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: «**МАРКЕТИНГОВА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**»

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг
Петрова Яна Сергіївна
Керівник Гриджук І. А.
Доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом
Рецензент Загурська-Антонюк В.Ф
Доцент, д.н. з держ.упр.
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____2024.

Київ - 2024

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	18.10.23		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	10.11.23		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	15.12.23		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	25.01.24		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	25.02.24		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	25.03.24		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	10.05.24		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	13.05.24		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2023 р.

Науковий керівник _____Гриджук І. А.

Виконавець кваліфікаційної роботи Петрова Я. С.

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

Освітній ступінь «Бакалавр»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ОП «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Петрової Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Маркетингова комунікаційна політика неприбуткових організацій» та керівник роботи Гриджук Ірина Анатоліївна, кандидат наук, доцент.
затверджені наказом НаУКМА від «13» листопада 2023 р. № 1559-с.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: навчальні посібники, економічні статті, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність організацій, соціальні мережі організацій, база внутрішніх документів організації.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Проаналізовано сутність та завдання маркетингової комунікаційної політики та визначено особливості її формування для неприбуткових організацій. Викладено матеріал про діяльность організації та її організаційну структуру. Проведено детальний аналіз маркетингової комунікаційної політики CERN та виявлено виклики та проблеми, з якими вона зіштовхується. Розроблено пропозиції щодо загальних напрямків вдосконалення маркетингової комунікаційної політики CERN на прикладі конкурента NASA, а також запропоновано рекомендації для рішення комунікаційних проблем та викликів. Визначена результативність запропонованих заходів.

ЗМІСТ

Вступ 5
Розділ 1. Теоретичні аспекти маркетингової комунікаційної політики неприбуткових організацій 8
1.1. Сутність та завдання маркетингової комунікаційної політики 8
1.2. Особливості маркетингової комунікаційної політики неприбуткових організацій 16
Висновки до розділу 1 23
Розділ 2. Аналіз маркетингової комунікаційної політики CERN 25
2.1. Загальні відомості про організацію CERN 25
2.2. Аналіз маркетингової комунікаційної політики CERN 29
2.3. Виклики та проблеми маркетингової комунікаційної політики CERN 41
Висновки до розділу 2 45
Розділ 3. Пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення комунікаційної політики неприбуткової організації CERN 47
3.1. Загальні напрямки вдосконалення маркетингової комунікаційної політики CERN на прикладі NASA 47
3.2. Пропозиції щодо оптимізації маркетингової комунікаційної політики CERN 53
3.3. Визначення результативності запропонованих заходів 60
Висновки до розділу 3 63
Висновки 66
Список використаних джерел 69
Додатки 76

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному світі спостерігається стійка тенденція до зростання кількості некомерційних організацій, таких як благодійні фонди, громадські об'єднання, наукові установи тощо. Це пов'язано з активізацією громадянського суспільства та підвищенням соціальної відповідальності бізнесу. Некомерційні організації потребують постійного залучення фінансових ресурсів від донорів та людських ресурсів у вигляді волонтерів. В таких умовах ефективна маркетингова комунікація стає ключовим фактором успіху. Однак, некомерційні організації стикаються з низкою викликів, зокрема обмеженими ресурсами та бюджетними рамками, складністю донесення важливих та емоційно чутливих тем до широкої аудиторії, а також конкуренцією за увагу та підтримку з боку інших організацій. Зміни в комунікаційному середовищі, такі як розвиток нових каналів та інструментів комунікації, зростання значення digital-маркетингу та соціальних мереж, змушують некомерційні організації адаптувати свою маркетингову комунікаційну політику до нових реалій. Дослідження маркетингової комунікаційної політики некомерційних організацій може допомогти їм визначити найефективніші канали та інструменти для досягнення цільової аудиторії, розробити стратегії для донесення своєї місії та цінностей, підвищити свою видимість та залучити нових прихильників, а також ефективніше використовувати обмежені ресурси.

Об'єктом дослідження є управління маркетингом неприбуткових організацій.

Предметом дослідження є маркетингова комунікаційна політика неприбуткових організацій.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні теоретико - методичних положень та розробці рекомендацій для покращення маркетингової комунікаційної політики у неприбутковій організаціїї CERN.

Відповідно мети у роботі поставлені та підлягають розв'язанню **наступні завдання**:

1. Дослідити суть та зміст маркетингової комунікаційної політики.
2. Виділити особливості формування маркетингової комунікаційної політики у неприбуткових організаціях.
3. Представити організаційно-економічну характеристику міжнародної організації CERN.
4. Проаналізувати наявну маркетингову комунікаційну політику.
5. Дослідити виклики та проблеми комунікацій організації.
6. Запропонувати основні напрямки удосконалення маркетингової комунікаційної політики для організації CERN на прикладі агентства NASA.
7. Надати рекомендації щодо вирішення комунікаційних викликів та проблем організації.
8. Визначити результативність наданих рекомендацій.

Методологічною основою роботи виступають ряд наукових методів: емпіричний аналіз (збір фактів про маркетингову комунікаційну політику досліджуваної організації CERN), спостерігання за роботою організації та її комунікаційною діяльністю; порівняння аналітичних, статистичних і прогнозних даних; експеримент (опитування, спостереження в Twitter (X) та Instagram), методи збору та обробки інформації, а також синтез та абстрактно-теоретичне узагальнення.

Практична новизна даного дослідження полягає у виявленні особливостей формування та реалізації маркетингової комунікаційної політики некомерційної організації. Крім того, новизною є застосування теоретичних напрацювань під час аналізу конкретної маркетингової комунікаційної політики на прикладі організації CERN. Дослідження демонструє виклики та проблеми, з якими стикається організація в розрізі своєї специфічної діяльності, а також пропонує ефективні методи та стратегії, які сприятимуть розвитку комунікацій. Окрім того, результати даного

дослідження можуть мати практичну цінність для організації CERN, оскільки розроблені рекомендації та напрямки вдосконалення маркетингової комунікаційної політики дадуть можливість покращити відносини з донорами, підвищити ефективність діяльності організації. Дослідження також буде корисним для інших некомерційних організацій, які зможуть використати його результати для аналізу своєї діяльності та вдосконалення маркетингової комунікаційної політики.

Результати даного дослідження були **апробовані** на Міжнародній науковій конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

Обсяг кваліфікаційної роботи складає 58 сторінок основного тексту. До структурного наповнення роботи належить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, що налічує 75 найменувань та 2 додатки. Виклад кваліфікаційної роботи проілюстровано 8 рисунками та 7 таблицями.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність та завдання маркетингової комунікаційної політики

Сучасні організації працюють у мінливому середовищі, де постійно відбуваються зміни на макро-, мезо- та мікрорівнях. Щоб зберегти конкурентоспроможність, їм потрібно бути гнучкими та здатними адаптуватися до цих змін. Стрімкий розвиток нових технологій, зростання значущості інформації в усіх сферах життя та постійні зміни в конкурентному середовищі вимагають від підприємств створення ефективної системи комунікації із зовнішнім світом.

Одним з найважливіших інструментів для збереження та зміцнення ринкових позицій організацій є реалізація ефективної комунікаційної політики, в якій ключовим елементом є маркетингові комунікації, їх створення та розвиток.

Слово "комунікація" бере свій початок з латинської мови. Його коріння можна знайти в слові "communicato", що перекладається як "єднання", "передача", "з'єднання" та "повідомлення". Це слово утворене від дієслова "communico", що означає "робити спільним", "повідомляти", "об'єднувати". Основою для цього дієслова є латинський термін "communis", який має значення "спільний", "загальний" [13].

Таким чином, "комунікація" описує процес обміну інформацією, який робить знання спільними. Це поняття відображає фундаментальні людські потреби в єднанні, співпраці та взаємному обміні думками.

Теоретичні коріння поняття комунікації знаходимо у класичний період античної філософії, коли центральним для філософських роздумів стало питання про людину. Складність суспільних зв'язків та відносин призводить до структурного ускладнення і більшого розмаїття поняття комунікації. До

XIX століття осмислення проблеми людської комунікації здійснювалося у філософії. У XX столітті великий внесок у розвиток теорії комунікації та методології дослідження комунікативних процесів внесли соціологія, психологія, культурологія, філологічні, технічні та інші науки [11].

Американські дослідники Ф. Денс та К. Ларсон виявили, що існує 126 різних визначень поняття "комунікація". Це різноманіття визначень можна узагальнити у три основні категорії:

1. Розгляд комунікації як засобу зв'язку між об'єктами матеріального та духовного світу, тобто як структуру.
2. Комунікація розглядається як взаємне спілкування, під час якого люди обмінюються інформацією.
3. Під комунікацією розуміється передача та масовий обмін інформацією з метою впливу на суспільство та його складові елементи [36, с. 45].

Поняття комунікації як термін почало активно використовуватися в науковій літературі на початку XX століття. Соціолог Чарльз Кулі, як відомо, ввів цей термін, описуючи комунікацію як "механізм, який дозволяє виникнення та прогресування людських відносин - всі символи розуму та способи їх передачі у просторі та зберігання у часі" [35].

Наступний історичний підхід до розуміння комунікації розглядає її як соціальний процес [14]. Найважливіші висновки соціальних наук про комунікацію можна узагальнити таким чином:

1. Комунікація – це спосіб людського існування, фундаментальний, основоположний соціальний процес, у якому люди – невід'ємні учасники.

2. Комунікація – це не просто процес обміну інформацією, це процес створення спільного, в якому ми осмислюємо інформацію, прагнучи до взаєморозуміння через спільне творення сенсів між учасниками комунікації.

3. Комунікативні процеси протікають і набувають того чи іншого сенсу лише у певному контексті, культурі.

4. У процесі комунікації конструюється не лише соціальна реальність, але й власне "Я".

5. Комунікація – це процес створення спільних сенсів за допомогою символів, перш за все – мови.

6. Комунікація – це "практична дисципліна", адже дослідник, включений у процес дослідження, відчуває на собі вплив досліджуваної комунікативної практики, і при цьому він одночасно перетворює, формує, "культивує" цю комунікативну практику [14, с. 30].

Вітчизняні вчені також зробили свій вклад в узагальнення визначення “комунікації”. Зокрема, у своїй праці "Політична журналістика" дослідниця Д. Дуцик глибоко аналізує термін "комунікація" з різних ракурсів і виокремлює 4 ключові аспекти цього поняття. По-перше, вона розглядає комунікацію як універсальний спосіб зв'язку між об'єктами матеріального та духовного світу. Вдруге, вона розглядає її як технічний засіб передачі інформації та інших об'єктів з одного місця в інше. Третій аспект полягає в біологічному розумінні комунікації, яке активно використовується в етології для вивчення сигнальних методів зв'язку у тварин, птахів, комах тощо. Нарешті, у четвертому аспекті вона розглядає соціальний вимір комунікації, який визначається як засіб позначення та характеризації різноманітних відносин та зв'язків, що виникають у людському суспільстві [5, с. 52].

Професор Г. Почепцов у своїй праці дає цікаве визначення комунікації. Він описує її як процес перекодування вербальної інформації в невербальну і навпаки. При цьому Почепцов підкреслює, що комунікація не просто передає інформацію, а й посилює вже існуючі в суспільстві диспозиції, роблячи неявне явним [11].

Іншими словами, комунікація робить те, що приховано, видимим. Вона дає людям можливість зрозуміти та поділитися своїми думками

Отже, комунікація – це складне і багатогранне поняття, яке досліджується протягом багатьох століть. Незважаючи на різноманіття підходів, вчені сходяться на думці, що комунікація – це:

1. Процес: Комунікація – це не просто статичний стан, а динамічний процес, який включає в себе обмін інформацією, думками, почуттями та досвідом.
2. Інтеракція: Комунікація – це не одностороння передача інформації, а двосторонній процес, який передбачає взаємодію між двома або більше людьми за допомогою різних засобів.

Процес комунікації часто описують за допомогою простої лінійної моделі 1940-х років (рис. 1.1).

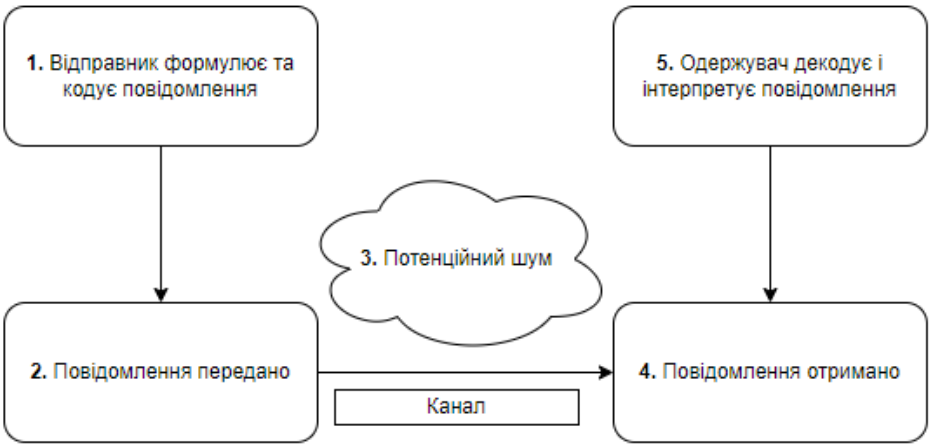

Рис. 1.1. Комунікаційна модель.

Джерело: сформовано авторкою на основі [24, с.8].

Все починається з того, що відправник формулює та кодує зміст повідомлення. Кодування передбачає перетворення повідомлення в формат, придатний для передачі. Повідомлення передається з допомогою каналу зв'язку – шлях фізичної передачі повідомлення. Канали поділяються на канали засобів масової інформації (ЗМІ) та міжособистісні [61, с.75]. Потім одержувач декодує повідомлення, перетворюючи його назад на слова та переосмислюючи значення. На процес впливає багато чинників, зокрема мова, навички, культура та емоційний стан відправника й одержувача, а також потенційні перешкоди в каналі зв'язку. Ці спотворюючі фактори називаються шумом. У сучасній теорії комунікації термін "шум" включає будь-які перепони, які можуть спотворити повідомлення, завадити його доставленню, чи призвести

до того, що одержувач отримає повідомлення не в його оригінальній формі. Мінімізація шуму є ключовою умовою ефективної комунікації [24, с. 8].

Лінійна модель сприймалась як надто спрощена, адже комунікація – це не односторонній рух. Першим доповненням до неї стало введення зворотного зв'язку, тобто відповіді одержувача на повідомлення. Ця реакція дає відправнику розуміння того, як сприйняли його слова [24, с. 8]. Однак Р. Верай зазначає, що як традиційна лінійна модель, так і її двостороння версія обмежені тим, що розглядають ідентичність, значення та знання у відриві від контексту, ігноруючи вплив оточення на формування та сприйняття інформації [71, с. 19].

Щоб досягти ефективної комунікації, комунікатор повинен виявити свою цільову аудиторію, визначити бажану реакцію у відповідь, обрати звернення, обґрунтувати засоби поширення інформації, виявити властивості, що характеризують джерело звернення та зібрати інформацію, що надходить каналами зворотного зв'язку. Вебер і Грауер описали ефективну стратегічну комунікацію як залучення конкретного контенту та комунікації, що відображає погляди та цінності організації для зацікавлених сторін [72].

Згідно з К. Філ, комунікації мають 4 ключові завдання:

Таблиця 1.1

Ключові завдання комунікації

КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ КОМУНІКАЦІЇ
Інформувати та повідомляти потенційних клієнтів про пропозиції організації.
Переконати теперішніх і потенційних клієнтів у взаєминах обміну.
Зміцнити позитивне враження, яке клієнт має від бренду, продукту чи послуги.
Диференціювати організацію та її продукти та послуги від конкуруючих продуктів і брендів.

Джерело: укладено авторкою на основі [40, с.9].

Ефективні комунікації дозволяють сформувати комунікаційну політику компанії, яка чітко визначає цілі та завдання, створює єдиний голос, використовує відповідні канали та вимірює результати. Така політика повинна

бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати змінам ринку та поведінці цільової аудиторії.

В різних джерелах зустрічаються різні визначення комунікаційної політики. Ф. Котлер визначає її як систему, спрямовану на передачу інформації про товар чи компанію споживачам з метою просування на ринок або створення позитивного іміджу [8]. Іващенко розглядає комунікаційну політику як розроблення комплексу стимулювання заходів щодо забезпечення ефективної взаємодії бізнес-партнерів. Вона охоплює організацію реклами, методів стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю та персонального продажу [6, с. 41]. Згідно з Т. О. Примак, комунікаційна політика включає комплекс заходів, спрямованих на формування та підтримку іміджу підприємства та стимулювання збуту [12] Д. Аакер розглядає її як сукупність форм комунікації для досягнення маркетингових цілей [15, с. 60]. При цьому автори акцентують різні аспекти комунікаційної політики, звертаючи увагу на цілі, завдання або інструменти, що використовуються в конкретному контексті.

Комунікативна політика компанії визначає цільові напрями взаємодії зі суб'єктами комунікаційного простору, що включають бізнес-партнерів, організації масової реклами, методи стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю та персональний продаж товарів. Ця політика є складовою частиною стратегічного планування, спрямованого на досягнення комунікативних цілей та визначення тактичних маркетингових засобів для їх реалізації [3].

