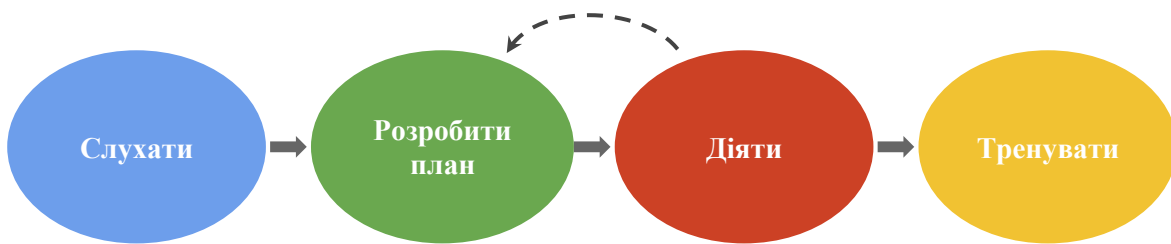


Рис. 2.4 Схема роботи працівників World Vision з бенефіціарами

Джерело: сформовано автором на підставі [31]

3. Починають виконання плану, працюючи з існуючими лідерами та заохочуючи появу нових. Закривають сформульовані раніше потреби.
4. Якщо щось у розробленому плані працює не так, як повинно було б, повертаються назад на стадію “розробити план” та перероблюють план.
5. World Vision не тільки допомагає спільноті отримати те, що їй потрібно. Вони тренують спільноту, щоб вона самостійно могла забезпечувати себе потрібними ресурсами, підтримувати свою життєдіяльність.

Технології - World Vision використовує технології для забезпечення ефективності своєї роботи, які включають:

- онлайн-платформи для збору пожертв та системи управління фінансами;
- інформаційні системи для управління, моніторингу та оцінки проєктів;
- комунікаційні канали для зв'язку зі співробітниками, громадськістю та партнерами.

Стратегічні зони діяльності: захист і освіта дітей, психосоціальна підтримка та підтримка психічного здоров'я, програма грошової допомоги, підтримка в засобах до життя.

Для особистої допомоги бенефіціарам World Vision залучає партнерів, навчає їх, фінансово забезпечує. Партнери виконують основну роботу по доставці матеріальної та психологічної допомоги, при цьому діючи від імені World Vision.

Система контролю якості базується на стандартах та планах проведення процедур, спеціально розроблених настановах (документах, де вказуються

очікування від співробітників), цілях проєктів, посадових інструкціях, завданнях керівництва, KPI.

У загальні витрати World Vision в Україні (табл. 2.1.) входять: витрати на програми допомоги, витрати на збір коштів та адміністративні витрати.

В рамках аналізу управління виробничою системою, проведемо аналіз динаміки адміністративних витрат на функціонування підрозділу у цілому, за основними елементами, за структурою у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз адміністративних витрат World Vision в Україні за 2022 – 2023 роки

Елемент витрат	Сума, грн			Структура витрат, %		
	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення
Оренда офісів	2682500	8040325	5357825	12	5	-7
Транспорт	832532	4884720	4052188	4	3	-1
Зв'язок	97000	1130200	1033200	0	1	0
Кошти на відрядження	794000	3526400	2732400	3	2	-1
Витрати на оплату праці	16655000	130713600	114058600	72	76	5
Відрахування соц. страхування	1998600	18299904	16301304	9	11	2
Амортизація	224656	4541000	4316344	1	3	2
Загальні адміністративні витрати	23284288	171136149	147851861	100	100	X

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Як видно з таблиці (див. табл. 2.4), витрати по всім статтям зросли, що вказує на зростання обсягів діяльності. Найбільше зросли витрати на оплату праці та соц. страхування, які одночасно були і зберігаються найбільшими статтями витрат.

Розглядаючи структуру витрат, зменшилася частка у загальних витратах таких показників витрат: оренда офісів, транспорт та кошти на відрядження, що може вказувати на підвищення ефективності використання простору офісів та транспорту, а також на зміни в політиці відряджень. Зросла частка витрат: на оплату праці, на соц. страхування, амортизацію, що свідчить про зростання штату працівників та закупку нової техніки і автомобілів. Майже незмінною залишилась частка витрат на зв'язок у загальних витратах.

Проведемо аналіз маркетингової діяльності.

Розглянемо джерела пожертв коштів, які надходили на проєкти World Vision, направлені на Ukraine Crisis Response (табл. 2.5). Початок розглянутих проєктів зі збору коштів лежить у проміжку березень 2022 - січень 2024 включно. «PNS» розшифровується як «private non specified», тобто пожертви окремими людьми, без адресно.

Таблиця 2.5

Сегментація коштів за джерелами надходження на Ukraine Crisis Response

Джерело	Сума, дол. США
ADH	\$ 80 460 109
PNS	\$ 18 469 025
ВНА	\$ 69 230 769
Cargill Foundation	\$ 900 000
Всього	\$ 169 059 903

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Для наочності зобразимо інформацію з табл. 2.5 на діаграмі (рис. 2.5).

Найбільша сума коштів за період з початку війни надійшла від донорів з США, на другому місці - від донорів з Німеччини, на третьому - загалом з Європейського Союзу, на четвертому - з Нідерландів (табл. 2.6).

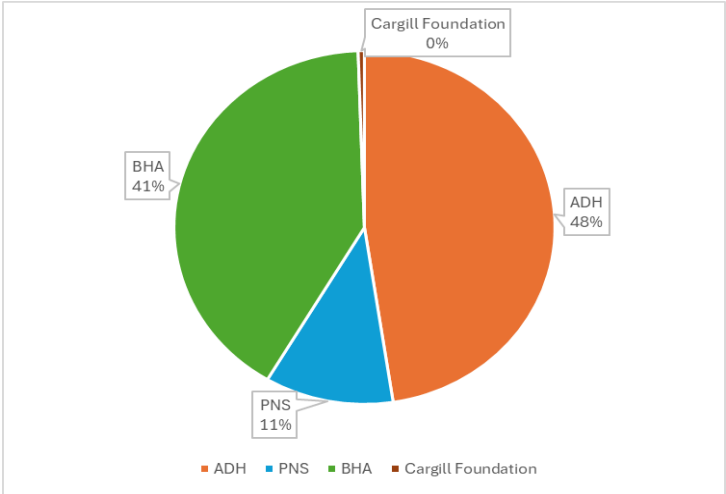


Рис. 2.5. Сегментація коштів за джерелами надходження на Ukraine Crisis Response

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Таблиця 2.6

Сегментація за країнами надходження за спаданням загальної суми пожертв

Країна	Сума, дол. США
United States	\$ 76 130 769
Germany	\$ 70 204 250
EU	\$ 10 255 859
Netherlands	\$ 6 378 488
Finland	\$ 2 034 000
Canada	\$ 1 800 000
United Kingdom	\$ 1 661 937
Australia	\$ 594 600
Всього	\$ 169 059 903

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Для наочності зобразимо інформацію з табл. 2.6 на діаграмі (рис. 2.6).

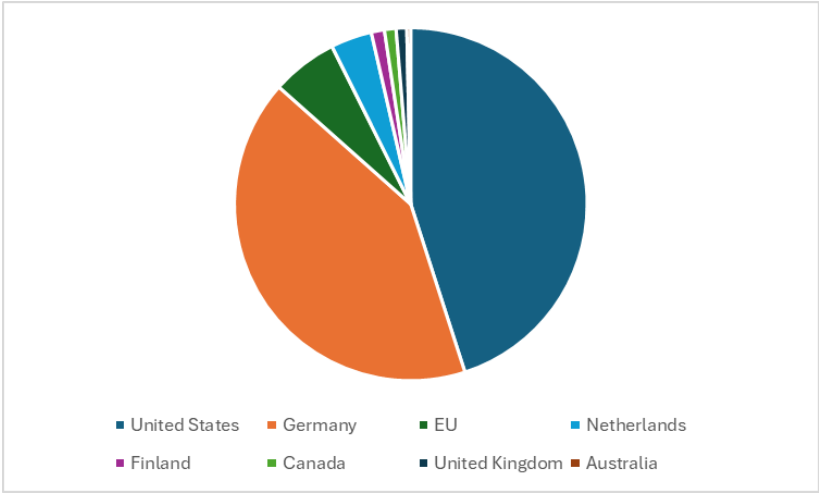


Рис. 2.6 Сегментація за країнами надходження загальної суми пожертв

Джерело: сформовано автором на підставі [32]

Як бачимо з табл. 2.7, кількість бенефіціарів, тобто осіб, які отримали допомогу, зростає. Це слугує як ознакою підвищення успішності World Vision на ринку, так і сигналом до потреби подальшого розвитку і зростання організації для забезпечення зростаючої кількості потреби в допомозі і ресурсах.

Таблиця 2.7

Кількість бенефіціарів World Vision Ukraine Crisis Response за 2022-2023 роки

Показники	Значення показників		Відхилення, %
	2022	2023	2023/2022
Бенефіціари, тис осіб	656,32	951,88	145,03

Джерело: сформовано автором на підставі [18, 19]

Як було згадано вище, у підрозділі World Vision в Україні є команда маркетингу (communication department). Вона складається з 4-ох осіб: директора з комунікацій та працівників, котрі йому підпорядковуються, а саме координатора та співробітника по зв’язкам з громадськістю, радника з адвокації.

Система проведення маркетингових досліджень складається з таких основних етапів: визначення цілей дослідження, розробка дослідницького плану, збір даних, аналіз даних, формування стратегій та рекомендацій.

