МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

МР.МНм – 45.00.00.000 ПЗ

Група МНм-24-1

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Сидорук Андрій Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 658.8
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Удосконалення інноваційних практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією»

(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

А. В. Сидорук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник ***Савчук Світлана Віталіївна, PhD, доцент***
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф. І.П. *Кінаш*

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
ОПП Менеджмент та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МіА
_____І.П. Кінаш
"__"_____2025р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Студенту ***Сидоруку Андрію Володимировичу***
(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи ***«Удосконалення інноваційних практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією»***

2 Керівник роботи ***Савчук Світлана Віталіївна, Phd, доцент***

3 Затверджена наказом № 330/12 від 29.12.2024 р.

4 Термін здачі студентом закінченої роботи _____

5 Вихідні дані до роботи *звітні дані організації, законодавчі та нормативні документи, фахові наукові видання, Інтернет-джерела*

6 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань)
Вступ. Теоретико-методичні засади управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях. Аналіз системи управління ресурсами та комунікаціями в БО БФ «Тепле місто». Напрями удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями в БО БФ «Тепле місто». Висновки. Перелік використаних джерел.

7 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням креслень)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапівроботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1. Сутність та особливості управління ресурсами та комунікацією благодійних організацій		
2. Інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційної взаємодії в діяльності благодійних організацій		
3. Методичний інструментарій аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями		
4. Організаційно-економічна характеристика діяльності БО БФ "Тепле місто"		
5. Дослідження інноваційних практик залучення фінансових та нефінансових ресурсів БО БФ "Тепле місто"		
6. Аналіз комунікаційної стратегії та її впливу на залучення стейкхолдерів БО БФ "Тепле місто"		
7. Оцінка ефективності управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" на основі методичного інструментарію		
8. Напрями та шляхи удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією		
9. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто"		
10. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх соціального ефекту		

Студент_____/*А. Сидорук*/

Особистий підпис Розшифровка підпису

Керівник роботи_____/ *С. В. Савчук*/

Особистий підпис Розшифровка підпису

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі досліджено систему управління ресурсами та комунікаціями благодійної організації на прикладі БО БФ "Тепле місто" та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процеси управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях.

Предметом дослідження є інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційного менеджменту в благодійній організації БО БФ "Тепле місто".

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями благодійної організації на основі комплексного аналізу інноваційних практик залучення ресурсів та сучасних підходів до комунікаційного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання дослідження:

- узагальнити теоретичні засади управління ресурсами в благодійних організаціях, визначити їх сутність, класифікацію та специфіку;
- систематизувати підходи до комунікаційного менеджменту в благодійних організаціях та визначити його роль у процесі залучення ресурсів;
- проаналізувати сучасні тренди та інноваційні практики в управлінні благодійними організаціями;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності БО БФ "Тепле місто";
- дослідити інноваційні практики залучення ресурсів та проаналізувати комунікаційну стратегію БО БФ "Тепле місто";
- оцінити ефективність управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто";
- визначити напрями та шляхи удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто";
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх соціальний ефект.

Отримані результати можуть бути використані БО БФ "Тепле місто" для диверсифікації джерел фінансування, розширення бази донорів, підвищення цифрової присутності організації.

Ключові слова: благодійна організація, управління ресурсами, комунікаційний менеджмент, фандрейзинг, інноваційні практики, донорство, краудфандинг, цифрова комунікація, штучний інтелект, сторітелінг

ABSTRACT

The master's thesis examines the resource management and communication system of a charitable organization using the case of CO CF "Warm City" and develops practical recommendations for its improvement.

The object of the study is the processes of resource management and communication in charitable organizations.

The subject of the study is innovative practices of resource mobilization and communication management in the charitable organization CO CF "Warm City".

The aim of the study is to develop scientifically grounded recommendations for improving the resource management and communication system of a charitable organization based on a comprehensive analysis of innovative resource mobilization practices and modern approaches to communication management.