Основна мета комунікаційної діяльності полягає у тому, щоб створити сприятливе та дружнє інформаційне оточення, яке сприяє успішному функціонуванню бізнесу і досягненню стратегічних цілей компанії. Політика комунікацій спрямована на розробку ефективних методів формування позитивного сприйняття місії, цінностей, стратегії та дій компанії, а також поширення її товарів і послуг серед ключових аудиторій [3].

Комунікативна політика включає аналіз цільової аудиторії, позиціонування бренду, вибір оптимальних каналів та засобів комунікації, встановлення принципів комунікаційної стратегії та розподіл фінансових ресурсів для реалізації цих завдань. За результатами розробки комунікативної політики формується комунікативна стратегія, план маркетингових комунікацій та відповідний бюджет, що відображає виділення фінансових ресурсів на комунікаційні заходи [7].

Останніми роками маркетинг і комунікації стали зближуватися. Деякі їхні функції перетинаються, хоча є й ті, що залишаються окремими. Інтегровані маркетингові комунікації покращують спільні сфери та підвищують синергію [45].

Отже давайте розглянемо маркетингові комунікації в системі комунікаційної політики компанії.

Маркетингові комунікації вважаються ключовим процесом у просуванні товарів, наданні інформації про них та підтримці взаємовідносин зі споживачами. Використання цих інструментів відіграє важливу роль у збереженні і підсиленні позицій підприємства на ринку. Поняття маркетингових комунікацій трактується по-різному у дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців, включаючи інформаційні зв'язки з аудиторією, маркетингову філософію, що визначає стратегію комунікацій підприємства. Засновник американської школи маркетингу, Ф. Котлер, розглядає маркетингові комунікації як комплексний набір інструментів, який включає рекламу, особистий продаж, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю з метою досягнення рекламних і маркетингових цілей [8]. Маркетингові комунікації спрямовані на досягнення комунікативних цілей фірми та її продуктів.

Маркетингові комунікації - це процес обміну інформацією, спрямований на формування відчуття приязності та підтримки серед споживачів і суспільства щодо компанії, а також на передачу, переконання або нагадування про її діяльність та пропозиції [9]. Ефективність маркетингових комунікацій

значною мірою залежить від правильного вибору засобів комунікації. До комплексу маркетингових комунікацій входять:

Таблиця 1.2

Основні складові комплексу маркетингових комунікацій

Реклама	Оплачена форма просування ідей, товарів або послуг, організована конкретним замовником
Стимулювання збуту	Різноманітні короткочасні заходи, спрямовані на підштовхування до покупки у місцях продажу
Зв'язки з громадськістю (PR)	Створення сприятливого уявлення про компанію або товар через поширення важливих інформаційних повідомлень або встановлення добрих стосунків з громадськістю
Особистий продаж	Безпосередня взаємодія з потенційними покупцями з метою презентації, відповіді на запитання та отримання замовлень
Прямий маркетинг	Просування товарів шляхом індивідуального звернення до кожного покупця

Джерело: укладено авторкою на основі [10].

Усі ці комунікаційні елементи відрізняються за своїм впливом та спрямуванням. Вони можуть впливати на емоційний або раціональний рівень сприйняття, надавати персоналізований або загальний вплив, бути тривалими або миттєвими. Наприклад, заходи стимулювання збуту, такі як дегустації або роздача безкоштовних зразків продукції, забезпечують короткочасний, але інтенсивний вплив на потенційних покупців. Пропаганда, зазвичай, впливає на логіку, розум покупців та має тривалий і стійкий вплив [10].

Науковці мають різні погляди на те, які елементи, складові та інструменти повинні входити до маркетингових комунікацій: деякі виділяють лише чотири основні, тоді як інші вважають, що доцільно включити всі можливі, включаючи їх комбінації. Проте, у всіх дослідників є єдина думка щодо того, що лише застосування всіх компонентів та елементів

маркетингових комунікацій може призвести до найбільш позитивних результатів.

Взаємозв'язок між маркетинговими комунікаціями та розвитком маркетингу та інноваціями є нерозривним. Ф.Котлер підкреслював, що маркетинг, як концепція та система дій, має орієнтуватися на інноваційний розвиток промислових підприємств [8].

При формуванні комплексу маркетингових комунікацій важливо чітко розуміти мету, з якою використовується кожен інструмент. Різні інструменти мають різні функції.

Реклама використовується для зміцнення бренду та підвищення його впізнаваності. Зв’язки з громадськістю допомагають сформувати позитивний імідж та довіру до компанії. Стимулювання збуту спонукає до негайної покупки та збільшує продажі. Прямий продаж передбачає пряму взаємодію з клієнтами для укладення угод [4].

Більшість інструментів маркетингових комунікацій, за винятком брендингу, зосереджені на стимулюванні прямих продажів. Їхньою метою є швидке залучення клієнтів та генерування прибутку. Натомість брендинг фокусується на довгостроковій перспективі. Він прагне сформувати стійкий імідж та лояльність до бренду, що веде до постійного зросту та розвитку [4].

Отже, маркетингові комунікації є основою для всіх сфер ринкової діяльності. Їхня роль полягає у налагодженні ефективного зв'язку з цільовою аудиторією та досягненні успіху в задоволенні потреб суспільства.

1.2. Особливості маркетингової комунікаційної політики неприбуткових організацій

Неприбуткова сфера існує в будь-якій країні, незалежно від її політичного устрою, економічної системи чи державного устрою. До неї належать інститути державної влади та управління, силові структури, релігійні конфесії, громадські організації та інші.

Відповідно до пп. 14.1.121 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України «неприбуткові підприємства, установи та організації - підприємства, установи та організації, основною метою діяльності яких є не одержання прибутку, а провадження благодійної діяльності та меценатства і іншої діяльності, передбаченої законодавством» [1].

«До основної діяльності включається продаж неприбутковою організацією товарів, виконання робіт, надання послуг, що пропагують принципи та ідеї, для захисту яких було створено таку неприбуткову організацію, і є тісно пов'язаними з її основною діяльністю, якщо ціна таких товарів, виконаних робіт, наданих послуг є нижчою від звичайної або якщо така ціна регулюється державою. Неприбуткова організація також називається громадською організацією і вказано, що вона має право вести підприємницьку діяльність та отримувати дохід від неї. Проте такий дохід, на відміну від прибутку підприємства, не може бути розподілений між засновниками та членами громадської організації і має бути спрямований виключно на досягнення мети громадської організації» [1].

Неприбуткові організації, такі як асоціації та спілки, формують третій сектор економіки. Це організації, які прагнуть досягнення своєї місії, так званого соціального прибутку, замість фінансового. Проте, вони також мають фінансові цілі, такі як покриття витрат, мінімізація витрат чи дефіциту, або досягнення певного рівня фінансового надлишку [45].

Існує багато авторів, які давали визначення неприбутковим організаціям. Одне з найвідоміших належить американському економісту та соціологу Пітеру Друкеру: "Некомерційні організації – це організації, які не мають власників. Їх не можна купити чи продати. Вони не належать жодній особі чи групі осіб. Вони існують для того, щоб служити своїм клієнтам або суспільству в цілому" [38, с. 45].

Також П. Друкер порівнює їх з бізнесом та урядом. Бізнес постачає, а уряд контролює. Місія бізнесу вважається виконаною, коли клієнт купує продукт і ним задоволений. Метою уряду є ефективна політика. У

неприбутковому секторі продуктом є змінена людина. Саме місія організацій так різко відрізняє їх від бізнесу та уряду [38, с. 45].

Отже, можемо зрозуміти, що неприбуткові організації існують ані в комерційному секторі, ані в державному секторі, вони є між ними.

Визначити неприбуткові організації в сучасному контексті не дуже легко, особливо тому, що багато некомерційних організацій здійснюють діяльність, яка приносить прибуток [37].

Некомерційні організації мають ряд ключових особливостей, які відрізняють їх від звичайних комерційних або державних організацій. Розуміння цих особливостей дає чітке уявлення про те, як ці організації функціонують, як вони фінансуються, а також як ними керують. За словами Л. Саламона існує 3 ключові характеристики некомерційної організації [58].

Першою є структура власності та той факт, що вони є самоврядними. Некомерційні організації не мають структури власності, як у бізнесу чи комерційних компаній. Некомерційні організації не належать одній особі або акціонерам. Некомерційна компанія "належить" громадськості, тому що вона існує та виробляє послуги чи товари для всіх. Аспект самоврядування некомерційних організацій означає, що всі рішення та напрямки діяльності вищого рівня залишаються за радою директорів або опікунів. Зазвичай це група людей, які найбільш активно беруть участь у повсякденній діяльності організації. Їхня місія та бачення розвитку компанії дозволяють їм приймати важливі рішення. Вони також повинні забезпечувати звітність фінансів і пошук джерела фінансування. Підзвітність є одним з основних факторів у некомерційному секторі. Це потрібно не лише для дотримання закону, а й для формування поваги та захисту репутації. Це критичний аспект, щоб люди були готові жертвувати гроші [58, 3].

Друга характеристика полягає в тому, що некомерційна організація відокремлена від уряду. Некомерційні організації не є частиною державної влади, і важливо, щоб структура таких організацій не могла бути залучена до структури управління. Це не означає, що неурядові організації не можуть

отримувати фінансування від держави або що державні чиновники не можуть входити до ради директорів, але це означає, що організація має інституційну ідентичність, окрему від державної. Вона не є інструментом жодного урядового підрозділу, будь то національний чи місцевий [58, с. 3].

Третя основна характеристика – відсутність розподіленого прибутку. Метою діяльності некомерційної організації не є отримання прибутку. Організація може акумулювати фінанси протягом року, але вони не можуть бути передані членам організації чи раді опікунів. Л. Саламон ставить фундаментальне питання: "Як же некомерційна організація повинна розпоряджатись прибутком?" І проводить чітку межу: "Якщо він реінвестується або іншим чином застосовується для досягнення заявленої мети організації, така організація вважається некомерційною установою. Це відрізняє некомерційні організації від іншої складової приватного сектору – приватного бізнесу" [58, с. 3].

Інші відмінності між цими двома секторами включають: тип цільової аудиторії некомерційної організації і методи залучення ресурсів [46].

Аудиторії, до якої звертаються неприбуткові організації поділяється на:

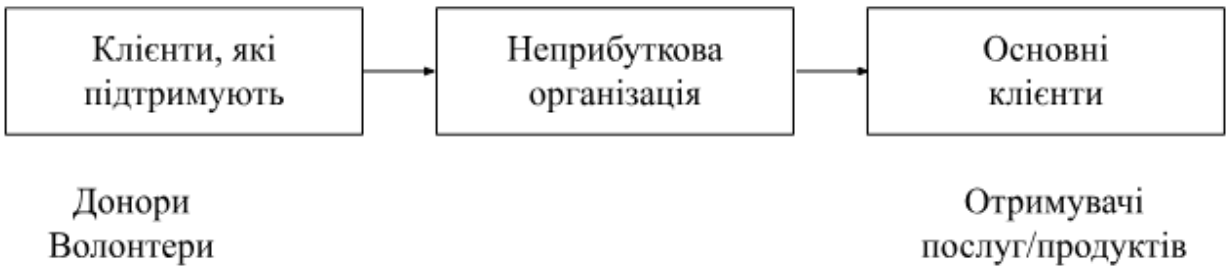

Рис. 1.2. Цільові аудиторії неприбуткових організацій .

Джерело: розроблено авторкою на основі [46].

Методи залучення ресурсів пов'язані, як випливає з назви, із отриманням фінансування і інших ресурсів некомерційних організацій [4].

Ресурси отримують за допомогою різноманітних методів комунікації, і основним джерелом є донори. Відповідно до теорії Ф.Котлера, унікальність некомерційної організації полягає в тому, що обмін передбачає негрошові витрати з одного боку та соціальні й психологічні вигоди з іншого, на відміну

від комерційних організацій, де основним обміном є гроші на товари та послуги [20, с. 100].

Некомерційні організації можна класифікувати за їхньою структурою або за основним напрямком діяльності. Структура некомерційної організації може бути формальною або неформальною. Неформальні типи організацій керуються волонтерами та не мають оплачуваного персоналу. Формальні некомерційні організації зазвичай мають більше одного оплачуваного працівника і зареєстровані в уряді своєї країни [74, с. 8]. Важливо, щоб результати діяльності некомерційних організацій знаходили позитивний відгук у суспільстві, приносили користь суспільству. Це виправдовує їхнє існування та дає право на фінансування з різних джерел, таких як:

Рис. 1.3. Джерела фінансування некомерційних організацій.

Джерело: розроблено авторкою на основі [45].

Цей позитивний внесок відомий як соціальний вплив. “Соціальний вплив - це результат діяльності некомерційного суб'єкта, спрямований на благо суспільства в цілому або окремих груп населення, не пов'язаний з отриманням прибутку” [2]. Соціальний ефект у некомерційних організаціях можна розглядати як аналог економічного ефекту в комерційному маркетингу. Подібно до того, як комерційна фірма не може існувати без отримання прибутку, некомерційна організація не може функціонувати без досягнення значущого соціального впливу.

Глобальний та регіональний розвиток призвели до збільшення кількості некомерційних організацій (НКО). Як було зазначено раніше, на відміну від комерційних компаній, НКО не ставлять за мету отримання прибутку. Їхня діяльність спрямована на досягнення суспільної вигоди, на допомогу людям та покращення життя в громадах. В конкурентному середовищі, де НКО борються за підтримку та ресурси, ефективна самореклама стає ключовим фактором успіху. Саме тому керівництву таких організацій важливо вміти чітко позиціонувати себе на ринку, вибудовувати та підтримувати зв'язки з ключовими зацікавленими сторонами, прихильниками та клієнтами.

Маркетингові комунікації – це потужний інструмент, який може допомогти неприбутковим організаціям (НКО) досягти своїх цілей. Він дає можливість поширити інформацію про діяльність та послуги НКО, збільшити кількість прихильників та залучити нових донорів, підвищити впізнаваність бренду та сформувати позитивну репутацію, а також згуртувати навколо себе людей, які поділяють цінності НКО.

Однак, використання маркетингових комунікаційної політики у некомерційному секторі має свої особливості. На відміну від комерційних компаній, НКО не можуть зосереджуватися лише на продажі своїх "продуктів" – соціальних послуг. Їм важливо чітко й прозоро пояснювати свою місію, цінності та принципи роботи [59].

А. Саржент говорить про маркетингові комунікації неприбуткових організацій: “Хоча багато з інструментів і методів, що загально використовуються у практиці комерційного маркетингу, дійсно можуть бути так само застосовні в неприбутковій сфері, етика, що визначає їх застосування, може бути кардинально іншою” [59, с. 76].

Традиційно маркетинг не сприймався як частина неприбуткового сектору [20]. Сьогодні виживання некомерційної організації значною мірою залежить від ефективного використання маркетингових процесів. На сучасному ринку некомерційні організації повинні обслуговувати кілька різних груп: клієнтів, волонтерів, донорів. Клієнти - це ті, хто є безпосередніми

бенефіціарами діяльності організації, а волонтери та донори постачають організації різні ресурси: час, гроші, знання тощо [46]. Маркетингова комунікаційна політика може відігравати вкрай важливу роль у процесі трансформації організацій для виконання нових функцій та ролей. Для ефективної реалізації цього процесу маркетингова стратегія організації має бути тісно пов'язана з конкурентним середовищем та передбачати інтеграцію зовнішніх факторів у внутрішні процеси організації. Формування стратегії повинно відбуватися з урахуванням поточної ринкової реальності та бути інтегрованим із цілеспрямованими діями, метою яких є вивести організацію на якісно новий рівень функціонування. Із зростанням кількості неприбуткових організацій зростає інтерес до використання маркетингових інструментів і стратегій для досягнення мети організації. Через десятиліття після того, як Котлер і Леві розглянули тему розширення концепції маркетингу, некомерційний сектор переживає сплеск ентузіазму щодо використання маркетингових підходів [19]. Існує тиск на некомерційний сектор, щоб він знайшов нові способи охоплення своєї цільової аудиторії та потенційних волонтерів, збирання коштів, у той час як лідери некомерційного сектору як ніколи прагнуть перейняти деякі з комерційних способів просування продуктів і послуг [19]. Це не повинно означати, що маркетинг безумовно та повсюдно приймається в некомерційному секторі; ще залишаються деякі сфери, де маркетинг не схвалюється і вважається чимось непотрібним.

На відміну від маркетингу комерційної компанії, маркетингова комунікаційна політика неприбуткової організації має кілька цілей. Зазвичай, і часто навіть єдиною метою для бізнес-організації є довгострокова прибутковість. Некомерційні організації повинні досягати кількох цілей, залежно від профілю, причому найважливіші з цих цілей можуть бути нефінансовими. Впровадження маркетингової стратегії в некомерційних організаціях є складнішим, оскільки зазвичай у них немає оплачуваного персоналу, і більшість роботи виконується волонтерами. Крім того, результати маркетингової стратегії важко виміряти [23, с. 171].

Ще однією особливістю некомерційного маркетингу є те, що компанія часто має кілька цільових аудиторій. У випадку з комерційною компанією основною цільовою аудиторією є клієнт, який є одночасно і споживачем, і джерелом грошей. У некомерційному світі може бути дві цілі: ті, хто субсидує організацію (джерело грошей), і ті, хто використовуватиме послуги або продукти організації. Обидві ці групи потребують різного підходу, який враховував би їхні особливості [23, с. 171].