Основні принципи комунікаційної політики World Vision:

- прозорість та відкритість: прагне підтримувати чесне, прозоре та відкрите спілкування зі всіма зацікавленими сторонами, включаючи спонсорів, донорів, бенефіціарів, урядові органи та громадськість. Завдяки регулярним звітам, відкритості фінансової звітності та доступності інформації про проєкти та програми;
- захист конфіденційності та приватності: базується на Політиці конфіденційності організації. World Vision поважає конфіденційність та приватність своїх бенефіціарів, донорів та інших зацікавлених сторін. Організація дотримується законних та етичних вимог з охорони особистих даних;
- послідовність: прослідковується у всіх видах спілкування, щоб забезпечити збереження єдиної ідентичності організації та уникнути повідомлень, котрі суперечать одне одному.

Рекламна діяльність - World Vision активно веде інформаційну та освітню діяльність, використовуючи:

- кластери - події у кожній країні, на яких збираються представники влади та інших організацій, представники міжнародних структур (наприклад, ООН, Червоного Хреста) та звітується інформація по проєктам. Представниками World Vision розкажується інформація про існуючі проєкти, їх мету, для того щоб представники влади чи інших організацій знали про діяльність World Vision;
- поширення продукції з логотипом (наприклад, одяг, засоби письма, шопери);
- медіа - World Vision активно співпрацює з журналістами, телеканалами та іншими медіаорганізаціями для розповсюдження інформації про свою роботу та проєкти. Згадана співпраця включає розміщення новин, репортажів та інтерв'ю з представниками організації, приклади успішних історій тощо;

- соціальні мережі - включаючи Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, TikTok для залучення уваги, громадської підтримки та підвищення обізнаності та репутації;
- контент-маркетинг - World Vision створює різноманітний контент, такий як статті, відео, фотографії та інфографіка для поширення інформації про свою роботу, потреби та досягнення. Цей контент розміщується на їх веб-сайті, в блогах, в соціальних мережах, та інших платформах, представляється на кластерах;
- організація заходів та кампаній - включає прес-конференції, благодійні заходи, кампанії зі збору коштів та інші події;
- освітні та інформаційні матеріали - розробляє та поширює брошури, плакати, презентації та навчальні посібники, щоб підвищити обізнаність про проблеми з якими бореться організація та її успіхи в боротьбі.

Проведемо аналіз управління соціально-психологічною підсистемою.

Тип організаційної структури - вертикальна лінійна, детальніша інформація про неї та розподіл повноважень наведено на початку підрозділу.

Система управління та контролю базується на річних цілях, Кодексі поведінки, організаційній структурі, операційних цілях, цілях окремих проєктів та посадових інструкціях. Кожен менеджер створює графік роботи своєї команди, роблячи його у відповідності до перелічених вище елементів, на яких базується система управління та контролю, погоджуючи графік з вищими ланками. Система для створення та засоби поширення графіків і потрібних відповідних завдань обирається кожним менеджером на основі власних преференцій та зручності для команди. Менеджери наглядають за виконанням цілей та відповідності графікам, за потреби коригуючи свою роботу та роботу підлеглих. Проводяться щотижневі та поточні зустрічі, на яких організовується робочий процес, зокрема відбувається: планування, огляд поточних завдань, вирішення можливих проблем, обмін інформацією та координація дій, спілкування та взаємодія.

Чисельність явочна відслідковується у документі “Timesheet”, де фіксується по кожному співробітнику кількість робочих годин на день і кількість годин роботи над проектом.

Система підготовки персоналу: після прийому нової людини на роботу лінійний менеджер проводить ввідний інструктаж, проводяться потрібні тренінги, а ментор протягом перших 4-ох тижнів допомагає входити в курс справ. Також, проводяться тренінги не тільки для нового персоналу. Ці тренінги бувають внутрішні та зовнішні близько 10-12 разів на рік. Внутрішні тренінги проводять вживу або дистанційно співробітники World Vision: штатні тренери або працівники, у котрих є на це повноваження. Зовнішні тренінги - ті, які купуються у інших організацій, тобто поза межами World Vision.

Система оплати та винагороди: заробітна плата виплачується 2 рази на місяць. Присутні винагороди за додаткові години у випадку якщо є виробнича необхідність, і людина працює. Детальніший аналіз персоналу проведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз персоналу підрозділу World Vision в Україні

Показник	Значення по роках		Відхилення		Структура, %		
	2022	2023	Абсолютне	Відносне, %	2022	2023	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
Спеціалісти	18	92	74	511,1	56,3	71,9	15,6
Менеджери	9	29	20	322,2	28,1	22,7	-5,5
Керівники	5	7	2	140,0	15,6	5,5	-10,2
Усього персонал	32	128	96	400,0	100,0	100,0	X
Скільки звільнилось персоналу	3	5	2	166,7	9,4	3,9	-5,5

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Прийняття на роботу нових працівників протягом року	35	101	66	288,6	109,4	78,9	-30,5
Коефіцієнт обороту приймання персоналу, % ³	109,38	78,91	X	-30,47	X	X	X
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,38	3,91	X	-5,47	X	X	X
Продуктивність праці, млн. дол США*	5,77	1,87	-3,91	32,32	X	X	X
Продуктивність праці, тис. осіб**	20,51	7,44	-13,07	36,26	X	X	X

* Розраховується як відношення суми зібраних пожертв до кількості персоналу.

** Розраховується як відношення кількості бенефіціарів до кількості персоналу.

Джерело: сформовано автором на підставі [20]

Як ми бачимо з таблиці (табл. 2.8), кількість персоналу з 2022 по 2023 зросла у 4 рази. Найбільш сильно зросла кількість спеціалістів - на 74 людини. Кількість менеджерів зросла на 20, керівників - на 2 людини. Також видозмінилася і структура: відсоток спеціалістів у загальній кількості персоналу зріс на 15,6 відсоткових пункти, і тепер складає 71,9%. Відсоток менеджерів трохи впав і тепер складає 22,7%. Відсоток керівників у загальній кількості персоналу впав і тепер складає 5,5%, не дивлячись на абсолютне зростання їх кількості, що спричинено також великим набором на роботу спеціалістів та менеджерів.

Розрахунок коефіцієнту обороту з персоналу проводиться за формулою:

$$K_{\Pi} = \frac{\chi_{\Pi}}{\chi_{\text{сер}}} \cdot 100\% , \quad (2.1)$$

де χ_{Π} – чисельність прийнятих працівників в організацію за певний період;

$\chi_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту з приймання персоналу з 2022 по 2023 впав на 30,47 відсоткові пункти, що означає, що пропорція новоприйнятих працівників до середньооблікової кількості працівників за розглянутий період зменшилася.

Розрахунок коефіцієнту плинності кадрів проводиться за формулою:

$$K_{\Pi} = \frac{\chi_{\text{з}}}{\chi_{\text{сер}}} \cdot 100\% , \quad (2.2)$$

де $\chi_{\text{з}}$ – чисельність працівників, що звільнилась за певний період;

$\chi_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Коефіцієнт плинності кадрів впав на 5,47 відсоткові пункти, тобто менше працівників покидає організацію в порівнянні з попереднім періодом, сигналізує про підвищення ефективності процесів утримання персоналу. Також, бачимо зменшення обох типів продуктивності праці, тобто зменшення виробничих результатів. Проте це спишемо на завеликі початкові обсяги пожертв, задля можливості опрацювання наявним персоналом на початку діяльності.

Отже, робимо висновок про розростання українського підрозділу World Vision на ринку України.

У результаті аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища World Vision будуємо матрицю «SWOT-аналізу» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Хороша репутація 2. Сильна база донорів по всьому світу	1. Відкладене реагування через жорсткі вимоги зі сторони донорів щодо

3. Комунікаційна стратегія 4. Глобальна мережа - World Vision International у 104 країнах, на 6-ти континентах 5. Великий досвід надання гуманітарної допомоги (на ринку з 1950 року) 6. Досвідчені керівники з високим рівнем освіти, котрі поділяють релігійні цінності організації 7. Підтримка знаменитостей по всьому світу 8. Фокус на задоволенні донорів – транспарентність, виконання вимог донорів 9. Кожен підрозділ фокусується на своїх сильних сторонах 10. Місцевий рівень автономії та зв'язки з розділами по всьому світу (система, націлена на те, що голос кожної філії (підрозділу) буде почутий, одночасно гарантуючи, що кожна філія активно працює над загальним баченням організації) 11. Динамічна структура управління – підлаштовується під нагальні потреби 12. Ініціативи виходять з місії, бачення та цінностей 13. Збір коштів на Ukraine Crisis Response за 2 роки війни склав 423,51 мільйонів доларів США	операційної діяльності (наприклад, відносно довгий процес дозволу використання коштів на термінові ситуації) 2. Велика кількість структурних змін за останні роки, зокрема часті зміни людей на посадах 3. Не готові організаційно реагувати на війну в Європейській країні (наприклад, як надавати допомогу на місцях під час тривоги, як приймати в село під обстрілами і не ризикувати життям, як організовувати допомогу при евакуаціях і т.д.) 4. Нерозуміння контекстів України (перше реагування в європейській країні з високим рівнем життя та розвинутою індустрією, у порівнянні з країнами Африки, Латинської Америки і тд, тобто вищі вимоги до рівня допомоги від населення України) 5. Реактивна, а не проактивна культура (реагує на негаразди, а не працює на їх превенцію) 6. Широкий спектр послуг, які надає World Vision, ускладнює концентрацію виключно на конкретній меті 7. Можливостей організації не вистачає для надання допомоги всім хто потребує, особливо в сегменті психологічної допомоги
Можливості	Загрози
1. Велика кількість людей потребує послуг World Vision, і ця кількість зростає 2. Є можливість створювати нові ініціативи, які могли б залучити потенційних донорів та спонсорів. 3. А зробивши заходи (ініціативи) щорічними, повторюваними, World Vision може закласти основу для постійної та надійної фінансової підтримки 4. Є можливість підвищувати обізнаність про багато проблем, як у організації з таким брендом 5. Здатність розширювати програми,	1. Конкуренція з іншими благодійними організаціями 2. Зменшення фінансової підтримки з боку донорів 3. Репутаційні ризики - діяльність, що може пошкодити репутацію 4. Неврегульованість законодавством діяльності благодійних організацій і їх оподаткування (наприклад, організація не заробляє для себе, але, тим не менш, нараховується ПДВ) 5. Ризик безпеки співробітників у зв'язку з війною (фізичне та психологічне здоров'я)