To achieve this aim, the following research objectives have been defined:

- to generalize theoretical foundations of resource management in charitable organizations, determine their essence, classification and specifics;
- to systematize approaches to communication management in charitable organizations and determine its role in the resource mobilization process;
- to analyze current trends and innovative practices in charitable organization management;
- to conduct organizational and economic characterization of CO CF "Warm City" activities;
- to investigate innovative resource mobilization practices and analyze the communication strategy of CO CF "Warm City";
- to evaluate the effectiveness of resource management and communication at CO CF "Warm City";
- to identify directions and ways to improve resource mobilization and communication practices in charitable organization management;
- to develop recommendations for improving fundraising activities and communication management efficiency at CO CF "Warm City";
- to provide economic justification for the proposed measures and assess their social impact.

The obtained results can be used by CO CF "Warm City" for diversifying funding sources, expanding the donor base, and enhancing the organization's digital presence.

Key words: charitable organization, resource management, communication management, fundraising, innovative practices, donors, crowdfunding, digital communication, artificial intelligence, storytelling

ЗМІСТ

ВСТУП……**7**
Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях……**11**
1.1 Сутність та особливості управління ресурсами та комунікацією благодійних організацій……..……11
1.2 Інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційної взаємодії в діяльності благодійних організацій ……17
1.3 Методичний інструментарій аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями ……25
Висновки до розділу 1…….. 31
Розділ 2 Аналіз системи управління ресурсами та комунікаціями в БО БФ «Тепле місто»……**33**
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності БО БФ "Тепле місто".....33
2.2 Дослідження інноваційних практик залучення фінансових та нефінансових ресурсів БО БФ "Тепле місто"……..42
2.3 Аналіз комунікаційної стратегії та її впливу на залучення стейкхолдерів БО БФ "Тепле місто"…….....47
2.4 Оцінка ефективності управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" на основі методичного інструментарію……..51
Висновки до розділу 2…….……..59
Розділ 3 Напрями удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями в БО БФ "Тепле місто"……..……....**62**
3.1 Напрями та шляхи удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією……..62
3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто"……..68
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх соціального ефекту ……...73
Висновки до розділу 3 ……80
ВИСНОВКИ……**82**
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…..……...**87**

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації українського суспільства благодійні організації відіграють критично важливу роль у вирішенні соціальних проблем, підтримці вразливих груп населення, розвитку громад та зміцненні громадянського суспільства. Повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року посилило значущість некомерційного сектору, оскільки благодійні організації стали ключовими акторами у наданні гуманітарної допомоги, підтримці збройних сил, допомозі внутрішньо переміщеним особам, відбудові зруйнованої інфраструктури. За даними Світового рейтингу благодійності, Україна піднялася зі 150-го місця у 2010 році на друге місце у 2023 році, що свідчить про безпрецедентне зростання залученості населення до підтримки соціальних ініціатив.

Ефективне управління ресурсами та комунікаціями є критично важливим для забезпечення сталості благодійних організацій та максимізації їхнього соціального впливу. Інноваційні практики залучення ресурсів, що включають цифровий фандрейзинг, краудфандинг, соціальне підприємництво, корпоративне партнерство, дозволяють організаціям диверсифікувати джерела доходів та знижувати фінансові ризики. Розвиток комунікаційного менеджменту через використання цифрових каналів, сторітелінгу, візуалізації впливу, персоналізації взаємодії з донорами підвищує ефективність залучення та утримання підтримувачів, формує репутаційний капітал організації.

Незважаючи на зростаючу увагу до питань розвитку благодійного сектору в Україні, бракує комплексних досліджень, що аналізують інноваційні практики управління ресурсами та комунікаціями в контексті локальних благодійних організацій, враховують специфіку функціонування в умовах воєнного стану, пропонують конкретні рекомендації щодо удосконалення фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту на основі реалістичного економічного обґрунтування. Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю систематизації та наукового осмислення успішних практик

благодійних організацій, розробки методичних підходів до оцінки ефективності управління ресурсами та комунікаціями, формування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних інструментів фандрейзингу та комунікаційного менеджменту для забезпечення фінансової стійкості та масштабування впливу організацій.