Некомерційні організації також піддаються публічному контролю, оскільки вони фінансуються за рахунок державних коштів, і люди зацікавлені в тому, щоб знати, як витрачаються їхні гроші. Тому некомерційні організації повинні бути готові до потенційно негативної громадської думки. Під час маркетингової стратегії планування варто враховувати цей фактор [23, с. 171].

Наріжним каменем успішної бізнес-організації є правило «клієнт завжди правий». Однак такий підхід не працює в некомерційному світі. Часто «правота клієнта» і його бачення того, що для нього добре, можуть суперечити місії організації. Усі ці фактори необхідно враховувати під час розробки маркетингової комунікаційної стратегії. Використання в цьому випадку підходів прямого маркетингу для неприбуткових організацій є недоречним.

Висновки до розділу 1

У даному розділі дипломної роботи розглянуто поняття комунікацій, маркетингової комунікаційної політики та її важливість у неприбуткових організаціях. Комунікація визначається як ключовий і складний аспект функціонування будь-якої структури, тому що вона лежить в основі кожної дії та процесу. Для забезпечення ефективного взаємозв'язку між попитом та пропозицією важливо, щоб інформаційні потоки між учасниками обміну циркулювали відповідно. Тобто кожен суб'єкт господарювання має розвивати комунікації загалом і маркетингові комунікації зокрема. Це особливо важливо для неприбуткових організацій, які відрізняються від комерційних

підприємств своїми цілями та завданнями. Комерційні компанії спрямовані на отримання прибутку, тоді як неприбуткові організації (НПО) мають "нефінансові" цілі, спрямовані на розв'язання соціальних проблем та підтримку суспільства. У такому контексті оцінка ефективності НПО вимагає зосередження на соціальних показниках, таких як кількість людей, які отримали допомогу чи зміни в законодавстві. Некомерційний маркетинг, використовуючи принципи класичного маркетингу, спрямований на максимізацію соціального впливу при обмежених ресурсах. Враховуючи це, маркетингова комунікативна політика стає ключовим елементом для неприбуткових організацій, допомагаючи їм досягати максимального соціального впливу та реалізовувати свої місії.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ CERN

2.1. Загальні відомості про організацію CERN

CERN (фр. Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire) - це неприбуткова міжнародна Європейська організація ядерних досліджень зі штаб-квартирою в Женеві, Мейрані. Організація, заснована в 1954 році, є світовим лідером у галузі досліджень фундаментальної фізики. Її лабораторії, розташовані на кордоні Швейцарії та Франції, слугують платформою для співпраці вчених з усього світу, ставши символом успішної міжнародної кооперації. CERN об'єднує 23 країни-члени та 7 асоційованих країн-членів. Тут працюють 2500 штатних співробітників, а також близько 12 000 користувачів: вчених, дослідників, інженерів та студентів з установ по всьому світу, які беруть участь у спільних проектах. Організація активно співпрацює з університетами та науковими центрами, створюючи унікальне середовище для обміну знаннями та розвитку нових ідей [16].

CERN - центр інновацій, дослідження якого не тільки розширюють межі людського знання у фундаментальній фізиці, але й ведуть до розробки новітніх технологій, які знаходять застосування в медицині, промисловості та інших галузях. Діяльність CERN є яскравим прикладом того, як міжнародна наукова співпраця сприяє розвитку людства та прогресу в різноманітних сферах [55].

CERN функціонує як автономна структура, яка операційно не залежить від будь-яких державних втручань. Управління забезпечується Радою директорів, в якій представлені делегати з країн-учасниць. Ця Рада відбирає генерального директора, який керує організацією.

Основні країни-члени організації - це країни, які офіційно підписали Конвенцію CERN – документ, що створив організацію. Вони є "власниками" CERN. Серед них Австрія, Бельгія, Болгарія, Чехія, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Ізраїль, Італія, Нідерланди, Норвегія, Польща,

Португалія, Румунія, Словаччина, Сербія, Іспанія, Швеція, Швейцарія та Велика Британія. Асоційовані країни-члени - це країни, які проходять процес набуття повноправного членства або зацікавлені у тісній співпраці з CERN. У цю категорію входять 10 країн, які, хоча і не є повноправними членами CERN, але співпрацюють з організацією у певних проектах. Це Туреччина, Кіпр, Естонія, Словенія, Хорватія, Індія, Латвія, Литва, Пакистан та Україна [48].

Фінансування CERN здійснюється через внески від країн-учасниць, кожна з яких вносить суму, що відповідає її економічній потужності та чисельності населення. У 2023 році загальний бюджет CERN склав 1,54 мільярда євро [41]. Найбільший внесок у бюджет CERN зробили наступні країни:

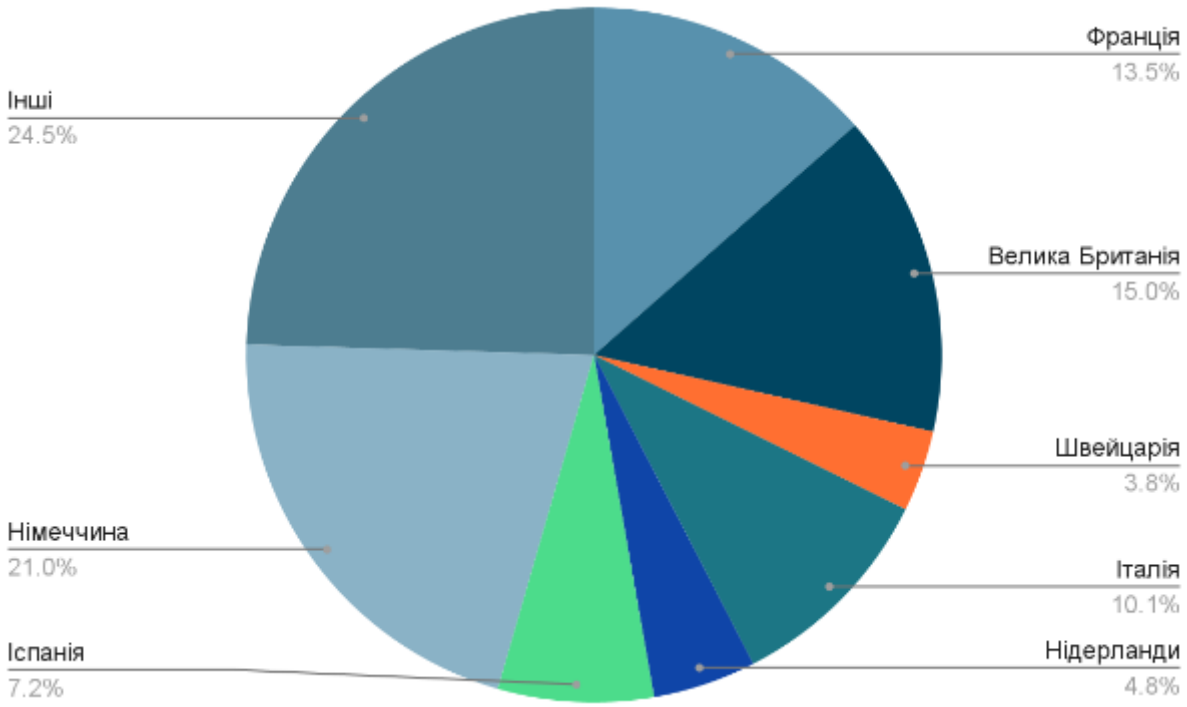

Рис. 2.1. Внески країн-учасниць CERN у 2022 році.

Джерело: сформовано авторкою на основі [41].

Інші країни-учасниці також вносять свої внески у бюджет CERN, але в менших масштабах. Ці внески використовуються для фінансування різноманітних витрат, які сприяють розвитку та функціонуванню CERN. Перш за все, це операційні витрати, що включають в себе виплату заробітної плати

працівникам, утримання споруд та обладнання, а також закупівлю матеріалів та послуг. Далі, значна частина фінансування спрямовується на наукові дослідження, що включають будівництво та утримання прискорювачів частинок, розробку нових експериментів та опублікування результатів досліджень. Крім того, значний обсяг коштів витрачається на освіту та популяризацію науки, яка охоплює програми для студентів та школярів, розробку інтерактивних виставок, видавничу діяльність та активну присутність у соціальних мережах [41].

Місія CERN складається з декількох ключових напрямків:

Таблиця 2.1

Напрямки місії CERN

Місія CERN	
Проведення світового класу досліджень	Лабораторії CERN ведуть висококласні дослідження у сфері фундаментальної фізики, спрямовані на розкриття основних законів Всесвіту.
Розвиток прискорювачів частинок	CERN забезпечує дослідникам доступ до унікального спектру прискорювачів частинок, що відкриває нові можливості для наукових відкриттів на передових рубежах людських знань.
Міжнародна співпраця	Центр об'єднує талановитих фахівців з усього світу, створюючи унікальну міжнародну платформу для подальшого просування науки та технологій на благо всього людства.
Навчання нових поколінь	CERN активно працює над навчанням майбутніх фізиків, інженерів та техніків, а також залучає всіх громадян до вивчення та підтримки науки.

Джерело: сформовано авторкою на основі [56].

CERN керується низкою ключових принципів, що становлять основу його діяльності. Одним з фундаментальних принципів є прозорість та відкритість, що реалізується через активну політику забезпечення доступності результатів досліджень та наукових даних для громадськості. Це сприяє глобальній співпраці та використанню наукових досягнень у всьому світі.

Освітня та громадська діяльність є не менш важливим аспектом роботи CERN. Організація пропонує різноманітні освітні програми та ресурси, метою

яких є підвищення рівня обізнаності громадськості та розуміння фундаментальних аспектів фізики.

Крім того, CERN активно діє в напрямку сталого розвитку та екологічної відповідальності. Зусилля спрямовані на зменшення споживання енергії, оптимізацію відходів та викидів вуглекислого газу, а також на дослідження та впровадження екологічно чистих технологій.

Культурний та соціальний вплив CERN виявляється у проведенні різноманітних культурних та науково-популярних заходів, які сприяють міжнаціональному спілкуванню та обміну досвідом. Організація також створює диверсифіковане та відкрите середовище для співпраці та творчого зростання персоналу.

Дотримуючись цих принципів, CERN не лише досягає видатних наукових результатів, а й відіграє важливу роль у поширенні знань, сталому розвитку та міжкультурному діалозі на глобальному рівні [56].

З моменту свого заснування в 1954 році, CERN вніс значний вклад у розвиток інформатики. У 1989 році співробітник CERN Тім Бернерс-Лі розробив технологію всесвітньої павутини (WWW), яка стала основою сучасного Інтернету. Бернерс-Лі також винайшов протокол HTTP, який використовується для передачі інформації в Інтернеті [70]. В 1970-х роках CERN став піонером у розробці сенсорних екранів. Сенсорні екрани були використані для контролю за прискорювачами частинок, що дозволило вченим ефективніше управляти цими складними системами. CERN, крім проведення фундаментальних досліджень у сфері фізики, також активно займається медичною фізикою. Лабораторія виробляє радіоізотопи, які ефективно використовуються для лікування онкологічних захворювань. Також, CERN надає консультації з будівництва нових центрів радіотерапії в Європі [64].

Підсумовуючи, можна сказати, що неприбуткова організація CERN виступає не лише як центральний форум для розвитку знань в сфері фізики, а й як платформа для глибокого міжнародного співробітництва та обміну ідеями між країнами та культурами. Ця організація робить значний внесок у

підтримку міжнародної наукової співпраці, об'єднуючи світових науковців і фахівців для спільного вирішення глобальних викликів. Крім того, дослідницька діяльність CERN має величезне значення для розвитку технологій, що мають важливе практичне застосування в сучасному суспільстві. Часто наукові розробки, проведені в лабораторіях CERN, стають основою для створення нових технологій у таких сферах, як медицина, енергетика, інформаційні технології та інші.

2.2. Аналіз маркетингової комунікаційної політики CERN

Маркетингова комунікаційна стратегія Європейського центру ядерних досліджень CERN відрізняється від традиційних стратегій комерційних організацій через унікальність своєї місії та специфіку діяльності. На відміну від компаній, орієнтованих на максимізацію фінансового прибутку, основна мета CERN полягає у проведенні наукових досліджень у галузі фізики елементарних частинок. Відповідно, маркетингова комунікаційна стратегія організації спрямована на підтримку цієї місії, сприяння науковим дослідженням та поширенню знань.

CERN, як неприбуткова організація ставить перед собою завдання досягнення соціального ефекту, який було описано в підрозділі 1.2, що відображається у формуванні стратегії маркетингової комунікації. Замість акценту на комерційній вигоді, організація зосереджується на залученні талановитих дослідників, залученні фінансування для наукових проектів, популяризації наукових досягнень та підвищенні обізнаності громадськості щодо важливості фундаментальних досліджень.

Відповідно до викладеного в підрозділі 1.2, у некомерційному секторі існують дві основні цільові аудиторії: ті, хто надає фінансову підтримку організації (джерело коштів), і ті, хто користується її послугами або продуктами. У випадку CERN перша цільова аудиторія складається з керівників з країн-членів та асоційованих країн, які забезпечують

фінансування діяльності організації. Друга аудиторія - це громадськість, що цікавиться фізикою та наукою і використовує послуги CERN, такі як доступ до наукових даних, освітніх ресурсів та публікацій.

Через різноманітність цільових аудиторій, кожна з них потребує збалансованої та персоналізованої стратегії комунікації, над якою працює відділ міжнародних відносин CERN. Обидві ці аудиторії вимагають різного підходу до комунікації, який враховує їхні особливості та потреби. Для керівників з країн-членів та асоційованих країн комунікація має бути зосереджена на демонстрації ефективного використання фінансових ресурсів, досягнень у наукових дослідженнях та перспектив подальшого розвитку. Для широкої громадськості комунікація повинна бути спрямована на популяризацію науки, підвищення обізнаності про роль фундаментальних досліджень та залучення молодих талантів до вибору кар'єри у цій галузі.

Такий диференційований підхід до комунікації з різними цільовими аудиторіями є ключовою особливістю маркетингової комунікаційної політики CERN, оскільки постійно необхідно збалансовувати різні інтереси та потреби.

Офіційними мовами комунікації в CERN є англійська та французька, тому всі матеріали, заходи та офіційні листи подаються обома мовами. Додатковою складністю є різна важливість цільових аудиторій для організації. Основними серед них є країни-члени (Member States), але навіть серед них є держави, які мають більший вплив через більший обсяг внесків.

Для забезпечення єдності комунікації в організації, кожна група проектів у CERN має власну відповідальну комунікаційну команду, яка просуває спільну стратегію та бачення. Це дозволяє підтримувати цілісність та узгодженість повідомлень для всіх цільових аудиторій.

Основним відділом, який відповідає за провадження основної комунікації, є відділ міжнародних відносин. Він включає три підрозділи (рис. 2.2). Перший з них, IR-DS ("Дипломатичні відносини з зацікавленими сторонами"), відповідає за безпосередню комунікацію з донорами організації.

Цей відділ включає 5 підвідділів, які спеціалізуються на конкретних напрямах комунікації з різними стейкхолдерами.

Підрозділ IR-ECO ("Освіта, Комунікація та Залучення") має 6 підвідділів та працює над збільшенням обізнаності та підтримки CERN та його діяльності, а також сприяє ознайомленню громадян із фундаментальними дослідженнями. Його завдання включає залучення громадськості до науки, створення та розповсюдження інформаційного контенту, сприяння формуванню наукових спільнот та залучення підтримки для CERN та його місії.

Підрозділ IR-SG ("Наука та Громадськість") має два підвідділи та відповідає за комунікації, що стосуються новоствореного освітнього центру "Science Gateway". Його головна мета - надати відвідувачам доступ до світу CERN та його наукових досліджень, заохотити інтерес до науки, технологій, інженерії та математики (STEM) серед молоді та сприяти публічному розумінню важливості наукових досліджень.