завдяки наявності фінансових ресурсів, якщо є велика потреба 6. World Vision може спробувати краще використовувати підтримку знаменитостей, щоб поширити інформацію про організацію та її проекти.	
--	--

Висновки зі SWOT-аналізу:

1. Можна виділити кілька ключових сильних сторін World Vision, які слід зміцнювати та розвивати для збільшення конкурентоспроможності:
 - репутацію – одна з найважливіших конкурентних переваг, підтримує довіру потенційних донорів та партнерів;
 - базу донорів – глобальну мережу, підтримку знаменитостей, досвід надання гуманітарної допомоги;
 - глобальну мережу;
 - комунікаційну стратегію;
 - досвід;
 - підтримку знаменитостей.
2. Не такими очевидними для клієнтів є наступні сильні сторони: місцевий рівень автономії та зв'язки з розділами по всьому світу, динамічна структура управління.

Сильні сторони які потребують більш ефективної комунікації:

- досвідчені керівники з високим рівнем освіти, що поділяють релігійні цінності організації. Важливо чітко комунікувати цей аспект, оскільки він може вплинути на рішення партнерів та донорів щодо підтримки організації завдяки підвищенню довіри та авторитету.
- місцевий рівень автономії та зв'язки з розділами по всьому світу. Ця сильна сторона може бути неочевидною для донорів, але вона є ключовою для ефективного функціонування організації в різних країнах та культурних середовищах.

3. Щоб в максимально короткий термін реалізувати можливості росту організації необхідно:
 - Створити конкретні плани дій, що визначають кроки, необхідні для реалізації кожної можливості. Розподілити завдання, визначити відповідальних та зазначити строки виконання.
 - Забезпечити необхідні ресурси для впровадження нових ініціатив та програм. Це може включати фінансові, людські та технічні ресурси.
 - Провести швидко впровадження нових ініціатив, оперативно реагуючи на потенційні проблеми.
 - Забезпечити ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами, зокрема з донорами, спонсорами, співробітниками, партнерами та громадськістю. Залучити їх до співпраці та швидкої й успішної реалізації.
 - Постійно вдосконалювати та відстежувати результати, контролюючи виконання поставлених цілей та метрик успіху. Активно коригувати стратегії, якщо це необхідно, для досягнення максимальної ефективності.
4. В розвитку можливостей використовувати сильні сторони організації:
 - Хороша репутація, глобальна мережа, великий досвід на ринку може сприяти підтримці знаменитостей, створенню нових ініціатив, що будуть помітними, підвищенню обізнаності про організацію та проблеми, котрі вона хоче вирішити, привертанню нових партнерів.
 - Сильну базу донорів та велику фінансову підтримку можна використати для розширення програм та ініціатив, збільшення впливу.
 - Ефективну комунікаційну стратегію можна використовувати щоб привертати увагу до проблем, які вирішує організація, вона сприятиме ширшій підтримці нових ініціатив, обізнаності, розширенню програм.
5. Щоб мінімізувати вплив слабких сторін потрібно:
 - Акцентувати увагу на збереженні стабільності в команді та зменшенні частоти змін, адже це може сприяти покращенню ефективності та спрощенню комунікації всередині організації.

- Пропрацювати організацію реагування на війну в Україні (розробити і впровадити план дій).
 - Шляхом розширення ресурсів та залучення нових партнерів можна збільшити здатність організації надавати допомогу та реагувати на потреби спільнот, що потребують підтримки.
 - Спрощення спектру послуг: оцінка та зосередження на основних цілях та напрямках роботи може допомогти уникнути розпорошеності ресурсів та забезпечити більшу концентрацію на досягненні стратегічних цілей.
6. План дій щодо усунення слабких сторін або перетворенню слабких сторін в сильні:
- Стабілізація кадрової політики:
 - Розробити план на тривалий термін щодо зменшення частоти структурних змін.
 - Звернути увагу на внутрішні програми підтримки та розвитку персоналу для зменшення плинності кадрів.
 - Підготовка до кризових ситуацій в Україні:
 - Розробити та впровадити плани надання допомоги та евакуації в умовах війни.
 - Провести навчання та симуляційні вправи з персоналом щодо реагування на кризові ситуації.
 - Підвищення рівня розуміння регіональних контекстів:
 - Збільшити кількість локальних досліджень та аналізів для кращого розуміння потреб та контексту діяльності в Україні.
 - Залучити місцевих експертів та консультантів для отримання більш глибокого розуміння місцевих реалій.
 - Стратегічне планування послуг:
 - Провести оцінку ефективності кожного виду послуг, щоб визначити ті, які найбільше відповідають місії організації.

- Здійснити призупинення або скорочення найменш важливих або менш ефективних послуг.
- Сконцентрувати зусилля та ресурси на ключових напрямках для підвищення ефективності та результативності.
- Запровадити процес постійного вдосконалення портфеля послуг на основі отриманих даних та звітності.
- Розвиток можливостей допомоги:
 - Залучити нових донорів, партнерів та співробітників для збільшення фінансових ресурсів та розширення мережі підтримки.
 - Використовувати технології та інноваційні підходи для оптимізації та масштабування послуг, зокрема в сегменті психологічної допомоги.
- 7. Яким чином можна нейтралізувати існуючі загрози, або зменшити їх потенційний вплив:
 - Конкуренція з іншими благодійними організаціями:
 - Розробка унікальної маркетингової стратегії, яка виділяє організацію серед інших.
 - Розширювати мережу партнерів серед інших благодійних організацій, бізнесу, та урядових установ.
 - Акцент на результативності, добре визначати та вимірювати результати діяльності, щоб показати ефективність та прозорість перед донорами та громадськістю.
 - Ефективно комунікувати унікальність та цінність організації.
 - Зменшення фінансової підтримки з боку донорів:
 - Розробка нових та вдосконалення існуючих стратегій залучення пожертв.
 - Розробка стратегічного плану, спрямованого на управління фінансовими ризиками та адаптацію до змін.
 - Розширення бази донорів, диверсифікація джерел фінансування.
 - Розвиток довгострокових відносин з донорами шляхом залучення їх до процесу планування та моніторингу проєктів.
 - Оптимізація витрат, збільшення ефективності роботи.

- Репутаційні ризики:
 - Розвиток ефективної системи моніторингу та управління репутацією.
 - Швидке реагування на виникнення проблем та конфліктів із залученням проактивних заходів для їх вирішення.
 - Неврегульованість законодавством:
 - Активна участь в лобіюванні та розвиток співпраці з урядовими органами для вирішення проблем законодавчого характеру.
 - Ризик безпеки співробітників:
 - Розробка та впровадження програм, тренінгів та консультацій для безпеки та психологічної підтримки для співробітників.
8. Загрози можна перетворити на можливості і джерела зростання, якщо правильно підійти до їхнього управління. Наприклад, замість боротьби з конкурентами, спрямовувати увагу на співпрацю та партнерство.
9. Щоб захиститися від загроз в максимально короткий термін потрібно:
- Провести аналіз кожної загрози
 - Створити плани дій/стратегії відповіді для кожної загрози
 - Постійно моніторити та адаптуватися
 - Розробити кризовий план на випадок кризових ситуацій по кожній загрозі

2.3. Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю організації

Маркетингову діяльність починали аналізувати у попередньому підрозділі. У цьому надамо детальніший опис та оцінку.

Проведемо діагностику цільової аудиторії, задля кращого розуміння її потреб, бажань та поведінки. Цільова аудиторія World Vision, тобто потенційні донори мають бути налаштованими на:

- підтримку дітей: World Vision займається і роботою з дорослими, але діти є пріоритетом;

- організації-донори мають бути налаштованими на те, що World Vision - християнська організація, тобто не повинні забороняти робити християнські зібрання, читання Біблії і подібне. Проте важливо зазначити, що у World Vision все що пов'язане з християнством є добровільним і не має обмежувати допомогу від донорів людям, які не є християнами;
- жоден донор не має права впливати на діяльність World Vision у слідуванні базовим принципам гуманітарної організації, якими є гуманність, нейтралітет, неупередженість та незалежність.

Також, World Vision, переглянувши цільові аудиторії національних рівнів, узагальнює людей, котрі найімовірніше робитимуть пожертви, за віком:

- “Батьки” - основна цільова аудиторія, 39-54 роки. В свою чергу, поділяються на три підгрупи: прагматики, помічники та підсилювачі. Кожній підгрупі відповідають свої мотивації та цільові канали просування, що забезпечують найбільший приток донорів (рис. 2.7).