Метою дослідження є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями благодійної організації на основі комплексного аналізу інноваційних практик залучення ресурсів та сучасних підходів до комунікаційного менеджменту.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні **завдання дослідження:**

- узагальнити теоретичні засади управління ресурсами в благодійних організаціях, визначити їх сутність, класифікацію та специфіку;

- систематизувати підходи до комунікаційного менеджменту в благодійних організаціях та визначити його роль у процесі залучення ресурсів;

- проаналізувати сучасні тренди та інноваційні практики в управлінні благодійними організаціями;

- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності БО БФ "Тепле місто";

- дослідити інноваційні практики залучення ресурсів БО БФ "Тепле місто";

- проаналізувати комунікаційну стратегію БО БФ "Тепле місто";

- оцінити ефективність управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто";

- визначити напрями та шляхи удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією;

- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто";

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх соціальний ефект.

Об'єктом дослідження є процеси управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях.

Предметом дослідження є інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційного менеджменту в благодійній організації БО БФ "Тепле місто".

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення теоретичних засад управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях, систематизації підходів до комунікаційного менеджменту. Метод порівняння використано для аналізу сучасних трендів та інноваційних практик в управлінні благодійними організаціями. Системний підхід застосовано для комплексного дослідження взаємозв'язків між управлінням ресурсами та комунікаційним менеджментом. Статистичний аналіз використано для обробки фінансових даних БО БФ "Тепле місто" за 2024 рік. SWOT-аналіз застосовано для оцінки сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Метод ключових показників ефективності використано для оцінки результативності фандрейзингової діяльності, програмної роботи та комунікаційного менеджменту. Економіко-математичні методи застосовано для розрахунку показників економічної ефективності запропонованих заходів, визначення коефіцієнтів повернення інвестицій, термінів окупності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

– удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях на основі комплексного використання SWOT-аналізу, системи ключових показників ефективності та фінансового аналізу з урахуванням специфіки некомерційного сектору;

– набули подальшого розвитку підходи до диверсифікації джерел фінансування благодійних організацій через розробку багаторівневої програми індивідуального донорства, структурованої програми корпоративного

партнерства та монетизацію організаційної експертизи через консалтингову практику;

– запропоновано практичні рекомендації щодо інтеграції штучного інтелекту в процеси комунікаційного менеджменту благодійних організацій для автоматизації створення контенту, персоналізації взаємодії з донорами та підвищення ефективності фандрейзингових каналів.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями можуть бути використані БО БФ "Тепле місто" для диверсифікації джерел фінансування, розширення бази донорів, підвищення цифрової присутності організації. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з розрахунком очікуваних доходів, коефіцієнтів повернення інвестицій та термінів окупності надає керівництву організації інструменти для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритизації інвестицій у різні напрямки розвитку фандрейзингу та комунікацій.

Результати дослідження мають практичну цінність для інших благодійних організацій локального рівня, оскільки запропоновані рекомендації ґрунтуються на реалістичному аналізі можливостей організації з урахуванням обмеженого розміру локального ринку, купівельної спроможності цільових аудиторій та специфіки функціонування в умовах воєнного стану. Методичний підхід до оцінки ефективності управління ресурсами та комунікаціями може бути адаптований для використання іншими некомерційними організаціями незалежно від їхнього розміру та сфери діяльності.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку основного тексту. Робота містить 11 таблиць, 4 рисунки, Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність та особливості управління ресурсами та комунікацією благодійних організацій

Благодійні організації відіграють все більш важливу роль у розвитку сучасного суспільства, виконуючи функції, які часто виходять за межі можливостей державного та приватного секторів.

Згідно з Законом України "Про благодійну діяльність та благодійні організації", благодійна організація – це юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах як основну мету її діяльності. Метою благодійних організацій не може бути одержання і розподіл прибутку серед засновників, членів органів управління чи працівників таких організацій [1].

Особливістю благодійних організацій є їхня орієнтація на досягнення соціального ефекту, а не на максимізацію прибутку. Це фундаментально відрізняє їх від комерційних структур і визначає специфіку управління ресурсами. Дослідження показують, що благодійні організації стикаються з чотирма ключовими відмінностями від комерційних підприємств: організаційні цілі, фінансові ресурси, людські ресурси, а також лідерство і управління [2].