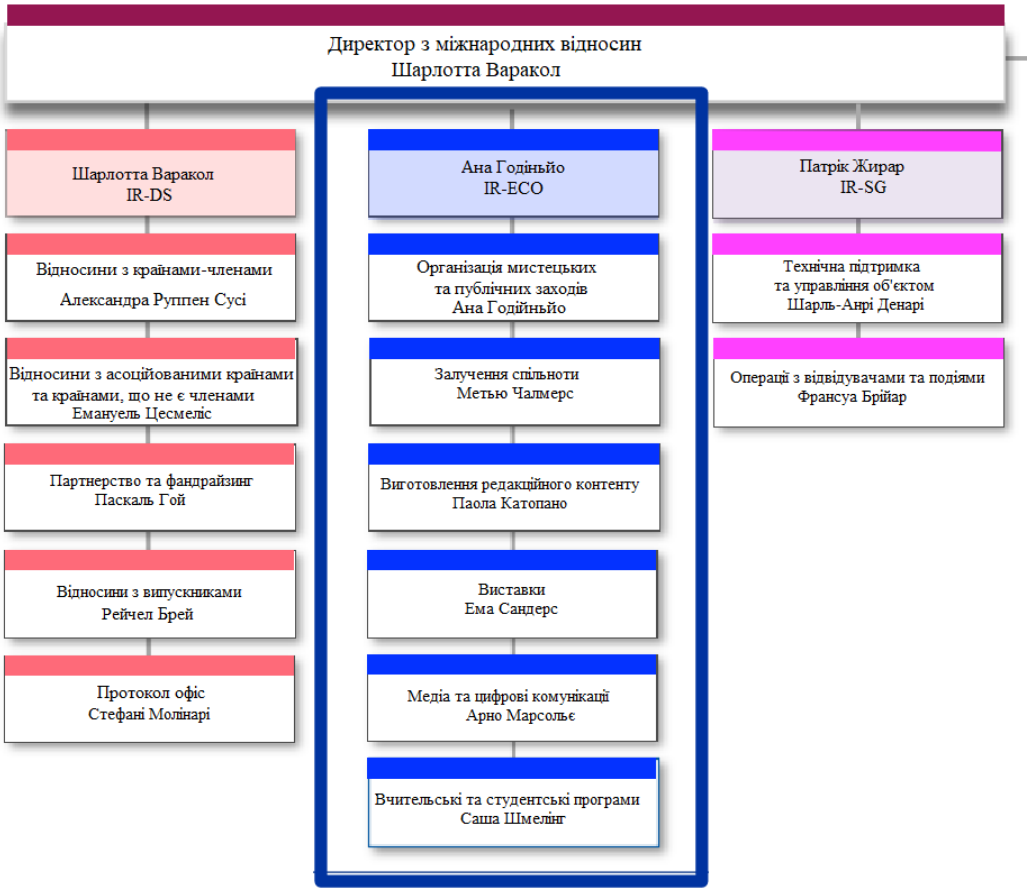

Рис. 2.2. Структура відділу міжнародних відносин CERN

Джерело: сформовано авторкою на основі внутрішніх даних організації.

Усі відділи активно сприяють формуванню маркетингової комунікаційної політики CERN, проте її розробкою безпосередньо займається відділ IR-ECO. Він відповідає за визначення та впровадження стратегії маркетингової комунікації.

Однією з останніх розробок відділу IR-ECO є обширна комунікаційна стратегія на період з 2021 по 2025 роки [27]. Ця стратегія ґрунтується на баченні розвитку CERN, яке було представлене вищим менеджментом організації [28]. Вищезазначене бачення можна узагальнити у вигляді трьох основних високорівневих цілей:

1. Досягнення світового класу наукових результатів та знань.
2. Збільшення вигод для держав-членів та асоційованих держав у декількох напрямках, включаючи закупівлю, людські ресурси, співпрацю у сфері передових технологій, партнерство з промисловістю та освітні можливості.
3. Зміцнення впливу CERN на суспільство.

З метою ширшого охоплення та впливу реалізація проектів може проводитись шляхом централізованого або розподіленого підходів, де відповідні комунікаційні команди співпрацюють з відділом IR-ECO. Як зазначається в документах організації - ця стратегія охоплює як внутрішню, так і зовнішню комунікацію та базується на десятиліттях успішних програм комунікацій, освіти та розповсюдження інформації. Ці програми допомогли забезпечити визнання CERN як провідної світової дослідницької лабораторії у фізиці елементарних частинок, а також як центру винятковості в науці, інженерії та обчислювальних технологіях. Крім того, CERN визнано за модель міжнародного співробітництва та джерело навчання та натхнення для вчителів, студентів та громадськості. Реалізація цієї стратегії комунікацій проводиться спільно з країнами-членами Організації, асоційованими державами, спостерігачами, експериментами CERN та партнерськими лабораторіями та інститутами по всьому світу [27].

Основна мета CERN полягає у розкритті найбільш фундаментальних складових природи та законів Всесвіту через вивчення елементарних частинок. Ця мета визначає стратегію маркетингової комунікаційної політики організації.

Ця мета розбивається на три основних завдання, які подано в табл. 2.2 При цьому також визначаються потенційні виклики та можливості, що можуть виникати в процесі комунікації на шляху досягнення цих завдань.

Таблиця 2.2

Аналіз стратегічних завдань комунікації CERN

Стратегічні завдання CERN	Комунікаційні виклики	Комунікаційні можливості
1	2	3
Забезпечити світовий рівень наукових результатів та знань	• Підтримувати репутацію CERN і глобальне лідерство в контексті різноманітності результатів від Лабораторії та рідкісних великих проривів, таких як відкриття бозона Хіггса. • Встановити розуміння та підтримку амбітних майбутніх проектів прискорювачів із складними технічними цілями • Забезпечити стійкий консенсус у спільноті, а також підтримку суміжних і віддалених досліджень для короткострокових та довгострокових наукових пріоритетів CERN.	• Розвивати комунікації пристосовані до кожної цільовій аудиторії, які висвітлюють те, що наукові прориви є сукупним результатом поступових досягнень.
Збільшити віддачу для держав-членів та асоційованих держав-членів в декількох галузях	• Розширення та посилення почуття власності Лабораторією з боку держав-членів та асоційованих членів у контексті більшої уваги до національних програм, а не до глобальних проектів.	• Працювати з партнерами в у державах-членах та асоційованих державах-членах, щоб демонструвати історії успіху та розвивати інтегровані комунікації і програми залучення, з узгодженим інформуванням для всіх зацікавлених сторони та аудиторії.

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Зміцнити вплив CERN на суспільство	• Продовжувати залучати нові покоління в галузь. • Розширювати діяльність із залучення більшої кількості різноманітної аудиторії в глобальному контексті та онлайн.	• Залучати зацікавлені сторони в технологічні інновації, що підтримують різноманітні програми досліджень CERN та показувати переваги цих інновацій для суспільства.

Джерело: сформовано авторкою на основі [27].

Загальна мета стратегії комунікацій CERN випливає з вищезазначених викликів та можливостей, а саме, її мета полягає у забезпеченні довгострокового майбутнього місії організації та в залученні суспільства до цієї місії.

Ця загальна мета стратегії може бути поділена на ряд стратегічних та комунікаційних цілей, які визначаються з метою ефективного досягнення цієї загальної мети, як показано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Комунікаційні цілі CERN

Стратегічні цілі CERN	Комунікаційні цілі
Забезпечити світовий рівень наукових результатів та знань	1. Залучення ключових зацікавлених сторін до досліджень світового рівня з метою посилення підтримки наукових цілей Лабораторії.
Збільшити віддачу для держав-членів та асоційованих держав-членів в декількох галузях	2. Збільшити видиму участь держав-членів та асоційованого держав-членів у діяльності CERN, а також відповідну віддачу від їх участі.
Зміцнити вплив CERN на суспільство	3. Підвищення обізнаності та залучення громадян до суспільних переваг діяльності CERN. 4. Консолідувати CERN як провідний голос науки.

Джерело: сформовано авторкою на основі [27]

Для досягнення поставлених комунікаційних цілей у контексті стратегії CERN було розроблено п'ять наративів представлених в додатку А, кожен з яких містить власні ключові повідомлення. Ці повідомлення базуються на сучасному стані комунікаційної стратегії та спрямовані на підкріплення конкретних аспектів протягом наступних п'яти років у відповідності до

загальної мети організації. Комунікаційні продукти та ініціативи на період з 2021 по 2025 роки будуть спрямовані на пріоритетні завдання та створені з урахуванням цих наративів та ключових повідомлень [27].

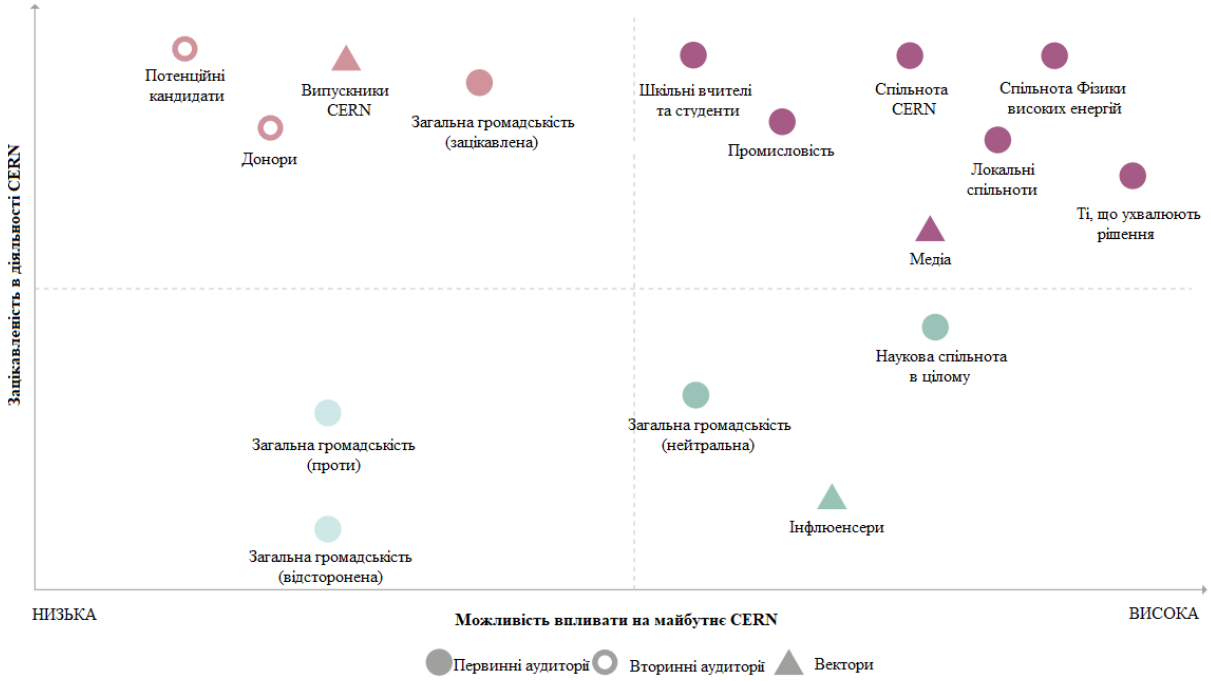

Рис. 2.3. Мапа цільових аудиторій CERN [27].

На рисунку 2.3 можна побачити мапу цільових аудиторій маркетингової комунікаційної стратегії, які були розподілені відповідно за категоріями: рівень інтересу до діяльності CERN та здатність впливати на майбутнє CERN. Цільова аудиторія організації класифікується на три основні групи: первинну, вторинну та вектори. Первинна аудиторія представляє собою головну цільову групу, яка має безпосередній інтерес до повідомлень організації чи її продуктів. Ця група є основним об'єктом комунікаційних зусиль та найбільш сприйнятливою до комунікаційних повідомлень. Вторинна аудиторія складається з осіб чи груп, які можуть мати опосередкований інтерес до повідомлень або впливати на первинну аудиторію. Її роль полягає у підвищенні ефективності комунікацій та розширенні сфери впливу організації. Остання аудиторія - вектори представляють собою впливових осіб або канали, які допомагають поширювати повідомлення організації серед широкої

аудиторії. Вони можуть включати як первинну, так і вторинну аудиторії та надавати додаткові шляхи досягнення цільової аудиторії [27].

Було виокремлено три ключові вектори, які сприяють поширенню повідомлень серед розширеної аудиторії, включаючи як первинну, так і вторинну групи:

1. Медіа (ЗМІ): Традиційні медіа-канали, такі як газети, телебачення, радіо та онлайн-новинні платформи, є одним із ключових векторів. Вони забезпечують широке охоплення аудиторії та можуть бути ефективними засобами поширення інформації [27].
2. Випускники CERN: Особи, що мають досвід роботи або навчання в CERN, можуть мати значний вплив та авторитет у наукових колах. Їх зв'язки та знання створюють унікальну можливість для досягнення аудиторії, зацікавленої у схожих наукових темах [27].
3. Інфлюенсери в соціальних мережах, культурі, науці, технологіях та інноваціях: Цей вектор охоплює особистості з великою кількістю підписників у соціальних мережах та авторитетних постачальників інформації в різних галузях. Їхній вплив та зв'язки можуть значно розширити аудиторію та підвищити обізнаність про організаційні повідомлення та продукти [27].

З метою кращого розуміння зазначених аудиторій, важливо розглянути такі аспекти, як їхні основні характеристики, інтереси та роль у контексті місії та діяльності CERN. Підкреслена увага до цільової аудиторії першої групи визначається її стратегічним значенням у формуванні ефективної комунікаційної політики та сприянні досягненню цілей організації. Серед груп первинної аудиторії можна виділити такі [27]:

1. Особи, що ухвалюють рішення: Уряди, політики та фінансові агенції на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Це можуть бути як окремі особи, так і організації в державах-членах CERN, а також в асоційованих державах-членах, державах-спостерігачах або потенційних державах-членах чи асоційованих членах.

2. Спільнота фізиків-теоретиків: Науковці, дослідницькі інститути, університети та лабораторії, що спеціалізуються на фізиці елементарних частинок.
3. Спільнота CERN: Члени персоналу та члени спільноти користувачів CERN, як ті, що безпосередньо на території закладу, так і ті, що отримують доступ до ресурсів CERN віддалено з усього світу. Спільнота складається зі змішаної аудиторії наукових та ненаукових осіб, зокрема підрядників та пенсіонерів.
4. Місцеві громади: Громади, які оточують лабораторію в приймаючих державах Франції та Швейцарії. Сюди входять широка громадськість, органи влади, вчителі та студенти, промисловість, дослідницькі інститути та члени спільноти CERN, які проживають у цьому районі.
5. Промисловість: Компанії різного масштабу від великих до малих підприємств, які або надають послуги CERN (постачальники), або використовують технології CERN для вирішення власних інноваційних завдань (партнери з трансферу знань). Ця аудиторія також включає екосистему підприємництва, що складається з університетів, лабораторій, державних офісів трансферу знань, інкубаторів, підприємців та інвесторів.
6. Вчителі та учні шкіл: Одна з головних місій CERN – освіта. CERN підтримує наукову освіту, надаючи навчальні матеріали та програми, засновані на актуальних дослідженнях. Освітні ресурси CERN тепер охоплюють не лише середні, а й початкові школи, щоб зацікавити дітей наукою починаючи з п'ятирічного віку.
7. Широка громадськість: Термін «широка громадськість» може охоплювати всіх і водночас нікого конкретного. Тому корисно розділити цю аудиторію на категорії залежно від ставлення до CERN:
    a. Зацікавлені («фанати»);
    b. Нейтральні (знають про CERN, мають нейтральне ставлення);

c. Відсторонені (не знають про CERN або байдужі до його діяльності);
d. Противники (включає прихильників теорій змови, анти-CERN активістів);

Спілкування з кожною з перших трьох категорій передбачає використання різних стратегій для досягнення різних бажаних результатів. До членів громадськості, які налаштовані проти CERN, можна буде достукатися опосередковано, через комунікацію з трьома іншими категоріями [27].

З метою оптимізації ефективності комунікаційної стратегії CERN, увага приділяється ретельному аналізу широкого спектру аудиторії, яка знаходиться в його сфері впливу. Кожна підгрупа цільової аудиторії сприймається як важлива субкатегорія, що вимагає індивідуалізованих підходів до комунікації, враховуючи їхні потреби та очікування від взаємодії з CERN. Тому, для кожної підгрупи первинної цільової аудиторії організація розробила ключові повідомлення, які відображають основні пріоритети та цілі їхньої взаємодії з CERN (додаток Б). Однак, особлива увага зараз зосереджується на розробці та реалізації маркетингових стратегій для поширення цих повідомлень. Враховуючи фінансові обмеження, що є рисою притаманною неприбутковій природі CERN, організація активно використовує безкоштовні методи просування, зокрема ведення активних сторінок у соціальних мережах, таких як Instagram, LinkedIn, Facebook, Twitter, а також власного веб-сайту, який залучає значну аудиторію у 8 мільйонів людей на місяць, переважно через органічний та прямий трафік [29]. Додатково, окремі підгрупи в межах CERN також активно розробляють та підтримують свої власні комунікаційні канали, спрямовані на залучення уваги та підтримку основних ініціатив. Серед елементів класичних маркетингових комунікацій, описаних у розділі 1.1, CERN переважно спирається на використання засобів зв'язків з громадськістю (PR).

Наразі доцільно проаналізувати канали комунікації, які використовуються для основних підгруп первинної групи цільової аудиторії.

Основний акцент у взаємодії з особами, які приймають рішення, здійснюється через механізми громадських відносин (PR). Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні канали комунікації, включаючи протокольні візити та заходи в CERN, онлайн журнал CERN Courier, взаємодію з мас-медіа, вебсайт CERN, участь у заходах, організованих Європейським Союзом, Світовим економічним форумом (WEF), Американською асоціацією просування науки (AAAS), науковими бізнес-форумами та виставками. Очікувані результати від цієї комунікаційної стратегії включають політичну та фінансову підтримку для діяльності CERN, формування амбасадорів CERN у різних сферах, а також підвищення пріоритету CERN у політичному порядку на регіональному, національному та міжнародному рівнях [27].

Важливою аудиторією також є загальна громадськість, яка представляє собою споживачів послуг CERN та впливає на донорів. З метою залучення цієї аудиторії використовуються різноманітні комунікаційні канали, включаючи суспільні медіа, вебсайт CERN, публікації у ЗМІ, екскурсії в CERN як у віртуальному, так і в реальному форматі, громадські заходи та мобільні виставки. Очікуваними результатами цієї комунікаційної стратегії є збільшення публічного активного висловлення підтримки CERN та його діяльності і збалансоване залучення представників всіх країн-членів [27].