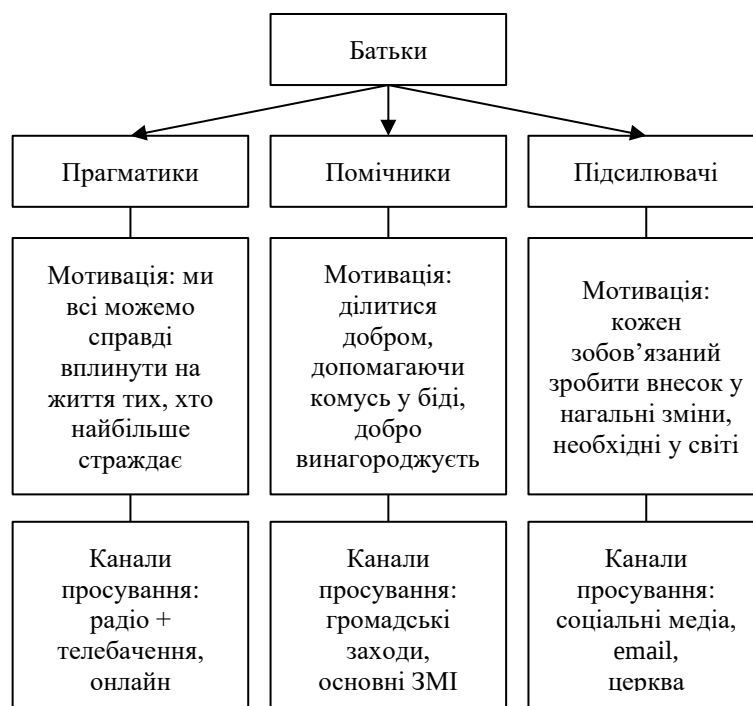


Рис. 2.7. Розділення цільової аудиторії “Батьки”

Джерело: сформовано автором на підставі [33]

- “Молоді люди” - вторинна цільова аудиторія, 18-28 років. Ключовим каналом просування для цієї аудиторії виділяють присутність у соціальних мережах, що застосовується в поєднанні з безперебійно функціонуючим механізмом для надання пожертв.

Розглянемо механізм просування для залучення пожертв. Є два основні типи пожертв, котрі залучає World Vision:

- пожертви від урядів, організацій;
- приватні пожертви.

У першому випадку просування має проєктний характер (розробляється відповідно під кожний проєкт) при безпосередній комунікації з представниками донорів. Зазвичай включає в себе персоналізоване спілкування, ексклюзивні брифінги щодо проєктів та звіти про вплив, що демонструють відчутні результати пожертв.

У другому випадку комунікація спрямована на збір коштів у цілому на надання допомоги постраждалому регіону, чи групі. У цьому випадку для приведення донорів використовуються канали масової комунікації. Просувається переконливий контент, що знаходить відгук у різних демографічних груп.

Розглянута інформація підкреслює важливість адаптації стратегій просування в залежності від джерела пожертв.

Після знаходження потенційного донора відбувається етап, спрямований на переконання його зробити пожертву. З цією метою використовуються раціональні та емоційні аргументи.

Раціональні:

- наявна операційна структура яка може виконати задачі проєкту, на який збираються кошти, а також при необхідності його масштабувати;
- приклади вже реалізованих проєктів;
- репутація виконавця;
- узгоджена та прозора звітність.

Емоційні:

- демонстрація проблеми, з якою націлена боротися організація;

- інтерв'ю з бенефіціарами, співробітниками та конкретні приклади.

Розглянемо сегментацію донорів-організацій, яку проводить World Vision.

Зазначені донори поділяються на:

- тих, з ким була співпраця;
- з ким не було співпраці.

Ця інформація міститься у документі Donor Development Plan, що створюється на рівні регіону і зміст якого залежить від наявності донорів в країні. На кластерах оголошується інформація про донорів та їх вимоги до благодійних організацій для співпраці. Нових потенційних донорів додають в документ зокрема завдяки кластерам, після розуміння, що World Vision підпадає під вимоги донорів.

Отже, відсутня глибока сегментація в залежності від регулярності зроблених пожертв.

Розглянемо проведення організацією оцінки рівня задоволеності, що показує наскільки приємним донору був досвід взаємодії з організацією, наскільки він залишився задоволеним. Організацією проводиться аналіз взаємодії з потенційним донором. Наявний документ “Lessons learnt”, є команда, яка займається його заповненням. У документі зазначаються:

1. випадки отримання гранту: занотовується детальніша інформація про кейс, отримані результати;
2. випадки неотримання гранту: проводиться “робота над помилками” та аналіз причин невдалого результату, що дозволяє в майбутньому їх виправити та підвищити можливість отримання гранту як і від минулих потенційних донорів, так і від нових (наприклад, грант від ЕСНО було отримано лише з 3-го разу).

У World Vision проводяться аудити, котрі є повними, систематичними, незалежними оглядами зовнішнього та внутрішнього середовища організації, задля покращення діяльності. Складова кожного аудиту – аудит витрат на маркетинг та PR. Проводиться як міжнародними аудиторськими агенціями так і внутрішньою службою аудиту. Після проведення аудиту надаються рекомендації по виявлених ризиках та розробляються плани по покращенню.

Розглянемо клієнтський шлях потенційного донора у взаємодії з World Vision, котрий організація представляє як воронку. Воронка бренду дає базове розуміння того, де знаходяться всі потенційні донори у шляху до донації World Vision, наскільки ефективно відбувається їх переведення на кожний новий етап та де є можливості для зростання. Воронка бренду складається з таких етапів для потенційного донора (рис. 2.8):

- обізнаність - будь-хто, хто хоча б чув назву бренду;
- поінформованість - будь-хто, хто каже, що почувається певною мірою або дуже добре знайомим із брендом;
- обдумування - будь-хто, хто каже, що точно/ймовірно розгляне можливість пожертви бренду;
- пожертва - будь-хто, хто стверджує, що зробив пожертву бренду за минулі 12 місяців.



Рис. 2.8. Воронка World Vision

Джерело: сформовано автором на підставі [34]

Воронку бренду можна узагальнити у три основні етапи, що допомагає краще визначати пріоритети для зосередження (рис. 2.9).

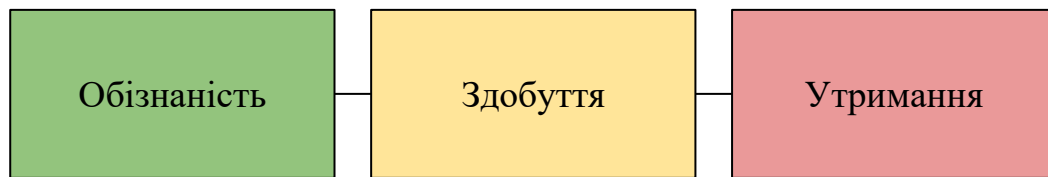


Рис. 2.9. Узагальнені етапи воронки World Vision

Джерело: сформовано автором на підставі [34]

Дії на кожному з етапів:

1. Підвищення впізнаваності бренду.
2. Перетворення потенційних на існуючих донорів, котрі зробили пожертву, при цьому зосередившись на головних драйверах.
3. Утримання донорів на дні воронки та збільшення їх участі/пожертв.

Розглянемо як організація проводить оцінку маркетингової діяльності.

Український підрозділ World Vision не має окремого самостійного маркетингового бюджету. Ним частково використовуються маркетингові бюджети основних країн донорів. Також, у World Vision відсутні якісно виокремлений прописаний брендинг та відслідковування повного набору фінансових показників збору коштів на Ukraine Crisis Response. Є загальна операційна статистика та витрати, а маркетингові показники окремо для даного проєкту не вимірюються. Тому розглянемо динаміку показників у США, звідки на Ukraine Crisis Response надійшли найбільші обсяги пожертв, як визначено у попередньому підрозділі.

Ключовими показниками ефективності, що вимірюються World Vision є бренд трекер, що складається з воронки бренду та показників залучення. Організація використовує воронку як основу, а показники залучення – як діагностику того, у який спосіб залучити більше донорів.

Показники залучення - усереднена оцінка бренду за різними параметрами, котру надають ті опитувані, хто знає про кожен бренд з пропонованого списку. Ця

оцінка також може бути використана для розуміння “чому”, тобто підґрунтя ключових результатів маркетингової воронки. Складовими є:

- прихильність - загальна думка про бренд;
- довіра - довіра до бренду;
- розуміння - розуміння того що являє собою бренд;
- актуальність - актуальність бренду для опитаного та причини, які особисто важливі;
- вірогідність рекомендації - просування чи негативний відгук про бренд під час розмови з іншими людьми.

У табл. 2.10 показано який відсоток потенційних донорів знаходиться на кожному з етапів воронки.

Таблиця 2.10

Вимірювання воронки бренду World Vision у США

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2021
Обізнаність, %	38	31	30	-1
Перехід на наступний етап, %	63	68	63	X
Поінформованість, %	24	21	19	-2
Перехід на наступний етап, %	79	100	100	X
Обдумування, %	19	21	19	-2
Перехід на наступний етап, %	58	52	47	X
Пожертва, %	11	11	9	-2
Конверсія воронки загальна (від обізнаності до пожертви), %	29	35	30	X

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Висновки з табл. 2.10: можемо бачити зростання загальної конверсії воронки у 2021 в порівнянні з 2020, проте це пояснюється зниженням обізнаності за відповідний період, адже конверсія воронки загальна розраховується як відношення показника пожертви до обізнаності. Обізнаність поступово падає з 2020 року. На 2022 рік лише 30% цільової аудиторії знайомі з World Vision. За

аналогічний період падає і відсоток поінформованих потенційних донорів. Це може бути спричинено пандемією, адже були сильно обмежені канали просування у громадських місцях. Також, знизився відсоток людей, котрі стали донорами організації.

Порівнюємо воронку бренду з показниками конкурентів у табл. 2.11. Не дивлячись на те, що Red Cross та UNICEF на сьогоднішній день є найбільш відомими міжнародними благодійними організаціями, американський World Vision не розглядає їх як своїх пріоритетних конкурентів. Тому для порівняння обираємо організації серед тих, котрі американський World Vision визначає як своїх пріоритетних конкурентів: Salvation Army, Save the Children, Samaritan's Purse, Compassion.