Ресурси благодійної організації можна визначити як сукупність матеріальних і нематеріальних активів, необхідних для реалізації статутної діяльності та досягнення соціальної місії. Теорія ресурсної залежності (Resource Dependence Theory), запропонована Pfeffer та Salancik, пояснює, як організації взаємодіють із зовнішнім середовищем для отримання необхідних ресурсів [3].

Класифікація ресурсів благодійних організацій включає наступні категорії (рис. 1.1).

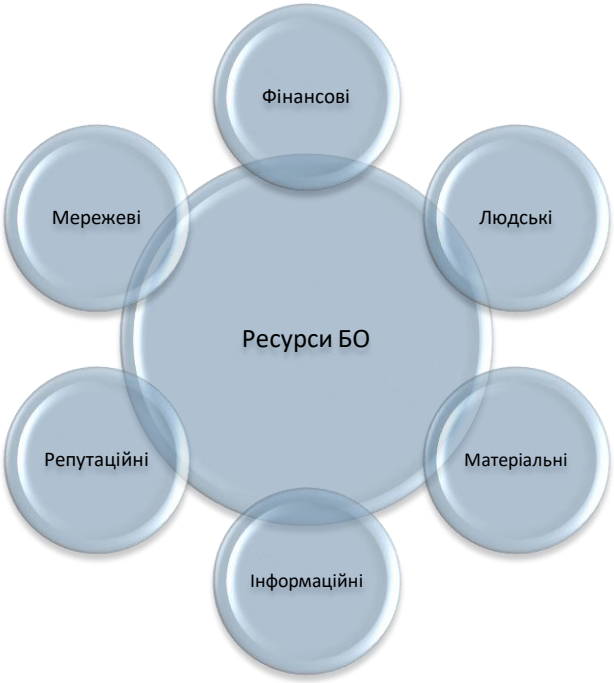


Рисунок 1.1 – Класифікація ресурсів благодійних організацій

Фінансові ресурси – кошти, що надходять від донорів, грантодавців, благодійних пожертв, а також доходи від статутної діяльності. Фінансові ресурси є критично важливими для функціонування організації, оскільки забезпечують можливість реалізації програм і проєктів. Особливістю управління фінансовими ресурсами в благодійних організаціях є необхідність забезпечення прозорості використання коштів та звітності перед донорами і громадськістю [4].

Людські ресурси – це працівники, волонтери, експерти та консультанти, які забезпечують діяльність організації. Стратегічне управління людськими ресурсами в благодійних організаціях базується на ресурсно-орієнтованому підході та теорії ресурсної залежності. Людські ресурси є особливо цінними активами для благодійних організацій, оскільки вони є рідкісними, специфічними та здатними створювати конкурентну перевагу [5].

Матеріальні ресурси – приміщення, обладнання, транспортні засоби, матеріально-технічна база, необхідна для здійснення благодійної діяльності.

Інформаційні ресурси – це бази даних благоотримувачів і донорів, аналітична інформація, знання та експертиза в певних сферах діяльності.

До репутаційних ресурсів відносимо довіру стейкхолдерів, бренд організації, соціальний капітал. Репутація благодійної організації безпосередньо впливає на здатність залучати фінансування та підтримку.

Мережеві ресурси – це партнерські зв'язки з іншими організаціями, державними структурами, бізнесом, міжнародними донорами. Дослідження показують, що благодійні організації потребують взаємодії з іншими організаціями у своєму оточенні для забезпечення необхідними ресурсами [6].

Управління ресурсами в благодійних організаціях має низку специфічних характеристик, що відрізняють його від управління в комерційному секторі. Обмеженість ресурсів та висока конкуренція за них є постійним викликом. Благодійні організації функціонують в умовах хронічного дефіциту фінансування, що вимагає ефективної диверсифікації джерел надходження ресурсів. За даними опитування Фонду "Демократичні ініціативи" ім. Ілька Кучеріва, у 2024 році 34% українців скоротили свої донати [7], що свідчить про зростання конкуренції за донорські кошти.