Аналізуючи контекст діяльності організації, виявлено, що організація не має підрахунків ефективності своєї комунікаційної стратегії. В офіційних документах зазначено тільки ключові показники ефективності (KPI) відвідування виставок організації. Важливим показником для організації на даний момент є досягнення цілі у 300 000 відвідувачів в науковому центрі Science Gateway до кінця 2024 року [46]. Зазначено, що приміщення було відкрито 30 жовтня 2023 року. До 6 лютого 2024 року приміщення відвідали 100 000 осіб, що означає досягнення цього показника за приблизно 3 місяці. Протягом періоду з 30 жовтня 2023 року до 6 лютого 2024 року пройшло приблизно 100 днів. Якщо за цей період було досягнуто 100 000 відвідувачів,

тоді середнє щоденне відвідування складало 100 000 / 100 = 1 000 відвідувачів на день. З 6 лютого 2024 року до 31 грудня 2024 року залишається приблизно 328 днів. Якщо середнє щоденне відвідування становить 1 000, то прогнозована кількість відвідувачів на залишок року складе 1 000 * 328 = 328 000 відвідувачів. Додавши відвідувачів з початкового періоду (до 6 лютого) до прогнозованих відвідувачів на решту року, отримаємо: 100 000 (початкові відвідувачі) + 328 000 (прогнозовані відвідувачі) = 428 000 відвідувачів до кінця 2024 року. Для визначення ефективності стратегії, скористаємося формулою:

$$E = ФКВ / ЦКВ * 100\% \qquad (2.1)$$

де Е - ефективність;
ФКВ - фактична кількість відвідувачів;
ЦКВ - цільова кількість відвідувачів.

Ефективність стратегії CERN для Science Gateway:
E = 428 000 / 300 000 * 100% = 1,43 * 100% = 143%.

Отже, на основі поточних даних про середню кількість відвідувачів на рівні 1 000 осіб на день, заклад перебуває на шляху до досягнення цільового показника у 300 000 відвідувачів до кінця 2024 року. Більше того, прогнозується, що він значно перевищить цей показник, досягнувши 428 000 відвідувачів до кінця року, що свідчить про високу ефективність стратегії на рівні 143%.

Маркетингова комунікаційна політика CERN є досить широкою та враховує індивідуальні потреби кожної цільової аудиторії та стейкхолдерів. Для реалізації цієї стратегії передбачені конкретні заходи, спрямовані на взаємодію з різними групами зацікавлених сторін. Викладена стратегія встановлює основні напрями комунікації CERN, в рамках яких можуть бути розроблені більш детальні плани та стратегії комунікації, орієнтовані на

виконання загальних цілей та повідомлень. Наприклад, можуть бути розроблені окремі стратегії для взаємодії з медіа, внутрішньої комунікації, передачі знань, управління людськими ресурсами тощо. Регулярний моніторинг та періодична оцінка ефективності цих детальних стратегій та заходів є ключовим для забезпечення їх відповідності загальній маркетинговій комунікаційній стратегії CERN та досягнення поставлених цілей.

2.3. Виклики та проблеми маркетингової комунікаційної політики CERN

Для того, щоб визначити основні виклики та проблеми в комунікаціях організації важливо провести SWOT-аналіз (таблиця 2.4), який водночас допоможе виділити позитивні сторони та можливості розвитку маркетингової комунікаційної політики CERN.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз комунікаційної стратегії CERN

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. CERN є відомим брендом у науковому світі, що підсилює довіру до організації та її досліджень. 2. CERN прагне до спілкування з людьми з усього світу. Організація перекладає свої матеріали на різні мови, а також співпрацює з партнерами в різних країнах. 3. Використання широкого спектру маркетингових каналів, таких як веб-сайт, соціальні мережі, відео та публікації, дозволяє CERN досягати різних аудиторій та залучати їхню увагу.	1. Дослідження CERN можуть бути складними для розуміння людей, які не мають наукової освіти, і це ускладнює їхня сприйняття. 2. Недостатня обізнаність деяких працівників, зокрема науковців, щодо існування та важливості відділу з комунікацій і ключових цінностей організації. 3. Фокус стратегії на науковій спільноті, а не на широкій громадськості. 4. Брак інтерактивних елементів та недостатня увага до візуального контенту в соціальних мережах. 5. Недостатня оцінка ефективності комунікаційної стратегії.

Продовження табл. 2.4

Можливості	Загрози
1. Використання зображень, відео та інфографіки для пояснення складних наукових ідей. 2. Використання таких платформ, як TikTok та Snapchat, для охоплення молодшої демографічної групи. Співпраця з комерційними підприємства для розробки власної продукції.	1. Неефективна комунікація з однією з важливих країн спонсорів CERN. Німеччиною, що може призвести до зменшення внесків від країни. 2. Провалений пітчинг проекту FCC з громадськістю, що веде до низької якості подальших досліджень. 3. Громадськість може бути більш зацікавлена у розважальному контенті, не науковому.

Джерело: складено авторкою на основі власного аналізу організації.

За допомогою SWOT-аналізу, було виявлено кілька проблем, пов'язаних з ефективністю комунікацій. Однією з найбільших перешкод для ефективної комунікації CERN є складність тематики, якою займається організація. Дослідження з фізики елементарних частинок та космології належать до найбільш абстрактних та складних для сприйняття пересічними людьми. Респонденти, які не мають фахового розуміння фізики (одна з цільових аудиторій CERN), відзначають, що матеріали організації важко зрозуміти. Навіть виставки, розроблені у інтерактивному форматі, не завжди мають необхідний рівень спрощення для тих, хто лише починає ознайомлення з фізикою. Додатковою проблемою є недостатній баланс між науковою точністю та доступністю інформації, особливо в соціальних мережах. Пости в соціальних мережах характеризуються високим ступенем теоретичності та недостатньою кількістю інтерактивного контенту. Неспроможність забезпечити належний баланс може вплинути на сприйняття інформації аудиторією. Важливо підкреслити, що для CERN висока точність у передачі наукових даних має вирішальне значення. Однак надмірна увага до точності може перешкодити зрозумілості інформації для широкої аудиторії.

У внутрішньому середовищі CERN також спостерігається недостатня обізнаність деяких працівників, зокрема науковців, щодо існування та важливості відділу з комунікацій і ключових цінностей організації. Відділ з

комунікацій відіграє ключову роль у формуванні та реалізації комунікаційної стратегії, без якої функціонування організації стало б неможливим. У зв'язку з цим, іноді ці працівники можуть неправильно розуміти або недооцінювати важливість ефективної комунікації, особливо коли вони виступають як представники організації поза її межами. Недостатня обізнаність щодо важливості комунікацій може призвести до поширення неправильних повідомлень, що впливає на сприйняття організації в суспільстві. Особливо це може статися, коли такі працівники стають випускниками та виходять на зовнішній ринок праці. Неправильне розуміння ключових цінностей та комунікаційної стратегії CERN може спричинити поширення інформації, яка не відповідає офіційній позиції організації або навіть суперечить їй.

У сучасному цифровому світі соціальні мережі та онлайн-платформи відіграють ключову роль у забезпеченні комунікації з різними цільовими аудиторіями. Проте, як виявлено, CERN не використовує ці канали ефективно, що може негативно позначитися на привабливості та сприйнятті їхніх повідомлень. Виявлено брак інтерактивних елементів, а також недостатню увагу до візуального контенту, такого як фотографії та відео. Це знижує привабливість повідомлень та їх сприйняття цільовою аудиторією.

Ще однією ключовою проблемою, є недостатня залученість в діяльність організації важливих для неї країн-членів. За фінансовими результатами, Німеччина сплачує найбільшу кількість коштів у CERN, але водночас німецька участь у діяльності організації або отримання користі від неї є обмеженою [41]. Це викликає обуреність в німецькому суспільстві і породжує сумніви у обсязі національного внеску в організацію. Це становить серйозну проблему для CERN, оскільки недостатнє визнання важливості співпраці може спричинити негативні наслідки для подальшого розвитку організації.

У контексті маркетингових комунікаційних стратегій CERN спостерігається недостатня оцінка їх ефективності, що унеможливлює об'єктивну оцінку результативності кампаній та визначення найбільш успішних підходів. Брак систематичного аналізу унеможливлює встановлення

причинно-наслідкових зв'язків між вжитими заходами та отриманими результатами, що ускладнює подальшу стратегічну оптимізацію комунікаційних заходів.

Подібно до багатьох великих міжнародних організацій, CERN стикається з постійною критикою своєї роботи, що аналізується широкою громадськістю. Організація несе велику відповідальність за публічну інформацію, включаючи фінансові витрати, які також стають предметом загального обговорення. Як було зазначено в розділі 1.2, некомерційні установи мають бути готові до потенційно негативної реакції громадськості і враховувати ці можливі ризики при формулюванні своєї комунікаційної стратегії.

CERN, як відома організація, привертає увагу різноманітних світових ЗМІ, а проведені тут наукові дослідження час від часу викликають занепокоєння серед громадськості. Така увага може призвести до поширення спекулятивних теорій, які відповідно підвищують вимоги до якості комунікації. Особливо це стосується інформації, яка може впливати на рівень тривоги громадськості та ставлення до організації. У зв'язку з цим, належна маркетингова комунікаційна політика набуває особливого значення для CERN, щоб забезпечити чітке та зрозуміле роз'яснення її діяльності та мети в контексті специфічних викликів і ситуацій.

На даний момент найбільшим викликом для CERN є ефективна комунікація щодо нового амбітного проекту FCC (Future Circular Collider). FCC має на меті дослідження частинок при надзвичайно високих енергіях, що в десять разів перевищують рівень попереднього LHC (Великого адронного колайдера) [69]. Чітке і зрозуміле пояснення наукових концепцій та цілей такого масштабного проекту широкій громадськості буде складним завданням, враховуючи складність предметної області. FCC буде кільцевим прискорювачем з довжиною 91 км, що приблизно втричі більше за кільце попереднього прискорювача. Довгі терміни будівництва (початок орієнтовно у 2030 році) та експлуатації (перші зіткнення у 2045-2070 роках)

потребуватимуть ефективної комунікації для обґрунтування великих інвестицій та втрат можливостей. З першими операціями, які очікуються не раніше 2040-х років, CERN доведеться ретельно керувати очікуваннями та забезпечити зацікавленість та підтримку FCC протягом десятиліть [67]. Деякі критики сумніваються, чи створення ще більшого колайдера є найкращим способом для розвитку знань у частинковій фізиці, враховуючи витрати [69]. CERN може стикатися з викликами комунікації у вирішенні таких побоювань та аргументуванні переваг і обґрунтуванні потрібності проекту.

Ефективна комунікація наукових досягнень та обґрунтування необхідності високовитратних проектів є важливим завданням для CERN у наступні десятиліття. Розробка індивідуального підходу до різних зацікавлених сторін, таких як наукова спільнота, донори, політики та широка громадськість, є ключем до забезпечення підтримки та фінансування перспективних наукових проектів. Це дозволить CERN продовжувати свою місію з проведення фундаментальних досліджень та сприяти розвитку науки, технологій та суспільства в цілому.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проаналізовано діяльність та структуру неприбуткової міжнародної організації CERN (Європейська організація ядерних досліджень) - світового лідера у галузі фундаментальної фізики. Основні місії CERN включають проведення досліджень світового рівня, розвиток прискорювачів частинок, міжнародна співпраця та навчання нових поколінь науковців. Специфіка діяльності CERN зумовлює особливості її комунікаційної стратегії. Ключова відмінність полягає у двох типах цільової аудиторії: країни-члени та асоційовані держави, що надають фінансування, і громадськість, зацікавлена у фізиці та науці, яка користується результатами досліджень. Диференційований підхід до комунікації з різними аудиторіями є важливою складовою маркетингової політики CERN. Основна мета організації -

розкриття найбільш фундаментальних складових природи та законів Всесвіту через вивчення елементарних частинок. Ця мета визначає стратегію маркетингових комунікацій, спрямовану на залучення ключових зацікавлених сторін до досліджень світового рівня, збільшення участі держав-членів, підвищення обізнаності громадян про суспільні переваги діяльності CERN, а також консолідацію організації як провідного голосу науки. Проведений SWOT - аналіз дозволив виявити низку викликів та недоліків в комунікаціях організації. Одним з ключових викликів для наукової спільноти є розробка ефективної стратегії для успішного запуску амбітного проекту FCC (Future Circular Collider). Реалізація такого масштабного проекту вимагає мобілізації значних ресурсів та зусиль для забезпечення ефективної комунікації ключових повідомлень та ідей. Серед недоліків варто виокремити недостатній баланс між науковою точністю та доступністю інформації, особливо в соціальних мережах, недостатню залученість важливих для CERN країн-членів, недостатню обізнаність деяких працівників щодо відділу комунікацій та ключових цінностей організації, а також недостатню оцінку ефективності маркетингових комунікаційних стратегій. Виявлені недоліки свідчать про необхідність удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії CERN для ефективнішого досягнення стратегічних цілей та зміцнення статусу провідного наукового центру.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НЕПРИБУТКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ CERN

3.1. Загальні напрямки вдосконалення маркетингової комунікаційної політики CERN на прикладі NASA

Маркетингові комунікації в некомерційному секторі протягом тривалого часу не отримували належної уваги дослідників. У розділі 1.2 ми розглянули, що їх важливість почала визнаватися лише в останні десятиліття. Згідно з дослідженнями А. Андреасена та ін. ця сфера пережила бурхливий розвиток на початку 2000-х років, що спонукало керівництво неприбуткових організацій адаптувати комерційні маркетингові підходи [19].

Насправді, до цього часу багато аспектів маркетингових комунікацій у секторі некомерційних організацій залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, в контексті наукових установ, таких як CERN, важливо врахувати специфічні особливості, які відрізняють їхні потреби та цілі від притаманних комерційним підприємствам. На жаль, детальний аналіз цієї теми обмежений через обмежений доступ до відповідної інформації. Головною причиною цього є значні витрати на наукові дослідження, що залишають обмежений бюджет на маркетинг.

Проте навіть у таких умовах можна виокремити успішні приклади маркетингу в наукових організаціях, які можуть бути адаптовані для удосконалення комунікаційної стратегії CERN. Ці успішні приклади можуть послужити джерелом цінних інсайтів для підвищення ефективності взаємодії зі стейкхолдерами, залучення нових аудиторій та підвищення обізнаності про важливість діяльності CERN у суспільстві. Один із таких прикладів — Національне аерокосмічне агентство США (NASA), яке здійснило успішну місію по висадці двох астронавтів на Місяць всього за вісім років після виникнення відповідного завдання [50]. NASA була створена 29 липня 1958

року з метою дослідження космосу та астрономії, розвитку технологій для космічних місій та дослідження Землі та інших планет [17].

CERN, хоч і спеціалізується на фізичних дослідженнях, подібно до NASA, має амбіції стати світовим лідером у наукових та технологічних досягненнях. Незважаючи на відмінності в предметних областях, ці установи мають схожі цілі та завдання, що полягають у проведенні високотехнологічних досліджень, розробці інноваційних технологій та популяризації науки серед молоді. Таким чином, CERN та NASA мають схожі цілі, що визначають їхні комунікаційні стратегії та підходи до взаємодії з аудиторією [49].

Незважаючи на спільність місій, дослідження показують, що CERN поступається NASA у ефективності комунікації з громадськістю. NASA демонструє більшу майстерність у "продажі" себе та своїх досягнень широкій аудиторії. Для того, щоб вдосконалити комунікаційну стратегію CERN та підвищити її ефективність у взаємодії з аудиторією, слід детально проаналізувати підходи та методи, які використовує NASA. Цей аналіз може допомогти ідентифікувати ключові стратегічні елементи, які були успішними у NASA, та застосувати їх адаптовані версії в контексті CERN з метою підвищення ефективності комунікаційних заходів останньої.

Основою маркетингової комунікаційної стратегії NASA є їхня брендова ідентичність, яка відображається у їхньому гаслі "найщасливіше місце на Землі". Це гасло покликане транслювати ключові цінності та емоції, пов'язані з діяльністю агентства. NASA усвідомлює, що їхній бренд стосується не лише самого агентства, але й того, як їхня спільнота сприймає, відчуває та говорить про них. Тобто бренд NASA відображає їхні поточні та майбутні взаємини з громадськістю. Завдяки цьому NASA вдається створювати відчуття натхнення, захоплення та причетності у своїх аудиторій. Це, в свою чергу, сприяє формуванню стійкого емоційного зв'язку між брендом NASA та громадськістю [44].

Вони створюють бренд, який є молодіжним, чарівним, веселим і орієнтованим на сім'ю, що відповідає їхньому космічному образу [53]. На противагу NASA, CERN сприймається як більш застаріла установа, яка недостатньо розвиває свій бренд. Це може бути пов'язано з технічним та складним характером діяльності CERN, що ускладнює її популяризацію серед широкої громадськості.

CERN не властивий сучасний підхід до комунікаційних практик, адаптованих до поточних вимог і тенденцій. Їхні стратегії комунікації базуються на застарілій теорії, яка вимагає перегляду та адаптації до сучасного контексту. Сучасні комунікаційні підходи, хоч і враховують класичні теоретичні основи, проте відзначаються новаторством і використанням передових технологій та стратегій для ефективного спілкування з аудиторією.