Таблиця 2.11

Порівняння воронки бренду World Vision з пріоритетними конкурентами на ринку США на 2022 рік

Показник	World Vision	Salvation Army	Save the Children	Samaritan's Purse	Compassion
Обізнаність, %	30	83	66	30	17
Перехід на наступний етап, %	63	88	65	70	71
Поінформованість, %	19	73	43	21	12
Перехід на наступний етап, %	100	92	100	95	100
Обдумування, %	19	67	47	20	12
Перехід на наступний етап, %	47	72	49	55	58
Пожертва, %	9	48	23	11	7
Конверсія воронки загальна (від обізнаності до пожертви), %	30	58	35	37	41

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Як бачимо з таблиці, World Vision значно відстає від лідерів категорій Salvation Army та Save the Children. World Vision знаходиться приблизно на рівні з Samaritan's Purse, проте остання випереджає ближче до низу воронки з вищим переходом від обдумування до пожертви, тому загальна конверсія воронки Samaritan's Purse все-таки вища на 7 відсотків, ніж у World Vision. Найнижчі показники на вищих етапах у Compassion, проте це пом'якшується відносно високою загальною конверсією воронки. Рекомендацією для World Vision буде зосередитися на підвищенні переходу від обдумування до пожертви та нарощувати загальний рівень обізнаності.

Розглянемо показники залучення World Vision у період з 2020 по 2022 роки у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Показники залучення World Vision у США

Показник	2020	2021	2022	Відхилення 2022/2021
Прихильність, %	68	73	72	-1
Довіра, %	72	72	73	1
Розуміння, %	65	73	68	-5
Актуальність, %	67	72	70	-2
Вірогідність рекомендації, %	42	58	53	-5

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Бачимо підйом показників залучення у 2021 в порівнянні з 2020. Проте у 2022 відслідковується падіння показників, особливо розуміння та вірогідності рекомендації.

Порівняємо показники залучення з показниками конкурентів у табл. 2.13.

Як бачимо з табл. 2.13, у World Vision значення по всім показникам, окрім вірогідності рекомендації, серед пріоритетних конкурентів знаходиться на останньому місці. Найближчим за значеннями можемо вважати Save the Children.

Таблиця 2.13

Порівняння показників залучення World Vision з пріоритетними конкурентами на ринку США на 2022 рік

Показник	World Vision	Salvation Army	Save the Children	Samaritan's Purse	Compassion
Прихильність, %	72	81	76	77	81
Довіра, %	73	81	76	77	82
Розуміння, %	68	80	71	71	82
Актуальність, %	70	76	75	71	79
Вірогідність рекомендації, %	53	55	52	56	64

Джерело: сформовано автором на підставі [35]

Як висновок, можемо бачити: покращення становища підрозділу World Vision на ринку України, проте й відсутність відслідковування повного набору необхідних показників у зазначеному підрозділі. У США, країни, з якої постачаються найбільші суми коштів на підтримку роботи World Vision в Україні, спостерігається падіння обізнаності бренду з 2020 року, що потребує реагування. Також, потрібно спрямовувати сили на підвищення переходу потенційних донорів у воронці бренду від етапу обдумування до пожертви.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Напрями підвищення ефективності роботи з основним кластером донорів українського підрозділу World Vision

Як показав аналіз, проведений у розділі 2, найбільша сума коштів за період з початку війни, а саме \$ 76 130 769, надійшла від донорів з США.

У підрозділу World Vision у США в останні роки спостерігається:

- падіння обізнаності бренду;
- перебування на останніх місцях серед пріоритетних конкурентів за показниками залучення;
- падіння відсотку переходу потенційних донорів від етапу “обдумування” до “пожертви” у воронці бренду. Також, найнижче значення відповідного показника серед пріоритетних конкурентів.

Пройдемося детальніше прописаними пунктами та надамо пропозиції для покращення.

Падіння обізнаності бренду. Нагадуємо, обізнаність - будь-хто, хто хоча б чув назву бренду. Наразі обізнаність складає 30%. Цільовий показник оберемо 36%. Задля досягнення рекомендовано:

- спрямовування зусиль на рекламування себе за допомогою послідовних стратегічного таргетування та активності у медіа. Акцентувати увагу на підвищенні обізнаності не тільки серед основної цільової аудиторії “батьки”, а й цільової аудиторії “молоді люди”, адже це нове покоління, котре в майбутньому буде більшими і, можливо, основними донорами. Рекомендовано використовувати канали просування, до яких, як визначено у підрозділі 2.3, сприятливі цільові аудиторії:
 - радіо та телебачення;

- онлайн публікації;
- email-розсилка;
- громадські заходи;
- основні ЗМІ;
- соціальні мережі;
- церква.
- визначення комунікаційних повідомлень таким чином, щоб вони чітко передавали місію, суть та методи діяльності організації.

Приблизні витрати на впровадження розраховано у табл. 3.1. Витрати є орієнтовними на проведення 1 рекламної кампанії, спрямованої на 5 мільйонів контактів по кожному з визначених каналів просування. Кількість рекламних кампаній залежатиме від потреб організації, проте задля цілеспрямованого стратегічного підвищення обізнаності, вони мають бути регулярними.

Таблиця 3.1

**Приблизні витрати на рекламну кампанію для підвищення обізнаності
бренду World Vision у США**

Канал просування	Приблизна вартість (\$)	Складові витрат
1	2	3
Радіо та телебачення	70 000	Виробництво якісних рекламних матеріалів. Розміщення рекламних роликів на популярних радіо- та телевізійних каналах.
Онлайн публікації	38 500	Розміщення рекламних банерів або статей на популярних веб-сайтах, які відвідує цільова аудиторія.
Email-розсилка	17 500	Створення та розсилка email-листів з привабливими пропозиціями та інформацією про роботу World Vision.
Громадські заходи	56 000	Організація благодійних заходів з промовами, презентаціями та роздачею інформаційних матеріалів.
Відомі видання	40 000	Розміщення рекламних матеріалів у газетах, журналах та інших популярних виданнях.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Соціальні мережі	35 000	Платна реклама та просування в соціальних мережах для залучення уваги цільової аудиторії.
Церква	10 000	Співпраця з місцевими церквами та релігійними спільнотами для популяризації ідей та акцій World Vision. Організація промо-заходів, реклама в бюлетенях, презентації та просування подій.
Всього	267 000	X

Проведемо прогнозування економічного ефекту.

Зроблено розрахунки у трьох варіантах: песимістичному, реалістичному та оптимістичному, виходячи з ефективності витрат на рекламну кампанію (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозування економічного ефекту від рекламної кампанії,
спрямованої на підвищення обізнаності бренду World Vision у США**

Сценарій	Провзаємодіяло осіб	З них вже обізнані, осіб	Загальна ЦА World Vision, осіб	Відсоток обізнаності, %		
				До	Після	Зміна
Песимістичний	2 000 000	600 000	54 126 377	30	33	3
Реалістичний	5 000 000	1 500 000	54 126 377	30	36	6
Оптимістичний	8 000 000	2 400 000	54 126 377	30	40	10

Потенційний економічний та соціальний ефект від підвищення обізнаності:

- збільшення пожертв. Завдяки збільшенню кількості людей, котрі знають про бренд;
- формування лояльності до бренду. Завдяки міцним і довірливим стосункам організації з донорами, донори серед великої кількості конкурентів у сфері благодійності обиратимуть ту благодійну організацію, котра їм ближче.

Падіння відсотку переходу потенційних донорів від етапу “обдумування” до “пожертви” у воронці бренду. Рекомендація: спрямовувати зусилля на підвищення показників залучення, адже вони є підґрунтям ключових результатів воронки. Нагадуємо, що показники залучення - це усереднена оцінка бренду за різними параметрами, котру надають ті опитувані, хто знає про кожен бренд з пропонованого списку (Save the Children, Samaritan’s Purse, CARE, Compassion, Salvation Army, St. Jude).

Наразі показники залучення складають (табл. 2.12): прихильність 72%, довіра 73%, розуміння 68%, актуальність 70%, вірогідність рекомендації 53%.

Цільові показники:

- прихильність 75%;
- довіра 76%;
- розуміння 71%;
- актуальність 73%;
- вірогідність рекомендації 55,5%.

При підвищенні показників залучення потрібно покладатися на основні драйвери цільових аудиторій (рис. 2.7), використовуючи найбільш дієві для них канали просування. Пропишемо рекомендації задля досягнення цільових показників.

Підгрупі “прагматики” з мотивацією “ми всі можемо справді вплинути на життя тих, хто найбільше страждає” надавати доказові матеріали про позитивну діяльність та вплив World Vision. Чим можуть бути особисті історії успіху, прямі кількісні приклади впливу їх пожертв, докази прозорості World Vision.

Загальна аудиторія даної підгрупи складає 23,7 мільйонів осіб.