Важливим аспектом діяльності провідних наукових установ є їхня присутність та взаємодія з громадськістю через соціальні мережі. Розглянемо особливості присутності NASA та CERN у соціальних мережах.

NASA демонструє значно активнішу присутність у соціальних мережах, особливо на платформі Twitter (X) (рис. 3.1) [54]. Агентство регулярно публікує контент, який охоплює широке коло тем, від новин про космічні місії до популяризації наукових концепцій. На відміну від цього, CERN має менш активну соціальну медіа-стратегію, зосереджуючись переважно на висвітленні власних наукових проектів та досягнень [30]. Важливою відмінністю є підхід до подання складної наукової інформації. NASA демонструє здатність перекладати технічні концепції на більш зрозумілу для широкої аудиторії мову, зокрема через створення науково-популярних подкастів [66]. Це дозволяє залучати різноманітні групи користувачів до обговорення наукових досягнень. У свою чергу, CERN зберігає більш академічний стиль комунікації, що є менш доступним для загальної аудиторії (рис. 3.2). Соціальні мережі NASA вирізняються сучасним та яскравим дизайном, що робить їх привабливими для різних категорій користувачів. Це контрастує з більш

стриманим та традиційним підходом CERN до оформлення своїх сторінок у соціальних медіа.

Рис. 3.1. Приклад посту NASA у соціальній мережі Twitter (X) [51].

Дослідження показують, що CERN характеризується низькою частотою публікацій у соціальних мережах, а також високим рівнем складності та технічності контенту, який часто важко зрозуміти для широкої громадськості. Особливо це стосується сторінок, присвячених конкретним експериментам, таким як CMS, Atlas, Alice, де інформація подається переважно для фахівців у галузі фізики [34].

Для покращення загальної комунікаційної стратегії CERN необхідно усвідомити важливість інтерактивності та простоти у подачі матеріалів в соціальних мережах. Хоча CERN визначає цільові аудиторії для своєї комунікації, методи комунікації в цифровому просторі потребують вдосконалення. Варто зазначити, що дослідження, які проводяться в CERN, спрямовані на благо всього людства. Тому зрозумілість та доступність інформації є вкрай важливими. Якщо CERN прагне зацікавити молодь у науковій кар'єрі, вони повинні створювати контент, який заохочує розуміння та вивчення наукових аспектів ще з раннього віку.

Рис. 3.2. Приклад посту CERN у соціальній мережі Twitter (X) [31].

Цілеспрямована маркетингова стратегія NASA зробила професію астронавта привабливою мрією для багатьох дітей. Важливим аспектом є акцентування на можливостях, які відкриваються перед молоддю у сфері космічних досліджень. Агентство активно популяризує історії успіху астронавтів, демонструючи, що ця професія є досяжною мрією для підростаючого покоління [65]. Такий підхід сприяє формуванню позитивного ставлення до космічної галузі серед дітей та молоді. Якщо CERN запровадить схожу маркетингову стратегію, спрямовану на популяризацію своєї діяльності та відкриття перспектив для молоді, це може сприяти тому, що дослідження фізичних явищ та професія фізика стануть мріями для підростаючого покоління.

NASA є яскравим прикладом ефективного використання комерційних брендів для просування власного бренду та популяризації своєї діяльності. Наприклад, агентство розробило лінію модного одягу та аксесуарів разом з модним будинком Balenciaga, а також випустило космічний порошок для прання спільно з компанією P&G [22;57]. NASA активно співпрацює з Lego

Education для створення навчальних програм, спрямованих на вивчення космосу [25]. Ця співпраця дозволяє не лише розробляти цікаві освітні матеріали, а й стимулювати інтерес молоді до кар'єри в космічній галузі.

Подібні ідеї можуть бути корисними і для CERN, яка також може використати співпрацю з брендом Lego для привернення уваги до своїх фундаментальних досліджень у галузі фізики. Варто зазначити, що CERN вже розглядав ідею співпраці з Lego, розробивши концепцію створення "Lego LHC" - набору конструктора, який дозволяв би відтворити Великий адронний колайдер. Однак, ця ідея так і не була реалізована [26].

Співпраця з відомими брендами стала ефективним засобом популяризації діяльності NASA, забезпечуючи агентству широке визнання та підтримку серед громадськості. На відміну від NASA, CERN поки що недостатньо використовує можливості комерційної співпраці для популяризації своєї діяльності. Хоча CERN має певну спонсорську підтримку для освітніх проектів, потенціал для більш широкої комерційної співпраці з обраними брендами залишається недооціненим.

Для наукових інституцій, таких як CERN, важливо переглянути традиційні підходи до позиціонування бренду та маркетингових комунікацій. Сучасний світ вимагає більшої креативності та гнучкості у представленні наукових досягнень широкій аудиторії. Проблема багатьох подібних організацій полягає в тому, що вони залишаються в полоні застарілих догм та правил, що перешкоджає їхній здатності модернізуватися та ефективно залучати нові аудиторії.

CERN має можливість переосмислити свій бренд, відійшовши від усталених рамок та впровадивши креативні рішення. Це дозволить організації позбутися обмежень традиційного мислення та правил, які часто стримують інноваційні підходи до маркетингових комунікацій. Необхідно продемонструвати, що фізика є прогресивною галуззю та провідною професією, яка повинна зацікавлювати з дитинства. Це можна здійснити за

допомогою різноманітних ресурсів, спрямованих на популяризацію фізики серед дітей та молоді.

Залучення громадськості є важливим для інституцій, подібних до CERN, спонукаючи інтерес та сприяючи розумінню. Як NASA організовує конкурси та заходи, щоб залучити громадськість до своїх місій, так і CERN може реалізувати інтерактивні кампанії для навчання та підняття настрою щодо своїх революційних досліджень [52]. Шляхом взаємодії з громадськістю CERN може збільшити знання та ентузіазм до фізики елементарних частинок. Крім того, підтримання присутності в соціальних мережах може покращити залучення CERN з аудиторією по всьому світу. Шляхом поширення оновлень місій, відео "за лаштунками" та спілкування з підписниками CERN може створити відчуття спільноти та ентузіазм навколо своєї роботи.

Досвід NASA демонструє, що ефективна маркетингова стратегія може бути реалізована без значних фінансових вкладень. Натомість, ключовим є прийняття правильних стратегічних рішень, спрямованих на переосмислення позиціонування бренду та впровадження креативних підходів до комунікацій. Такий підхід може стати ефективним і для CERN у популяризації своєї діяльності серед широкої аудиторії.

3.2. Пропозиції щодо оптимізації маркетингової комунікаційної політики CERN

Оптимізація маркетингової комунікаційної політики CERN є ключовим фактором у контексті подальшого розвитку та зміцнення позицій організації серед наукових установ. Пропозиції, представлені в цьому підрозділі, базуються на попередньому аналізі маркетингової комунікаційної стратегії CERN, SWOT - аналізі, а також на аналізі найкращих практик, застосованих у схожій організації, NASA. У даному підрозділі варто розглянути різні стратегії та інструменти, які можна використовувати для оптимізації маркетингової комунікаційної політики неприбуткової організації CERN.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові проблеми та виклики, що постають перед організацією. На основі отриманих результатів доцільно надати науково обґрунтовані рекомендації щодо їх вирішення.

Перша виявлена проблема - це недостатня обізнаність деяких працівників, зокрема науковців, щодо важливості відділу комунікацій та ролі ефективної комунікації в діяльності CERN. Необхідно розробити спеціальні освітні програми та тренінги для науковців, які б висвітлювали роль та значення ефективної комунікації в контексті діяльності CERN. Ці програми повинні пояснювати, як правильна комунікація сприяє поширенню наукових досягнень, залученню громадськості та формуванню позитивного іміджу організації. Під час прийому на роботу нових співробітників, як науковців, так і представників інших підрозділів, необхідно проводити обов'язкове навчання щодо ключових цінностей CERN та їх відображення у зовнішній комунікації. Як зазначав Армстронг, організації можуть отримати вигоду від навчання та розвитку персоналу, завойовуючи "серця та розуми" своїх співробітників, щоб вони ідентифікували себе з організацією, докладали більше зусиль на її користь та залишалися в її лавах [21]. Таким чином, впровадження спеціальних освітніх програм та тренінгів для науковців CERN є важливим кроком для підвищення обізнаності щодо ролі ефективної комунікації та її значення для діяльності організації.

Аналізуючи проблему неефективного ведення соціальних мереж, висвітлену в розділах 2.3 та 3.1, CERN доцільно розглянути можливість застосування успішних стратегій, що використовує NASA, для вдосконалення своєї присутності в соціальних медіа. Одним із ключових елементів успішної наукової комунікації є візуалізація складних концепцій та досягнень. CERN може створювати привабливі візуальні матеріали, такі як інфографіки, анімації та відео, які демонструють роботу Великого адронного колайдера та моделювання руху частинок. Для ефективної взаємодії з аудиторією CERN може використовувати різноманітні стратегії залучення. Наприклад, ставити питання в кінці публікацій, заохочувати коментарі та обговорення. Це не лише

сприятиме формуванню спільноти, а й стимулюватиме більше людей долучатися до дискусії, що призведе до збільшення кількості коментарів та взаємодій. CERN може проводити інтерактивні кампанії, конкурси та опитування, щоб залучити аудиторію до створення контенту. Це може включати заохочення підписників ділитися своїми думками та ідеями. Така стратегія не лише підвищить залученість аудиторії, а й допоможе зміцнити зв'язок між CERN та громадськістю. Важливо, щоб CERN демонстрував повагу до думок та внесків своєї аудиторії.

Аналізуючи проблему недостатнього залучення німецьких працівників, доцільно застосувати комплексний підхід, який поєднує розвиток бази випускників, просвітницькі заходи та вдосконалення позиціонування CERN. Створення та розвиток бази випускників CERN в Німеччині є важливим кроком для зміцнення зв'язків з цільовою аудиторією. Випускники можуть виступати амбасадорами організації, ділитися своїм досвідом та залучати нових учасників до програм та проектів CERN. Регулярна комунікація з базою випускників, організація зустрічей та заходів сприятиме підтримці зацікавленості та лояльності до CERN. Проведення екскурсій, лекцій та презентацій у школах, коледжах та університетах Німеччини дозволить познайомити молодь з діяльністю CERN та залучити їх до наукової сфери. Паралельно з безпосередніми заходами залучення, важливо приділити увагу вдосконаленню загального позиціонування CERN, яке було висвітлено в розділі 3.1. Ефективне позиціонування CERN як провідної наукової організації, що здійснює проривні дослідження та пропонує унікальні можливості для кар'єрного зростання, сприятиме органічному поширенню інформації про організацію та підвищенню її популярності серед німецької аудиторії.

Для всебічної оцінки успішності комунікаційної стратегії CERN необхідно впровадити систему чітких ключових показників ефективності (KPI), які дозволять відстежувати прогрес та вносити необхідні коригування. Ретельний аналіз метрик у соціальних мережах, таких як охоплення аудиторії,

рівень залученості та демографічні характеристики підписників, забезпечить можливість вдосконалення підходів до комунікації.

Визначення та моніторинг відповідних KPI є ключовим елементом для оцінки ефективності комунікаційних зусиль CERN. Ці показники повинні бути чітко визначеними, вимірюваними та відповідати конкретним цілям комунікаційної стратегії. Прикладами таких KPI можуть бути:

1. Кількість згадувань CERN у ЗМІ та соціальних мережах.
2. Рівень залученості аудиторії (лайки, коментарі, поширення).
3. Приріст кількості підписників у соціальних мережах.
4. Трафік на веб-сайт CERN з різних джерел.
5. Кількість учасників заходів та програм CERN.

Важливо враховувати, що різні канали комунікації (соціальні мережі, веб-сайт, ЗМІ тощо) можуть вимагати різних метрик для оцінки їх ефективності. Тому система KPI повинна бути гнучкою та адаптованою до специфіки кожного каналу. Наприклад, для соціальних мереж доцільно відстежувати показники охоплення, залученості та демографічні дані аудиторії, тоді як для веб-сайту важливими є метрики трафіку, поведінки користувачів та конверсії.

Окрім точкових проблем у комунікаційній стратегії CERN наразі стикається з вагомим викликом - скептичним ставленням до проекту Майбутнього колайдера (FCC). Частина громадськості сприймає цей проект як черговий науковий експеримент, який принесе великі витрати. Для успішного просування та залучення підтримки громадськості, CERN може скористатися досвідом інших видатних наукових проектів, які змогли переконати людство в своїй актуальності та важливості.

Програма "Аполло", реалізована NASA в 1960-х роках, є яскравим прикладом ефективної комунікації та залучення суспільства до наукового проекту [60]. Ця програма ілюструє класичну маркетингову теорію, яка полягає у визначенні потреби ("національна безпека та престиж"), розробці продукту для задоволення цієї потреби ("національна безпека та престиж") та

маркетинговому спрямуванні його на цільових споживачів (Конгрес США, приватний сектор та виборці) шляхом показування всім сторонам "що вони отримають від цього" [42;75].

Як зазначав Пітер Друкер, відомий бізнес-філософ та "батько менеджменту", у своїй книзі "П'ять найважливіших запитань, які ви повинні поставити своїй організації", програма "Аполло" була науковим, технологічним та дослідницьким успіхом завдяки чіткій, конкретній та обмеженій в часі місії, а також поетапному плану дій [39].

Беручи цей досвід, для розробки успішної маркетингової комунікаційної стратегії для проекту FCC, було розроблено таблицю 3.1 за методологією запропонованою Пітером Друкером.

Таблиця 3.1

П’ять важливих запитань Пітера Ф. Друкера щодо проекту «FCC»

Запитання Друкера	Програма FCC	Спостереження
1	2	3
Яка в нас місія?	Будівництво колайдера після середини 2030-х років, перший крок - електронно-позитронний колайдер (FCC), який почне працювати приблизно в 2045 році та розробляти нові технології	Конкретна та обмежена в часі місія
Хто наш клієнт?	Первинний: загальна громадськість з країн-членів Вторинний: уряди країн-членів та асоційованих країн членів	Загальна громадськість=кінцевий клієнт через уряди = спонсор & дійсний покупець & піар-кампанія
Що цінує клієнт?	Розробка нових передових технологій, які зможуть допомогти в лікуванні складних хвороб, збереженню природи та покращенні життєдіяльності людства	Надійність, вклад в майбутнє людства
Які в нас метрики?	Конкретні етапи будівництва, запуску та виробництва нових технологій	Конкретні та вимірюванні в часі етапи від дослідження до розробки технологій

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	1. Детальний R&D з нових технологій 2. Будівництво тунелю 3. Будівництво та встановлення колайдера та детекторів Поетапний процес, який починається з електронно-позитронного колайдера (FCC) перед розробкою протон-протонного коллайдера з більшою енергією.	

Джерело: сформовано авторкою на основі [39].

У даній таблиці представлено відповіді на п'ять важливих питань, які допоможуть визначити, на чому слід зосередити увагу проекту для його успішного просування серед клієнтів. Зокрема, акцент пропонується робити на тому, що проект сприятиме розробці передових технологій, які зможуть допомогти у лікуванні складних хвороб, збереженні природи та покращенні життєдіяльності людства. Також варто зазначити, що хоча уряди надають фінансування, основним клієнтом є громадськість, тому піар-кампанію необхідно спрямовувати саме на неї. Громадськість більше цікавлять реальні кейси, які вони отримують в результаті реалізації проекту.

Завдяки відповідям на ці питання та з урахуванням досвіду програми "Аполлон" пропонуються наступні кроки для ефективної комунікаційної стратегії проекту FCC. Перш за все, важливо чітко сформулювати амбітну мету, яка б надихала та об'єднувала зусилля всіх зацікавлених сторін. Важливо також демонструвати практичну користь від реалізації проекту FCC. Необхідно акцентувати увагу на потенційних технологічних проривах та інноваціях, які можуть випливати з досліджень на FCC, та їх впливі на повсякденне життя людей. Варто наголошувати на успіху попередніх колайдерів, які допомогли винайти технології для лікування раку, розробки технологій, які зберігають природу тощо. Це допоможе переконати громадськість та уряди в доцільності інвестицій у проект. Активне залучення громадськості є ключовим елементом ефективної комунікаційної стратегії.

Необхідно розробити освітні програми, публічні заходи та використовувати ЗМІ для популяризації проекту та залучення широкої аудиторії. Це дозволить підвищити обізнаність людей про важливість фундаментальних досліджень та їх вплив на суспільство. Для успішної реалізації проекту FCC важливо сприяти міжгалузевій співпраці. Необхідно об'єднати зусилля наукових інститутів, урядових установ, промисловості та інших зацікавлених сторін для концентрації ресурсів та обміну знаннями. Така координація дозволить ефективніше використовувати наявні можливості та прискорити досягнення поставлених цілей. У підсумку, варто наголошувати на безпрецедентності проекту FCC. Необхідно підкреслювати, що він є унікальним проектом, який відкриє нові горизонти пізнання та розширить межі людського розуміння Всесвіту. Це допоможе створити відчуття причетності до чогось грандіозного та надихаючого серед усіх учасників проекту.

Комунікаційна стратегія, яка поєднає чітко визначену мету, демонстрацію практичної користі для суспільства, активне залучення громадськості та міжгалузеву співпрацю, може перетворити проект FCC на надихаючу ініціативу, що об'єднає зусилля та ресурси для розширення наших знань про Всесвіт.

Надані рекомендації щодо проблем та викликів комунікаційної стратегії CERN можуть стати основою для покращення стосунків з основними стейкхолдерами та формування цілісного іміджу організації. Це, в свою чергу, сприятиме розробці нових проектів та пошуку нових донорів. Для вирішення подальших викликів необхідно зосередитись на оптимізації внутрішніх процесів, а також вирішенні основних комунікаційних проблем, що дозволить CERN ефективніше реалізовувати свій потенціал у сфері фундаментальних досліджень.

3.3. Визначення результативності запропонованих заходів

У даному підрозділі визначено результативність запропонованих стратегій і заходів щодо вдосконалення маркетингової комунікаційної політики організації CERN, наведених у підрозділі 3.2. Проте, варто зазначити, що оцінка ефективності маркетингових ініціатив у неприбуткових організаціях є складнішою порівняно з комерційними підприємствами, про що йшлося в розділі 1.2.

Одним із ключових рішень, спрямованих на вдосконалення маркетингової комунікаційної політики CERN, є стратегія щодо підвищення обізнаності працівників організації стосовно її цінностей та ефективних методів комунікації. Проведення освітніх програм та тренінгів для науковців, які б висвітлювали роль та значення ефективної комунікації в контексті діяльності CERN, допоможе вирішити цю проблему. Збільшення кількості поінформованих працівників про цілі та комунікаційну політику організації сприятиме поширенню правильних наративів серед друзів, знайомих та співвітчизників працівників у вільний час. Крім того, участь колишніх працівників в Alumni - групах своїх країн дозволить їм транслювати цінності CERN та залучати нових прихильників. Також це сприятиме демонстрації донорам цінності організації, що може опосередковано впливати на обсяги фінансування. Окрім того, країни-учасниці CERN отримуватимуть вищу віддачу від інвестицій (ROI) завдяки ефективнішій комунікації.

Хоча вплив цього фактора важко піддається точному кількісному вимірюванню, він, безсумнівно, доповнюватиме ефект від інших маркетингових стратегій. Опосередковано ефективність стратегії можна оцінити за допомогою таких показників, як збільшення обсягів фінансування від донорів, зростання кількості прихильників CERN у соціальних мережах та на інших комунікаційних платформах, а також підвищення рівня обізнаності громадськості щодо діяльності CERN та її значення для суспільства.

Ще одним важливим рішенням щодо вдосконалення маркетингової

комунікаційної політики CERN є стратегія активного ведення соціальних мереж та спрощення складних наукових концепцій. Створення цікавого, інтерактивного та точного контенту у соціальних мережах сприятиме кращому сприйняттю наукової інформації громадськістю. Запровадження нового контенту у соціальних мережах допоможе збільшити кількість лайків, підписників та рівень залученості (engagement rate), який складається з репостів та коментарів. Активне використання соціальної мережі Інстаграм дозволить залучити молоду аудиторію, яка стане цікавитися фізикою і буде новим поколінням науковців. Така стратегія не лише підвищить залученість аудиторії, а й допоможе зміцнити зв'язок між CERN та громадськістю. Рівень залученості визначимо за формулою описаною Дж. Стерне:

$$ER = (TE / TF) \times 100\% \qquad (3.1)$$

де ER - рівень залученості (engagement rate);

TE - повне залучення (total engagement);

TF - загальна кількість підписників (total followers) [63].

Рівень залученості CERN (%):

ER = ((4000 лайків + 50 коментарів) / 1000000 підписників) × 100% = 0,405%.

Для розрахунків були взяті середні показники лайків та коментарів на сторінці CERN в Інстаграм [33]. Показник рівня залученості є досить низьким, проте завдяки цій стратегії прогнозується, що він буде зростати. Проте активність в соціальних мережах та відповіді на коментарі вимагатиме додатквових працівників, що збільшить фінансові витрати, тому варто збалансовувати нові впровадження. Але загалом активне ведення соціальних мереж допоможе в позиціонуванні CERN як сучасної, відкритої та залученої до діалогу з суспільством організації. Впровадження ефективної системи метрик та її постійне вдосконалення дозволить CERN оцінювати успішність своєї комунікаційної стратегії, приймати обґрунтовані рішення та досягати

максимального впливу на цільові аудиторії. Крім традиційних показників, таких як охоплення, залученість та конверсія, метрики запропоновані в розділі 3.2 допоможуть забезпечить всебічну оцінку ефективності комунікаційної стратегії організації та дозволить вчасно вносити необхідні корективи.

Задля вирішення дисбалансу в системі працівників CERN також була запропонована стратегія в розділі 3.2. У 2023 році загальний бюджет Європейської організації ядерних досліджень (CERN) становив 1 197 987 700 швейцарських франків (CHF). Німеччина, як одна з держав-членів CERN, здійснила фінансовий внесок у розмірі 253 183 600 CHF [41]. Визначимо частку Німеччини у загальному фінансуванні CERN за 2023 рік:

$$ЧН = (ВН/ЗБ) * 100\% \qquad (3.2)$$

де ЧН - частка Німеччини у фінансуванні CERN;

ВН внесок Німеччини;

ЗБ - загальний бюджет CERN.

Частка Німеччини (%):

ЧН= (253 183 600 CHF / 1 197 987 700 CHF) × 100%= 0,2115 × 100%= 21,15%

Згідно з даними CERN, німецькі робітники займають 12,6% в організації [32]. Ефективність стратегії по залученню німецьких працівників визначатиметься збільшенням цього показника з кожним роком. У 2022 році лише 228 людей з Німеччини подали заявку на штатні позиції, тоді як з Індії – 1100 [32]. Завдяки розробленій стратегії очікується збільшення кількості аплікантів з Німеччини та відповідне зростання частки німецьких співробітників в організації. Покращення комунікації CERN з німецькою аудиторією та суспільством загалом дозволить збалансувати склад працівників та сприятиме ефективнішому донесенню місії та досягнень організації. Німеччина зможе переглянути свої інтереси та збільшити фінансування CERN, що допоможе відкривати нові проекти та розробляти

більше дослідницьких програм. Регулярна комунікація з випускниками, організація зустрічей та заходів сприятиме підтримці зацікавленості та лояльності до CERN. Проведення екскурсій, лекцій та презентацій у школах, коледжах та університетах Німеччини дозволить познайомити молодь з діяльністю CERN та залучити їх до наукової сфери.

Оцінка ефективності комунікаційної стратегії щодо майбутнього колайдера FCC (Future Circular Collider) є важливим аспектом для забезпечення успішної реалізації проекту. Одним із ключових елементів стратегії є використання сформованих Пітером Друкером запитань для ефективної комунікації цілей FCC з громадськістю. Основними показниками успішності стратегії можуть бути: виділення необхідного бюджету на розробку проекту FCC, отримання дозволів від місцевих громад на будівництво колайдера, зростання обізнаності громадськості про фундаментальні дослідження в фізиці та їх вплив на суспільство.

Ефективна комунікація важливості проекту для науки та суспільства має сприяти отриманню фінансування від урядів та міжнародних організацій. Налагодження діалогу з населенням, роз'яснення переваг проекту для регіону допоможе подолати можливий спротив. Комунікаційна стратегія має на меті не лише залучення фінансування, а й підвищення наукової грамотності населення.

Збільшення кількості молоді, зацікавленої в науковій кар'єрі, також може бути показником успішності стратегії. Популяризація фізики та досягнень CERN може стимулювати приплив нових талантів у галузь. Ефективна комунікація на глобальному рівні сприятиме розширенню міжнародної співпраці та залученню нових партнерів до проекту.

Висновки до розділу 3

Проведений порівняльний аналіз діяльності провідних наукових організацій NASA та CERN дозволив виявити ключові напрямки для

вдосконалення маркетингової комунікації Європейської організації ядерних досліджень. Для ефективного виконання своїх місій та завдань CERN повинен приділити особливу увагу розвитку власного бренду як сучасної та прогресивної наукової установи, при цьому важливу роль відіграватимуть соціальні мережі. Варто також наголосити на важливості комерційної складової у діяльності наукових організацій, яку CERN, на жаль, недооцінює. Організації необхідно переглянути підходи до формування власного бренду, позбавившись застарілих догм, та показати, що фізика - це не лише складна наука, а й цікава, захоплююча та прогресивна сфера діяльності.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ключові виклики та проблеми маркетингової комунікаційної стратегії CERN, що стало основою для розробки практичних рекомендацій щодо покращення сучасного стану організації. Узагальнюючи результати дослідження, можна виокремити такі основні рекомендації оптимізації маркетингової комунікаційної стратегії CERN: розробка спеціальних освітніх програм та тренінгів для наукових співробітників, спрямованих на висвітлення ролі та значення ефективної комунікації в контексті діяльності CERN; застосування комплексного підходу до вирішення проблеми недостатнього залучення німецьких фахівців, який поєднуватиме розвиток бази випускників, проведення просвітницьких заходів та вдосконалення позиціонування CERN; впровадження системи чітких ключових показників ефективності (KPI), що дозволять відстежувати прогрес та вносити необхідні коригування, зокрема: кількість згадувань CERN у ЗМІ та соціальних мережах, рівень залученості аудиторії (лайки, коментарі, поширення), приріст кількості підписників у соціальних мережах, трафік на веб-сайт CERN з різних джерел, кількість учасників заходів та програм організації. Для розробки успішної маркетингової комунікаційної стратегії проекту FCC було застосовано методологію Пітера Друкера, що включає відповіді на 5 основних питань для організації. Користуючись розробленою таблицею з відповідями на ці питання, було запропоновано стратегію для реалізації проекту FCC. Проведена оцінка запропонованих стратегій та заходів

покращення комунікаційної політики CERN виявила як сильні сторони, так і певні складнощі, зумовлені специфікою діяльності неприбуткової організації. Оцінка ефективності стратегій CERN є складнішою порівняно з комерційними організаціями через неприбутковий характер діяльності. Основним мірилом ефективності є покращення позиціонування бренду CERN як провідної наукової установи світу, а також залучення нових країн в члени учасники CERN, що надасть організації більше фінансування.

ВИСНОВКИ

Маркетингові комунікації є фундаментальною основою для всіх сфер ринкової діяльності, відіграючи ключову роль у налагодженні ефективного зв'язку з цільовою аудиторією та досягненні успіху в задоволенні потреб суспільства. Вони вважаються ключовим процесом у просуванні товарів та підтримці взаємовідносин зі споживачами. Некомерційні організації (НКО) мають свою специфіку в маркетингових комунікаціях, що відрізняє їх від комерційних компаній.

Дана робота викладає детальний аналіз відмінних характеристик комунікацій і вносить новизну, адже особливості маркетингової комунікаційної політики у неприбуткових організаціях мало вивчені у літературі. На відміну від комерційних підприємств, які спрямовані на отримання прибутку, НКО мають нефінансові цілі, зосереджені на розв'язанні соціальних проблем та підтримці суспільства. Некомерційний маркетинг, базуючись на принципах класичного маркетингу, спрямований на максимізацію соціального впливу при обмежених ресурсах. При цьому НКО мають дві ключові аудиторії: бенефіціарів (тих, хто отримує допомогу) та донорів (тих, хто надає ресурси). НКО не можуть зосереджуватися лише на продажі своїх "продуктів" – соціальних послуг. Їм важливо чітко й прозоро пояснювати свою місію, цінності та принципи роботи. Поряд з теоретичним аналізом сутності ефективної маркетингової комунікаційної стратегії для некомерційних організацій, у даній роботі проведений практичне дослідження маркетингової комунікаційної політики міжнародної неприбуткової організації CERN. Організація, що займається дослідженнями в сфері фізики, має чотири важливих місії, від яких відштовхується основна комунікаційна діяльність: проведення досліджень світового рівня, розвиток прискорювачів частинок, міжнародна співпраця та навчання нових поколінь науковців.

У роботі було проаналізовано загальну маркетингову комунікаційну політику CERN, з акцентом на виявлення ключових аудиторій та їх

пріоритезації, визначено основні комунікаційні цілі і наративи, що використовуються в загальних комунікаціях. Також було проаналізовано методи залучення основних цільових аудиторій та підраховано ефективність цієї комунікаційної стратегії в розрізі результатів відвідування нового виставкового центру. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити основні проблеми та виклики організації в комунікаціях. Основним викликом, який наразі постає перед CERN, є розробка успішної маркетингової комунікаційної стратегії для запуску нового амбітного проекту FCC (Future Circular Collider), який вимагає великих витрат та підтримки донорів. Серед недоліків маркетингової комунікаційної політики CERN варто виокремити недостатній баланс між науковою точністю та доступністю інформації, особливо в соціальних мережах, де спілкування характеризується високим ступенем теоретичності та недостатньою кількістю інтерактивного контенту. Також спостерігається недостатня залученість у діяльність організації важливих для CERN країн-членів, зокрема Німеччини. У внутрішньому середовищі CERN виявлено недостатню обізнаність деяких працівників, зокрема науковців, щодо існування та важливості відділу комунікацій і ключових цінностей організації. Крім того, у контексті маркетингових комунікаційних стратегій CERN спостерігається недостатня оцінка їх ефективності, що унеможливлює об'єктивну оцінку результативності кампаній та визначення найбільш успішних підходів.

Порівняння маркетингової комунікаційної політики CERN з NASA дозволило виявити, що незважаючи на складнощі, з якими стикаються неприбуткові організації в комунікаціях, є способи та напрямки для їх вдосконалення. Перш за все, з метою ефективного виконання своїх місій та завдань CERN повинен приділити особливу увагу розвитку власного бренду як сучасної та прогресивної наукової установи, при цьому важливу роль відіграватимуть соціальні мережі. Організація має спрямувати зусилля на спрощення наукового контенту для широкої громадськості, яка не має глибоких знань у галузі фізики, зробивши його більш інтерактивним та

збільшивши частоту публікацій. Також CERN повинен розробляти спеціальні освітні програми та тренінги для наукових співробітників, спрямовані на висвітлення ролі та значення ефективної комунікації в контексті діяльності CERN. Потрібно застосовувати комплексний підхід до вирішення проблеми недостатнього залучення німецьких фахівців, який поєднуватиме розвиток бази випускників, проведення просвітницьких заходів та вдосконалення позиціонування CERN. Впровадження системи чітких ключових показників ефективності (KPI) дозволить відстежувати прогрес та вносити необхідні коригування, зокрема: кількість згадувань CERN у ЗМІ та соціальних мережах, рівень залученості аудиторії (лайки, коментарі, поширення), приріст кількості підписників у соціальних мережах, трафік на веб-сайт CERN з різних джерел, кількість учасників заходів та програм організації. Для розробки успішної маркетингової комунікаційної стратегії проекту FCC було застосовано методологію Пітера Друкера, що включає відповіді на 5 основних питань для організації. Користуючись розробленою таблицею з відповідями на ці питання, було запропоновано стратегію для залучення основних стейкхолдерів цього проекту.

Проведене визначення результативності запропонованих стратегій та заходів покращення комунікаційної політики CERN виявила як сильні сторони, так і певні складнощі, зумовлені специфікою діяльності неприбуткової організації. Оцінка ефективності стратегій CERN є складнішою порівняно з комерційними організаціями через неприбутковий характер діяльності. Основним мірилом ефективності є покращення позиціонування бренду CERN як провідної наукової установи світу. Загалом за результатами дослідження, для забезпечення виконання місій CERN, організація повиннна продовжувати вдосконалювати свою маркетингову комунікаційну політику, фокусуючись на інтерактивності соціальних мережах, внутрішній комунікації, розвитку проектів в країнах донорах, а також використанню метрик для вимірювання успіху комунікаційних стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України : Лист від 08.01.2014 р. № № 55/6/99-99-19-03-02-15. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v55-6810-14#Text (дата звернення: 05.04.2024).
2. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Астон, 2015. 284 с.
3. Братко О. С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2006. 275 с.
4. Бренд-менеджмент: теорія і практика.-навч. посібник / уклад. І. В. Струтинська. Тернопіль : Прінт-офіс, 2013. 204 с.
5. Дуцик Д. Р. Політична журналістика. Київ : Києво-Могил. акад., 2005. 140 с.
6. Іващенко В. І. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посіб. /. Київ: ЗАТ «Нічлава», 1999. 204 с.
7. Карпенко Н. В., Яловега Н. І. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 276 с.
8. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 799 с.
9. Маркетингові комунікації: навчально-методичний посібник / уклад. І. В. Король. Вінниця : ВПЦ «Візаві», 2017. 151 с.
10. МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ : підручник / Н. В. Попова та ін. ; ред. Н. В. Попова. Харків : Факт, 2020.
11. Почепцов Г. Г. Теорія комунікації. Київ : Вид. центр “Київ. ун-т”., 1999. 300 с.
12. Примак Т. О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012.
13. Чуракова Л. Латинсько-український та українсько-латинський словник. Понад 25 000 слів та словосполучень. Чум. шлях, 2009. 617 с.
14. Хабермас Ю. Першоджерела комунікативної філософії. *Комунікативна дія і дискурс – дві форми повсякденної комунікації* / пер. Л. Ситниченко. Київ, 1996. С. 84–90.