Проведемо розрахунок витрат на 1 рекламну кампанію для досягнення цільових показників у 500 000 осіб з даної підгрупи цільової аудиторії. За успішності рекламної кампанії можливе повторне проведення кампанії з даною структурою задля покриття загальної аудиторії підгрупи. Приблизні загальні витрати на 1 рекламну кампанію для забезпечення 5 показів для 500 000 осіб

найбільш ефективними для даної аудиторії каналами комунікації складуть близько \$63 000 (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Приблизні витрати на рекламну кампанію для підвищення показників залучення підгрупи «прагматики» World Vision у США

Канал комунікації	Витрати на рекламу (\$)	Витрати на створення (\$)	Загальні витрати (\$)
Радіо + Телебачення	25 000	10 000	35 000
Онлайн Публікації	16 250	3 000	19 250
Email-розсилка	7 500	1 250	8 750
Всього	48 750	14 250	63 000

Зробимо прогнозування економічного ефекту, виходячи з визначених драйверів підгрупи, у трьох варіантах: песимістичному, реалістичному та оптимістичному (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозування економічного ефекту від рекламної кампанії, спрямованої на підвищення залучення підгрупи «прагматики» World Vision у США

Показник залучення	Сценарій	Провзаємодіяло осіб	Відповідність показнику, %		
			До	Після	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Прихильність	Песимістичний	500 000	72	73	1
	Реалістичний		72	77	5
	Оптимістичний		72	81	9
Довіра	Песимістичний	500 000	73	75	2
	Реалістичний		73	79	6
	Оптимістичний		73	83	10

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Розуміння	Песимістичний	500 000	68	70	2
	Реалістичний		68	74	6
	Оптимістичний		68	78	10
Актуальність	Песимістичний	500 000	70	71	1
	Реалістичний		70	75	5
	Оптимістичний		70	79	9
Вірогідність рекомендації	Песимістичний	500 000	53	53,5	0,5
	Реалістичний		53	55,5	2,5
	Оптимістичний		53	57,5	4,5

Виходячи з основних драйверів цільової аудиторії, рекламна кампанія спрямовуватиметься на підвищення деяких показників залучення більш інтенсивно. Такими показниками є довіра та розуміння. Тому прогнозований ефект спостерігається більшим саме за цими показниками.

У підгрупі “помічники” з мотивацією “ділитися добром, допомагаючи комусь у біді, добро винагороджується” акцентувати увагу на створенні персонального зв’язку та легких шляхів зробити пожертву. Наприклад, використовувати чіпляючі персональні історії бенефіціарів, вітальні листівки з подякою за зроблену пожертву, відео-подяки від бенефіціарів.

Загальна аудиторія даної підгрупи складає близько 10,1 мільйонів осіб.

Прорахуємо витрати на рекламну кампанію, спрямовану на виконання досягнення відповідності цільовим показникам з охопленням 500 000 людей. За успішності рекламної кампанії можливе повторне проведення кампанії з даною структурою задля покриття загальної аудиторії підгрупи. Приблизні загальні витрати на 1 рекламну кампанію, використовуючи найбільш ефективні для даної аудиторії канали комунікації, складуть близько \$80 000 (табл. 3.5): прорахована участь у 10 громадських заходах та 5 публікацій у ЗМІ, де акцентуватиметься увага

на виявлені раніше стимули (персональний зв'язок, легкі способи зробити пожертву).

Таблиця 3.5

Приблизні витрати на рекламну кампанію для підвищення показників залучення підгрупи «помічники» World Vision у США

Канал просування	Ціна (\$)	Кількість (од.)	Вартість (\$)	Складові витрат
Громадські заходи	4 000	10	40 000	Промови, прокат простору, фото- і відео-супровід, листівки, внесок за участь
Публікації у відомих виданнях	8 000	5	40 000	Рекламні блоки, створення рекламного контенту
Всього	X	X	80 000	X

Зробимо прогнозування економічного ефекту, виходячи з визначених драйверів підгрупи, у трьох варіантах: песимістичному, реалістичному та оптимістичному (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозування економічного ефекту від рекламної кампанії, спрямованої на підвищення залучення підгрупи «помічники» World Vision у США

Показник залучення	Сценарій	Провзаємодіяло осіб	Відповідність показнику, %		
			До	Після	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Прихильність	Песимістичний	500 000	72	74	2
	Реалістичний		72	77	5
	Оптимістичний		72	80	8
Довіра	Песимістичний	500 000	73	75	2
	Реалістичний		73	78	5

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6
Довіра	Оптимістичний	500 000	73	81	8
Розуміння	Песимістичний	500 000	68	69	1
	Реалістичний		68	71	3
	Оптимістичний		68	73	5
Актуальність	Песимістичний	500 000	70	72	2
	Реалістичний		70	75	5
	Оптимістичний		70	78	8
Вірогідність рекомендації	Песимістичний	500 000	53	53,5	0,5
	Реалістичний		53	56	3
	Оптимістичний		53	57,5	4,5

Основну увагу планується приділяти підвищенню довіри, прихильності та актуальності, виходячи з мотивації та основних драйверів підгрупи “помічники”, тому прогнозований ефект спостерігається більшим саме за цими показниками.

Також прорахуємо витрати на формування міцнішого персонального зв’язку. Витрати на вітальні листівки після зробленої пожертви складатимуть 0,1 долари США, що включатиме створення листівки та її відправка електронною поштою, завдяки автоматизації процесу підлаштування листівки з готового шаблону індивідуально до донора. Витрати на створення відео-подяки від бенефіціарів складатимуть близько 2 доларів США на створення та відправку відео поштою або месенджером.

Підгрупі “підсилювачі” з мотивацією “кожен зобов’язаний зробити внесок у нагальні зміни, необхідні у світі” надавати інформацію про існуючі потреби в допомозі та про дієвий вплив World Vision. Наприклад, використовуючи надихаючий контент, що показує як їх допомога покращує життя.

Загальна аудиторія даної підгрупи складає близько 6,8 мільйонів осіб.

Приблизні загальні витрати на 1 рекламну кампанію для забезпечення 5 контактів з 500 000 особами найбільш ефективними для даної аудиторії каналами комунікації складуть близько \$15 625 (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Приблизні витрати на рекламну кампанію для підвищення показників залучення підгрупи «підсилювачі» World Vision у США

Канал просування	Приблизна вартість (\$)	Складові витрат
Соціальні мережі	8 750	Платна реклама та просування в соціальних мережах для залучення уваги цільової аудиторії.
Email-розсилка	4 375	Створення та розсилка email-листів з привабливими пропозиціями та інформацією про роботу World Vision.
Церква	2 500	Співпраця з місцевими церквами та релігійними спільнотами для популяризації ідей та акцій World Vision. Організація промо-заходів, реклама в бюлетенях, презентації та просування подій.
Всього	15 625	X

Зробимо прогнозування економічного ефекту, виходячи з визначених драйверів підгрупи, у трьох варіантах: песимістичному, реалістичному та оптимістичному (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозування економічного ефекту від рекламної кампанії, спрямованої на підвищення залучення підгрупи «підсилювачі» World Vision у США

Показник залучення	Сценарій	Провзаємодіяло осіб	Відповідність показнику, %		
			До	Після	Відхилення
1	2	3	4	5	6
Прихильність	Песимістичний	500 000	72	73	1
	Реалістичний		72	76	4
	Оптимістичний		72	79	7

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6
Довіра	Песимістичний	500 000	73	74	1
	Реалістичний		73	76	3
	Оптимістичний		73	78	5
Розуміння	Песимістичний	500 000	68	69	1
	Реалістичний		68	72	4
	Оптимістичний		68	75	7
Актуальність	Песимістичний	500 000	70	72	2
	Реалістичний		70	75	5
	Оптимістичний		70	78	8
Вірогідність рекомендації	Песимістичний	500 000	53	53,5	0,5
	Реалістичний		53	55,5	2,5
	Оптимістичний		53	57,5	4,5

Основну увагу планується приділяти підвищенню актуальності, розуміння та прихильності, виходячи з мотивації та основних драйверів підгрупи “підсилювачі”, тому прогнозований ефект спостерігається більшим саме за цими показниками.

Варто враховувати, що цільова аудиторія “молоді люди” - по суті є молодшим вираженням “прагматиків”, “помічників” та “підсилювачів”, отже мотивації донаторів для них подібні. Проте канали комунікації відрізняються, основним є соціальні мережі. Отже, підвищувати залученість варто через них.

Приблизні витрати на рекламну діяльність у соціальних мережах прораховано у табл. 3.7. Проте при їх веденні варто враховувати вподобання і аудиторії “молоді люди”.

3.2 Рекомендації для українського підрозділу

В українського підрозділу World Vision окремого самостійного маркетингового бюджету немає, а частково використовуються маркетингові

бюджети основних країн донорів, як було вказано у підрозділі 2.3. Наразі існує посилення ризиків зменшення зовнішнього фінансування України та перенапрямлення фокусу уваги на війну між Ізраїлем і бойовиками ХАМАСу та загострення відносин Ірану з Ізраїлем.

Пожертви донорами українському підрозділу (дохід) за 2022 та 2023 рік наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Залучене фінансування та витрати українського підрозділу World Vision

Показники	Значення показників		Відхилення, %
	2022	2023	2023/2022
Дохід, млн. дол. США	184,71	238,8	129,28
Загальні витрати, млн. дол. США	36,5	103,9	284,27

Цільовим показником донорських надходжень на 2024 рік оберемо 270 мільйонів доларів США. Він ґрунтується на мотивації збереження фокусу уваги серед потенційних донорів на війні в Україні, можливості покриття зростаючих витрат (по яким, як ми бачимо з табл. 3.8 прослідковується зростання з 2022 по 2023 на 184%, в той час як зростання донорських надходжень склало 29%) та відкритті можливості надання бенефіціарам більших обсягів допомоги.

Задля збільшення донорських надходжень та досягнення цільового показника українському підрозділу рекомендується звернути увагу на збільшення витрат на маркетинг та переконуватися в їх ефективності. Це рекомендовано робити завдяки наступним діям:

- створення виокремленого маркетингового бюджету;
- ведення звітності за прикладом підрозділу в США;
- пропрацювання та вдосконалення власної стратегії просування.

Пройдемося детальніше прописаними пунктами та надамо пропозиції для покращення.

Виокремлений маркетинговий бюджет. Український підрозділ організації World Vision не має власного виділеного бюджету на маркетингові заходи, який би був незалежним від інших підрозділів чи глобальної організації. Тобто, рекомендується запровадження окремих сум коштів на маркетингові заходи українського підрозділу, котрі йому підпорядковуватимуться.

Потенційний економічний та соціальний ефект від впровадження розглянутої рекомендації:

- створення окремого бюджету спростить відслідковування даних щодо маркетингової діяльності підрозділу:
 - полегшить контроль та керування витратами;
 - сприятиме пришвидшенню оцінки ефективності рекламних кампаній та стратегій просування.
- уможливить централізоване управління всіма маркетинговими ініціативами та витратами одним відділом, що забезпечить однорідність стратегій та спростить моніторинг, контроль, аналіз.

Це може сприяти збільшенню стабільності, кількості донорських надходжень та сталому розвитку ініціативи Ukraine Crisis Response.

За прикладом підрозділів у США [36] та Німеччині [37], рекомендуємо починати з виділення бюджету на маркетингові заходи у розмірі 5-10% від загальних витрат. З можливістю подальшої адаптації, виходячи з оптимальності та бажаного балансу між маркетинговими витратами та їх ефективністю.

Ведення повного набору звітності. Орієнтуватимемося на приклад підрозділу World Vision в США [28]. Отже, українському підрозділу World Vision рекомендовано:

- продовжувати випускати річні звіти для вільного ознайомлення.

Також, впровадити ведення та випуск для вільного ознайомлення повної фінансової звітності, що зокрема включатиме інформацію про:

- фінансовий стан;
- доходи від діяльності;
- функціональні витрати;
- рух грошових коштів.

Потенційний економічний та соціальний ефект від впровадження розглянутої рекомендації:

- підвищення ефективності управління ресурсами. Ведення повного набору звітності допоможе відслідковувати та аналізувати показники діяльності, визначати ефективність, своєчасно виявляти можливості для оптимізації витрат, що забезпечуватиме стабільність фінансового стану організації;
- підвищення прозорості та довіри до підрозділу серед потенційних донорів. Адже у них буде доступ до детальної інформації про фінансовий стан та управління коштами організації;
- зростання привабливості для донорів. Можливість переконатися у доцільності та результативності використання залучених коштів, додатково переконуватиме робити пожертви.

Приблизні витрати на впровадження розраховано у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Витрати на організацію ведення повного набору звітності

Складові витрат	Сума грн/рік
Зарплата фахівця	420 000 (35 000 грн/місяць)
Витрати на навчання персоналу	38 000 - 76 000
Аудиторські послуги	50 000 - 80 000
Витрати на консультування та підтримку	38 000 - 76 000
Всього	546 000 – 652 000

Слід зазначити, що ці витрати (табл. 3.10) є оцінними та можуть змінюватися в залежності від конкретних умов та потреб організації.

Пропрацювання та вдосконалення власної стратегії просування. А саме її складових: сегментації в межах цільової аудиторії, визначення цільових каналів просування, створення системи оцінки ефективності маркетингу, сильної проєктної команди, аналізу та покращення клієнтського шляху (зокрема, забезпечення особливого клієнтського досвіду). [38]

Загалом, стратегію просування українського підрозділу можливо створювати, базуючись на прикладі інших підрозділів World Vision, проте до деяких складових в межах стратегії просування українського підрозділу рекомендовано додати індивідуалізовані елементи, котрі не використовуються іншими підрозділами. Такими складовими є:

1. Сегментацію цільової аудиторії рекомендовано розширити, додавши [38]:

- потенційних донорів, котрі поки не зробили пожертву;
- донорів, що давно робили пожертву;
- донорів, що нещодавно зробили пожертву;
- донорів, котрі регулярно роблять пожертви.

Глибше розділення донорів на основі частоти пожертв допоможе пропрацьовувати методи та комунікаційні повідомлення для кожної з підгруп, зокрема: спростить вибір каналів комунікації, окремих пропозицій для пожертв, грамотних інвестицій в маркетингові активності, що будуть дієві саме для кожної з підгруп. Приблизні витрати на впровадження додаткової сегментації складатимуть 161 500 грн (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Витрати на впровадження додаткової сегментації

Складова витрат	Витрати (грн.)	Пояснення
1	2	3
Дослідження та аналіз даних	38 000	Збір та аналіз даних про донорів, включаючи їхню історію пожертв.
Розробка сегментаційної стратегії	38 000	Розробка стратегії подальшої сегментації цільової аудиторії на основі зібраних даних.

Продовження табл. 3.11

1	2	3
Навчання персоналу	28 500	Організація тренінгів для персоналу з аналізу даних та сегментації аудиторії.
Визначення стратегій комунікації	57 000	Проведення маркетингових досліджень для визначення ефективних стратегій комунікації з кожною сегментаційною групою.
Всього	161 500	-

2. Цільові канали просування проєкту Ukraine Crisis Response рекомендовано обирати та пропрацьовувати залежно від країни/регіону, де збираються пожертви. Адже в різних країнах/регіонах різні канали просування можуть бути найбільш ефективними. Витрати будуть залежати від конкретної країни/регіону та обраних стратегій.

3. Створення окремої системи якісного відслідковування показників можливе виходячи з прикладу підрозділу у США, проте рекомендовано додати додаткові показники для відслідковування, що нададуть повніше уявлення про успішність функціонування. Система відслідковування показників може включати:

- показники складових воронки бренду (обізнаність, поінформованість, обдумування, жертва);
- показники залучення (прихильність, довіра, розуміння, актуальність, вірогідність рекомендації);
- аналогічні показники (як у попередніх двох пунктах) пріоритетних конкурентів задля порівняння;
- показники, спрямовані на відслідковування ефективності діяльності окремо по кожному з каналів комунікації;
- LifeTime Value, тобто життєва цінність донора;
- розмір пріоритетних цільових аудиторій;
- ефективність вкладень у маркетингову діяльність.

При пропрацюванні та вдосконаленні власної стратегії просування відбудеться адаптація до умов та потреб Ukraine Crisis Response, підвищення

лояльності та його ідентифікації серед цільової аудиторії, створення унікального образу та позиціонування (що буде унікальним серед інших проєктів World Vision), підвищення ефективності маркетингових зусиль. Що в свою чергу призведе до такого потенційного ефекту:

- збільшення разових пожертв новими донорами;
- збільшення кількості повторних пожертв, в тому числі і від нових здобутих донорів.

Щоб створити і впровадити окрему систему якісного відслідковування показників, рекомендовано найняти відповідного фахівця, котрий цим займатиметься. Отже, приблизні витрати складатимуть 35 000 гривень на місяць, тобто заробітну плату працівника.

Припустимо, що без введення рекомендацій пожертви донорів у 2024 році будуть збережені на рівні попереднього року і складуть близько 239 млн. доларів у зв’язку зі згаданим раніше перенапрямленням уваги, моральним виснаженням донорів, “звиканням” до війни в Україні в інфопросторі і т.д.

Прорахуємо потенційний економічний ефект від введення рекомендацій в оптимістичному, реалістичному та песимістичному сценаріях (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Прогнозування економічного ефекту від запропонованих рекомендацій українському підрозділу World Vision

Показник		Сценарій		
		Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
1	2	3	4	5
Зростання обсягу пожертв при введенні рекомендації, %	Створення виокремленого маркетингового бюджету	4	6	8
	Ведення звітності за прикладом підрозділу в США	3	5	7

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5
Зростання обсягу пожертв при введенні рекомендації, %	Пропрацювання та вдосконалення власної стратегії просування	3	5	7
Зростання всього, %		10	16	22
Прогнозований обсяг пожертв без введення рекомендацій, млн. дол. США		239		
Прогнозований обсяг пожертв після введення рекомендацій, млн. дол. США		262,9	277,24	291,58
Відхилення абсолютне, млн. дол. США		23,9	38,24	52,58
Відхилення відносне, %		1,1	1,16	1,22

Короткі додаткові рекомендації, пропоновані до розгляду задля вдосконалення маркетингової діяльності підрозділу:

- Гра на мобільні пристрої від World Vision.

Головною метою гри є підвищення свідомості про ситуацію в Україні та збір коштів на допомогу постраждалим від війни. Гравці можуть зробити пожертву через спеціальні кнопки прямо в грі. Варіантом може бути аналог-адаптація “My Talking Tom” [39], де потрібно вирощувати та піклуватися про маленького хлопчика Степана, дитинство якого припало на час війни.

- Використання віртуальної реальності.

Задля розуміння проєкту, в який донор вкладає кошти. Користувачі можуть віртуально відвідати місця роботи команди World Vision. Показ віртуальних сценаріїв, які демонструють умови життя людей, які потребують допомоги.

- Створення інтерактивної мапи відслідковування шляху зібраних коштів.

Потенційно можна реалізувати на веб-сайті, або в мобільному додатку. На мапі показуватиметься унікальний шлях коштів від донора до проєкту, на який зроблено пожертву та прямий вплив коштів.

Отже, запропоновано рекомендації для підрозділу World Vision в США, спрямовані на: підвищення обізнаності бренду та підняття показників залучення у кожній з підгруп цільової аудиторії. Підняття показників залучення призведе до зростання відсотку переходу потенційних донорів від етапу “обдумування” до “пожертви” у воронці бренду. Для українського підрозділу World Vision розроблено рекомендації: створення виокремленого маркетингового бюджету, ведення звітності за прикладом підрозділу в США і пропрацювання та вдосконалення власної стратегії просування.

ВИСНОВКИ

«Маркетинг» визначається Американською асоціацією маркетингу як діяльність, набір установ та процесів для створення, просування, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для покупців, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому. [2]

Маркетингова діяльність є важливою частиною бізнесу, що часто визначає інші аспекти роботи організації. Вона здебільшого пов'язана з усіма видами бізнес-дій і рішень, які забезпечують просування товарів і послуг покупцям, а також включає в себе вивчення бажань і потреб споживачів. Ця інформація систематично використовується компаніями задля створення нових товарів і послуг для споживачів.