15. Aaker D. A. Strategic Market Management (Strategic Market Managment). Wiley, 2004. 368 p.
16. About | CERN. Home | CERN. URL: https://home.cern/about (date of access: 25.01.2024).
17. About NASA - NASA. NASA. URL: https://www.nasa.gov/about/ (date of access: 23.03.2024).
18. Alice Experiment Twitter. URL: https://twitter.com/ALICEExperiment (date of access: 09.04.2024).
19. Andreasen A. R., Goodstein R. C., Wilson J. W. Transferring “Marketing Knowledge” to the Nonprofit Sector. California Management Review. 2005. Vol. 47, no. 4. P. 46–67. URL: https://doi.org/10.2307/41166316 (date of access: 01.05.2024).
20. Andreasen A. R., Kotler P. Strategic marketing for nonprofit organizations. 7th ed. Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice Hall, 2008.
21. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 11th ed. Kogan Page Limited, 2009. 440 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?forcedownload=1 (date of access: 19.04.2024).
22. Balenciaga Made NASA's Space Race Look Even Cooler. Highsnobiety. URL: https://www.highsnobiety.com/p/balenciaga-nasa-fw21-collection/ (date of access: 10.04.2024).
23. Bielefeld W., Tschirhart M. Managing Nonprofit Organizations. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2012. 512 p.
24. Blundel R., Ippolito K. Effective organisational communication: perspectives, principles, and practices. Pearson Education, Limited, 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/48991101_Effective_Organisational_Communication_Perspectives_principles_and_practices (date of access: 17.01.2024).
25. Build To Launch With LEGO Education and Artemis I - NASA. NASA. URL: https://www.nasa.gov/stem-content/build-to-launch-with-lego-education-and-

artemis-i/#:~:text=NASA%20teamed%20up%20with%20LEGO,I%20mission%20to%20the%20Moon. (date of access: 10.04.2024).

26. Build your own tiny Lego LHC. CERN. URL: https://home.cern/news/news/experiments/build-your-own-tiny-lego-lhc (date of access: 01.05.2024).
27. CERN Communications Strategy 2021-2025. Geneva, 2021. 27 p. URL: https://international-relations.web.cern.ch/sites/default/files/files/strategy/Communications%20Strategy_2021-25_v3-planche.pdf (date of access: 21.02.2024).
28. CERN Main Objectives for the period 2021-2025. Geneva, 2021. URL: https://home.cern/resources/brochure/cern/cerns-main-objectives-2021-2025 (date of access: 21.02.2024).
29. CERN Statistics. *SimilarWeb Identity*. URL: https://pro.similarweb.com/#/digitalsuite/websiteanalysis/overview/website-performance/*/999/3m?webSource=Total&key=cern.ch (date of access: 20.02.2024).
30. CERN Twitter. URL: https://twitter.com/CERN (date of access: 18.04.2024).
31. CERN. The delicate balance of lepton flavours The @ATLASExperiment recently presented the most precise measurements of lepton flavour universality. Lepton flavour. Twitter. URL: https://twitter.com/CERN/status/1772651784755957878 (date of access: 09.04.2024).
32. CERN personnel statistics 2022. Geneve, 2023. 73 p. URL: https://cds.cern.ch/record/2858688/files/CERN-HR-STAFF-STAT-2022.pdf (date of access: 15.02.2024).
33. CERN (@cern) • Instagram photos and videos. Instagram. URL: https://www.instagram.com/cern/ (date of access: 23.04.2024).
34. CMS Experiment. Filling the energy gaps: CMS measures the top quark pair production cross section at 5 TeV, an intermediate regime between. Twitter.

URL: https://x.com/CMSExperiment/status/1776184008696606976 (date of access: 09.04.2024).

35. Cooley C. H. Social organization: a study of the larger mind. Franklin Classics, 2018. 454 p.
36. Dance F. E. X., Larson C. E. The functions of human communication: a theoretical approach. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1976. 206 p.
37. Dart R. The legitimacy of social enterprise. Nonprofit management and leadership. 2004. Vol. 14, no. 4. P. 411–424. URL: https://doi.org/10.1002/nml.43 (date of access: 17.01.2024).
38. Drucker P. F. Managing the non-profit organization: principles and practices. Collins, 1992. 256 p.
39. Drucker P. F., Institute F. H. L. Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Organization. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2008. 144 p.
40. Fill C. Marketing communications: interactivity, communities, and content. 5th ed. Harlow, England : Prentice Hall/ Financial Times, 2009.
41. Final Budget of the Organization for the sixty-ninth financial 2023. Genève, 2022. 41 p. URL: https://cds.cern.ch/record/2847387/files/English.pdf (date of access: 07.02.2024).
42. Giesler M. 4 Strategies NASA Used to Market the Moon. Business. URL: https://www.huffpost.com/entry/marketing-the-moon-a-four_b_6230314 (date of access: 20.04.2024).
43. Home | Future Circular Collider. Home | Future Circular Collider. URL: https://fcc.web.cern.ch/ (date of access: 21.03.2024).
44. Innovative Marketing Ideas: Major Secrets to the NASA Success. Digital Spark Marketing. URL: https://digitalsparkmarketing.com/innovative-marketing-ideas/ (date of access: 28.03.2024).
45. Jääskeläinen H. Developing stakeholder communication in a non-profit organization : Master thesis. Helsinki, 2015. 102 p. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/93398/Jaaskelainen_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y (date of access: 18.01.2024).

46. McLeish B. J. Successful marketing strategies for nonprofit organizations: winning in the age of the elusive donor. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2010. 288 p.

47. Medium-Term Plan for the period 2024-2028 and Draft Budget of the Organization for the seventieth financial year 2024. Geneva :Cern European Organization for Nuclear Research, 2023. 211 p. URL: https://cds.cern.ch/record/2864315/files/English.pdf (date of access: 20.02.2024).
48. Member States. CERN. URL: https://home.cern/about/who-we-are/our-governance/member-states (date of access: 25.01.2024).
49. Missions - NASA. NASA. URL: https://www.nasa.gov/nasa-missions/ (date of access: 30.03.2024).
50. NASA. NASA. URL: https://www.nasa.gov/ (date of access: 26.03.2024).
51. Nasa. Move over Philly: It's always sunny when we're talking about space weather. This week on our "Curious Universe" podcast, learn. Twitter. URL: https://twitter.com/NASA/status/1781733322642567541 (date of access: 20.04.2024).
52. NASA. Scheduled Events. NASA+. URL: https://plus.nasa.gov/scheduled-events/ (date of access: 18.04.2024).
53. NASA's Social Media Marketing - A Quintessential Example Of Engagement Strategy. Digital Vidya. URL: https://www.digitalvidya.com/blog/nasas-social-media-marketing-a-quintessential-example-of-engagement-strategy/ (date of access: 01.04.2024).
54. Nasa Twitter. URL: https://twitter.com/NASA (date of access: 12.04.2024).
55. Our History | CERN. Home | CERN. URL: https://home.cern/about/who-we-are/our-history (date of access: 25.01.2024).
56. Our Mission. CERN. URL: https://home.cern/about/who-we-are/our-mission (date of access: 25.01.2024).
57. Procter and Gamble. P&G Science Lifts Off With NASA. Procter & Gamble. URL: https://us.pg.com/blogs/pg-lifts-off-with-nasa/ (date of access: 10.04.2024).

58. Salamon L. M., Anheier H. Social origins of civil society: explaining the non-profit sector cross-nationally. Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations. 1998. Vol. 09. P. 213–248. URL: https://doi.org/10.1023/A:1022058200985 (date of access: 18.01.2024).
59. Sargeant A. Marketing management for nonprofit organizations. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2005. 408 p.
60. Scott D. M., Jurek R. Marketing the moon: The selling of the Apollo lunar program. 2014. 130 p.
61. Shannon C. E. The mathematical theory of communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 117 p.
62. Space Marketing: Top Marketing Lessons from NASA's Most Successful Campaigns. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: https://www.linkedin.com/pulse/space-marketing-top-lessons-from-nasas-most-campaigns-stroud-/ (date of access: 08.04.2024).
63. Sterne J. Social media metrics: How to measure and optimize your marketing investment. Hoboken, N.J : Wiley, 2010.
64. Stora Thierry. PRISMAP – The European medical radionuclide programme: CERN-MEDICIS contribution. 2021. URL: https://cds.cern.ch/record/2789865 (date of access: 15.02.2024)
65. Stroud J. Space Marketing: Top Marketing Lessons from NASA's Most Successful Campaigns. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: https://www.linkedin.com/pulse/space-marketing-top-lessons-from-nasas-most-campaigns-stroud-/ (date of access: 08.04.2024).
66. Team S. Where No Brand Has Gone Before. Sprinklr: Unified AI-Powered Customer Experience Management Platform. URL: https://www.sprinklr.com/blog/nasa-social-media/ (date of access: 10.04.2024).
67. Technologies | Future Circular Collider. Home | Future Circular Collider. URL: https://fcc.web.cern.ch/technologies (date of access: 16.04.2024).
68. The Effectiveness of Social Media Storytelling in Strategic Innovation Communication: Narrative Form Matters. International Journal of Strategic

Communication. 2019. Vol. 13, no. 2. P. 152–166. URL: https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1589475 (date of access: 15.02.2024).

69. The Future Circular Collider. CERN. URL: https://home.cern/science/accelerators/future-circular-collider (date of access: 24.04.2024).
70. Tim Berners-Lee. W3C. URL: https://www.w3.org/People/Berners-Lee/ (date of access: 01.02.2024).
71. Varey R. J. Marketing communication: principles and practice. London : Routledge, 2002. 389 p.
72. Weber P., Grauer Y. The Effectiveness of Social Media Storytelling in Strategic Innovation Communication: Narrative Form Matters. International Journal of Strategic Communication. 2019. Vol. 13, no. 2. P. 152–166. URL: https://doi.org/10.1080/1553118x.2019.1589475 (date of access: 15.02.2024).
73. Where No Brand Has Gone Before. Sprinklr: Unified AI-Powered Customer Experience Management Platform. URL: https://www.sprinklr.com/blog/nasa-social-media/ (date of access: 10.04.2024).
74. Wymer W., Knowles P., Gomes R. Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. Sage Publications, 2006. URL: https://sk.sagepub.com/books/nonprofit-marketing (date of access: 18.04.2024).
75. Zehner W. B., Zehner J. A. Marketing for Science Based Organizations Perspectives and Questions. Marketing of Scientific and Research Organizations. 2019. Vol. 32, no. 2. P. 77–106. URL: https://doi.org/10.2478/minib-2019-0031 (date of access: 01.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні наративи маркетингової комунікаційної політики CERN

НАРАТИВИ	КЛЮЧОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ
Наука	Дослідження CERN світового рівня змінили наше розуміння Всесвіту, але залишається багато фундаментальних таємниць. Коллайдер після LHC у CERN розсуне кордони енергії та інтенсивності пошуки нової фізики. Це буде унікальний інструмент для вивчення Всесвіту в лабораторних умовах.
Користь для суспільства	Від медичних додатків до Інтернету, основоположні технології фундаментальних досліджень на прискорювачах змінили суспільство. Ми можемо очікувати, що майбутні проекти та інноваційні дослідження і розробки продовжуватимуть приносити відчутні переваги для суспільства.
Створення вартості	CERN є національною лабораторією на міжнародному рівні для своїх держав-членів та асоційованих держав-членів. Інвестиції в CERN означає інвестиції в STEM (наука, технології, інженерія, математика), технологічний і промисловий розвиток для держав-членів, асоційованих держав-членів та поза межами.
Цінності науки/CERN	CERN є маяком для мирної міжнародної співпраці, яка об’єднує країни через кордони, щоб розширити межі науки. Лідер у сфері обміну знаннями через відкриту науку, CERN та його дослідження відкриті для всіх.
Сталі дослідження	CERN впроваджує сталість та екологічну відповідальність у своїй діяльності програми відповідно до цілей сталого розвитку (ЦСР). Модель співпраці CERN та її технологічний прогрес мають потенціал вирішення екологічних проблем.

Джерело: внутрішні матеріали CERN

Додаток Б

Маркетингові комунікаційні стратегії CERN

Цільова аудиторія	Повідомлення	Канали	Непрямі результати
Ті, що приймають рішення	• CERN — ваша національна лабораторія на міжнародному рівні. • Інвестиції в CERN означають інвестиції в навички, технологічний і промисловий розвиток для вашого регіону або країни. • Ваш регіон/країна є частиною досліджень світового рівня, передові технології яких трансформували суспільство та мають потенціал для вирішення сучасних глобальних викликів.	• Протокольні візити та заходи в CERN • Засідання Ради та асоційованих комітетів • CERN Courier • home.cern • Суспільні медіа • ЗМІ • Події, організовані ззовні (ВЕФ, ЄС, AAAS, стратегічно актуальні Європроекти, Великий науковий бізнес-форум • Співпраця з музеями та виставки/комісії Arts at CERN	• Наявність і рівень пріоритету CERN в політичному порядку денного (науковому, освітньому, технологічному, економічному, дипломатичному) на регіональному, національному та міжнародному рівні. • Публічне та активне висловлення підтримки CERN та її роботі в багатосторонніх контекстах.
Спільнота Фізики частинок	• Майбутні проекти CERN розсуватимуть кордони енергії та інтенсивності в пошуках нової фізики та зміцнюватимуть різноманітність наукової програми, яка обслуговує світову спільноту користувачів. • Дослідження, керовані цікавістю, революціонізували суспільство, ми можемо очікувати майбутні проекти та інноваційні дослідження та розробки, щоб принести суспільству більше несподіваних переваг. • CERN впроваджує екологічну відповідальність у свої програми відповідно до Цілей сталого розвитку ООН.	• CERN Courier • CERN bulletin • home.cern • Конференції (ICHEP, LHCP тощо), лекції та зустрічі в CERN та поза межами • Суспільні.медіа • Навчання та участь у інформаційних заходах/заходах у CERN	• Настрої спільноти фізиків елементарних частинок щодо майбутнього лабораторії. • Активні публічні «голоси» майбутніх проектів CERN серед спільноти фізиків елементарних частинок

Продовження додатку Б

Цільова аудиторія	Повідомлення	Канали	Непрямі результати
Спільнота CERN	• Наша спільнота є моделлю для транскордонної співпраці і професій. • Ми всі робимо внесок у амбітну справу, якою є CERN. • CERN слухає та інформує вас.	• CERN bulletin • Внутрішні екрани, вхідні панелі, постери • Електронна пошта • Суспільні медіа • Зібрання • Навчальні сесії та навчання для участі в інформаційних заходах • Внутрішні презентації для ненаукової та нетехнічної частини спільноти CERN • Science Gateway (конкретні заходи для спільноти CERN)	• Настрої спільноти CERN щодо їх досвіду роботи в лабораторії. • Активні та публічні «голоси» для CERN та проектів CERN.
Локальні спільноти	• CERN тісно співпрацює з сусідніми установами, будучи рушійною силою економіки і культурного розвитку у вашій місцевості. • CERN сприяє репутації регіону як лідера в галузі науки і технологій через роботу LHC і дослідження потенціалу майбутніх колайдерів. • Уся діяльність CERN у вашому регіоні відповідає найвищим стандартам прозорості, екологічної відповідальності і сталості.	• Voisins.cern (та home.cern) • Суспільні медіа • Спеціальні списки електронної пошти • Інформаційні бюлетені • Виховна діяльність • Відвідування, екскурсії • Публічні заходи CERN • Науковий портал • Зовнішні локальні події • Місцеві ЗМІ • Зустрічі з місцевою владою • Відносини з приймаючою державою • Місцеві посли • Виставки та спільна творчість, мистецтво на виставках CERN	• Публічне та активне вираження підтримки щодо діяльність CERN в місцевості. • Наявність та рівень пріоритету CERN на локальному рівні. • Активний діалог між CERN та локальними спільнотами.

Продовження додатку Б

Цільова аудиторія	Повідомлення	Канали	Непрямі результати
Загальна громадськість Зацікавлена	• Дослідження CERN світового класу з використанням передових технологій і вражаюча інженерія змінила наше розуміння Всесвіту, але багато фундаментальних таємниць залишаються.	• Суспільні медіа • Home.cern • ЗМІ • Екскурсії • Громадські заходи • Науковий портал • Пересувні виставки, оренда предметів і виставки “Arts at CERN”	• Постійна взаємодія з CERN та його роботою. • Публічне та активне вираження підтримки CERN і його роботи.
Загальна громадськість нейтральна відстороненa	• Технології CERN допомогли покращити щоденне життя кожного: від медичних програм до Інтернету. • Проекти CERN мають потенціал для вирішення глобальних проблем (включно з ЦСР), принести більше несподіваних переваг суспільству та навколишньому середовищу. • Дух співпраці та відкритості CERN об’єднує людей із різною підготовкою не зважаючи на кордони.	• Суспільні медіа • Home.cern • ЗМІ • Люди, які працюють у CERN • Посли від конкретної громади • Ненаукові зовнішні події (наприклад, музичні фестивалі, спортивні заходи, культурні заходи) • Екскурсії • Громадські заходи CERN • Науковий портал • Проведення виставок і спільна творчість з музеями в країнах-членах	• Визнання актуальності та важливості роботи CERN в повсякденному житті. • Особистий зв’язок із CERN та людьми CERN.
Загальна громадськість налаштована проти		• Форуми • Соціальні мережі • Посли від зацікавлених /нейтральних/віддалених громад	

Джерело: внутрішні матеріали CERN