Основна задача управління маркетингом – синхронізувати процес управління різними елементами комплексу маркетингу так, щоб кожним із них виконувалися свої функціональні цілі, підвищуючи ефективність інших елементів [5].

Складовими управління маркетинговою діяльністю, що здійснюється суб'єктами управління є аналіз, планування, організація, мотивація, реалізація та контроль.

Організації потрібно індивідуально обирати та підлаштовувати підходи та методи управління маркетинговою діяльністю з великої кількості існуючих таким чином, щоб відбувалося узгодження завдань та цілей управління маркетинговою діяльністю з потребами споживачів.

Для всебічної оцінки ефективності маркетингової діяльності поширеним є використання набору з 9 показників, що складається з немонетарних та фінансових показників [14]: обізнаності про бренд, оцінки враження споживачів від тестування товарів чи послуг до купівлі, рівня відтоку клієнтів, рівня задоволеності, прибутку, чистої поточної вартості, внутрішньої норми прибутковості, окупності інвестицій, довічної цінності клієнта.

World Vision International – неприбуткова корпорація. Вона створила підрозділ в Україні в рамках ініціативи Ukraine Crisis Response у березні 2022 року

після початку повномасштабної війни. На січень 2024 року в Україні налічує 6 регіональних офісів та штат в 132 особи.

Основними напрямками діяльності World Vision в Україні є підтримка освітніх програм, підтримка соціально-незахищених сімей, надання фінансової та матеріальної підтримки ВПО, організація психологічної підтримки.

Наразі спостерігається розростання українського підрозділу World Vision та підвищення успішності його діяльності на ринку України. Активно нарощуються обсяги пожертв та наданої допомоги.

Найбільша сума коштів за період з початку війни надійшла підрозділу від донорів з США.

В ході оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю виявлено, що український підрозділ World Vision не має самостійного маркетингового бюджету: ним частково використовуються маркетингові бюджети основних країн донорів. Також, наразі присутнє посилення ризиків зменшення зовнішнього фінансування. Українським підрозділом World Vision маркетингові показники окремо не вимірюються. Тому розглянуто динаміку показників у США, звідки на Ukraine Crisis Response надійшли найбільші обсяги пожертв.

У World Vision у США в останні роки спостерігається:

- падіння обізнаності бренду;
- перебування на останніх місцях серед пріоритетних конкурентів по показникам залучення;
- падіння відсотку переходу потенційних донорів від етапу “обдумування” до “пожертви” у воронці бренду. Також, найнижче значення відповідного показника серед пріоритетних конкурентів.

Задля підвищення обізнаності бренду основного кластеру донорів (у США) рекомендоване якісне визначення комунікаційних повідомлень та стратегічне рекламування себе каналами просування, до яких сприятлива цільова аудиторія.

Задля підвищення відсотку переходу потенційних донорів від етапу “обдумування” до “пожертви” у воронці бренду рекомендоване підвищення показників залучення, адже вони є підґрунтям ключових результатів воронки. При

підвищенні варто покладатися на основні драйвери підгруп цільової аудиторії, використовуючи найбільш дієві для них канали просування

Українському підрозділу World Vision рекомендується звернути увагу на збільшення витрат на маркетинг та переконуватися в їх ефективності, завдяки:

- створенню виокремленого маркетингового бюджету;
- веденню звітності за прикладом підрозділу в США;
- пропрацюванню та вдосконаленню власної стратегії просування, включаючи систему відслідковування маркетингових показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Featherstone M. Global modernities / M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. – London, 1995. – 292 с.
2. Definitions of Marketing [Електронний ресурс] // American Marketing Association – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
3. Маркетинговий менеджмент / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – Київ, 2022. – 204 с.
4. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; пер. з англ. — М.: Сирин, 2002. — 308 с
5. Коноплянникова М. А. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ, ПІДХОДИ [Електронний ресурс] / М. А. Коноплянникова. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf>.
6. Маркетинг [Електронний ресурс] / [М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, А. В. Базилюк та ін.]. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://nam.kyiv.ua/files/publications/978-966-8406-42-3-pos.pdf>.
7. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві [Текст] : монографія / В.В. Аронова, Г.І. Дібніс ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : [Вид-во СНУ ім. В. Даля], 2010. – 224 с.
8. Багорка М.О. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку [Текст] / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // АгроСвіт. – 2009. – № 6. – С. 5-10
9. Мосійчук І. В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] / І. В. Мосійчук – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/85129101.pdf>.
10. Мовчанюк А. В. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ [Електронний ресурс] / А. В. Мовчанюк. – 2023. – Режим

- доступу до ресурсу:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2740/2656>.
11. Закон України \"Про благодійну діяльність та благодійні організації\" [Електронний ресурс] // Верховна Рада України – Режим доступу до ресурсу:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>.
 12. Шекова Е. Л. Особенности маркетинга благотворительной деятельности / Е. Л. Шекова. – 2007. – С. 1–6.
 13. Кайшаури Н. Соперничество фондов: как понять, кто эффективней? [Електронний ресурс] / Н. Кайшаури. – 2016. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.miloserdie.ru/article/sopernichestvo-fondov-bez-olimpijskih-distiplin-ne-obojtis/>.
 14. Янчук Т. В. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ [Електронний ресурс] / Т. В. Янчук, А. С. Денисова. – 2022. – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1914/1842>.
 15. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / Ю. Т. Меленчук // Экономика и управление предприятиями / Ю. Т. Меленчук., 2015.
 16. Москалев М. В. Эффективная маркетинговая деятельность некоммерческих организаций / М. В. Москалев, С. М. Москалев // Экономические науки / М. В. Москалев, С. М. Москалев..
 17. All Locations [Електронний ресурс] // World Vision – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.wvi.org/locations>.
 18. One Year On Report: Ukraine Crisis Response World Vision [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:
https://www.worldvision.org.hk/images/data/02_Our_Work/01_Relief/2023_02_Ukraine/OneYearOnUkraineCrisisResponse_FINAL_lowres.pdf.
 19. Two Years On Report: Ukraine Crisis Response World Vision [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.wvi.org/sites/default/files/2024-02/WorldVision_Ukraine_DIGITAL_1.pdf.

20. Аналітична звітність World Vision Ukraine. – 2023.

21. Організаційна структура World Vision Ukraine. – 2024.

22. Благодійність у часи війни [Електронний ресурс] // Zagoriy Foundation. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://zagoriy.foundation/wp-content/uploads/2022/08/doslidzhennya-2022-1.pdf>.

23. Благодійний бум: кількість благодійних організацій зросла майже удвічі від початку повномасштабної війни [Електронний ресурс] // Опендатабот. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://opendatabot.ua/analytics/non-profit-2023>.

24. З початку війни в Україні суттєво зросла чисельність благодійних організацій [Електронний ресурс] // МінРеінтеграції – Режим доступу до ресурсу: <https://minre.gov.ua/2023/12/16/z-pochatku-vijny-v-ukrayini-suttyevo-zrosla-chyselnist-blagodijnyh-organizacij/>.

25. Татарчук В. Чи потрібно платити зарплатню працівникам благодійних фондів? [Електронний ресурс] / Валерія Татарчук // Українська правда – Режим доступу до ресурсу: <https://life.pravda.com.ua/columns/2022/02/5/247370/>.

26. Олійник А. О. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ [Електронний ресурс] / А. О. Олійник – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9745/1/%D0%9E%D0%BB%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%90.%D0%9E..pdf>.

27. Відбудовувати Україну після війни планують 80% громадських і благодійних організацій [Електронний ресурс] // Укрінформ. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3673049-vidbudovuvati-ukrainu-pisla-vijni-planuut-80-gromadskih-i-blagodijnih-organizacij.html>.

28. Financial accountability [Електронний ресурс] // World Vision – Режим доступу до ресурсу: <https://www.worldvision.org/about-us/financial-accountability-2#1468438377863-040c8abd-5609>.

29. World Vision International [Електронний ресурс] // CHSAlliance – Режим доступу до ресурсу: <https://www.chsalliance.org/about/our-members/world-vision-international/#:~:text=World%20Vision%20is%20the%20largest,the%20root%20cause%20of%20poverty..>
30. Караванді С. РОЛЬ І ОСОБЛИВОСТІ ПОРЯДКУ РЕЄСТРАЦІЇ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ [Електронний ресурс] / С. Караванді, Н. Філик. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40248/Filyk%20N.pdf?sequence=1>.
31. How does World Vision work? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.youtube.com/watch?v=nCVWcQnDX8I>.
32. Consolidated Project Targets_Ukraine. // World Vision. – 2024.
33. World Vision International: Comparative Analysis.
34. Global Summary of 2022 Brand Health Tracker Learnings. // World Vision. – 2023.
35. US Summary of 2022 Brand Tracking Results Prepared for World Vision. – 2022.
36. World Vision USA: 2022 ANNUAL REVIEW [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://wvusstatic.com/2023/financial-accountability/BC18561_FY22_AR_F2.pdf.
37. Annual Report 2021 [Електронний ресурс] // World Vision. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.worldvision.de/sites/worldvision.de/files/pdf/JB21_Buch_220824_en.pdf.
38. Романченко Н.В. СТРАТЕГІЯ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЕКТІВ [Електронний ресурс] / Романченко Н.В., Костенко С.Т.. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c1eb6ba0-50dc-42db-9e8d-11ca3c8f13d3/content>.
39. Talking Tom and Friends [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://talkingtomandfriends.com/apps>.

40. Практичний посібник для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня ОП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» [Електронне видання] / К. В. Пічик, В. В. Храпкіна, Т. В. Гавриленко, І. А. Ігнат'єва, А. Ю. Сербенівська. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. – 146 с.