Цільовий характер фінансування означає, що більшість ресурсів надходять під конкретні проєкти або програми, що обмежує гнучкість їх використання та ускладнює покриття адміністративних витрат організації. Необхідність звітності та прозорості є законодавчою вимогою. Відповідно до статті 17 Закону України "Про благодійну діяльність та благодійні організації", благодійні організації зобов'язані звітувати перед органами ДФС, статистики, донорами, засновниками та благодійниками. Прозорість використання ресурсів є ключовим фактором довіри стейкхолдерів [1].

Залежність від зовнішніх донорів впливає на автономність організації у прийнятті стратегічних рішень. Теорія ресурсної залежності пояснює, як організації адаптують свою структуру та стратегію у відповідь на зовнішні вимоги постачальників ресурсів [3]. Важливість нематеріальних ресурсів полягає в тому, що соціальний капітал, репутація, довіра та мережі партнерств часто виявляються не менш важливими, ніж фінансові ресурси [5].

Ефективна комунікація є критично важливим інструментом для благодійних організацій, оскільки вона забезпечує залучення ресурсів, формування довіри стейкхолдерів, демонстрацію соціального впливу та побудову стійких партнерських відносин, необхідних для реалізації місії організації.

Комунікація в благодійних організаціях – це стратегічний процес обміну інформацією та побудови взаємозв'язків з донорами, волонтерами, благоотримувачами та іншими ключовими стейкхолдерами. Ефективна комунікація виходить за межі простого поширення інформації і забезпечує розуміння та дію з боку цільових аудиторій [8].

Комунікація виконує декілька критично важливих функцій для благодійних організацій. Залучення та утримання донорів є першочерговою функцією, адже комунікаційні стратегії спрямовані на побудову, зміцнення та утримання відносин з донорами. Дослідження показують, що індивіди у 22 рази частіше запам'ятовують інформацію, викладену через історії, що робить сторітелінг важливим елементом комунікації [8].

Формування довіри та прозорості є критично важливим. У 2024 році попит на автентичність і прозорість продовжує зростати, оскільки прихильники все більше очікують, що благодійні організації будуть підзвітними та відкритими. Прозора комунікація про використання ресурсів та досягнуті результати є ключовою для побудови довіри [9].

Залучення волонтерів та партнерів відбувається через ефективну комунікацію, яка допомагає організаціям мобілізувати волонтерів, будувати партнерства з бізнесом, державними структурами та іншими благодійними організаціями. Демонстрація соціального впливу через комунікацію результатів діяльності та соціального ефекту є критично важливою для підтримки легітимності організації та залучення подальшої підтримки [10].

Формування громадської думки та адвокація дозволяють благодійним організаціям впливати на суспільну думку, просувати важливі соціальні питання та сприяти змінам у політиці.

Комунікація благодійних організацій має низку специфічних характеристик.

Для кращого розуміння специфіки управління ресурсами в благодійних організаціях доцільно порівняти її з управлінням ресурсами у комерційних структурах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості управління ресурсами в благодійних організаціях порівняно з комерційними організаціями

Критерій порівняння	Комерційні організації	Благодійні організації
1	2	3
Основна мета діяльності	Максимізація прибутку	Досягнення соціального ефекту
Джерела фінансування	Виручка від продажу товарів/послуг, кредити, інвестори	Донорські кошти, гранти, благодійні пожертви
Характер фінансування	Постійний потік від операційної діяльності	Цільове, проєктне фінансування
Гнучкість використання ресурсів	Висока, рішення приймаються керівництвом	Обмежена умовами грантів та очікуваннями донорів
Вимоги до звітності	Перед власниками, інвесторами, податковими органами	Перед донорами, грантодавцями, громадськістю, державними органами
Рівень прозорості	Регламентований законодавством	Максимально високий, критично важливий для довіри
Залежність від зовнішніх стейкхолдерів	Помірна, диверсифіковані джерела доходів	Висока залежність від донорів та грантодавців
Роль нематеріальних ресурсів	Важлива (бренд, репутація)	Критично важлива (довіра, соціальний капітал)
Конкуренція за ресурси	За споживачів та ринкову частку	За обмежені донорські кошти та гранти
Можливість покриття адміністративних витрат	Природна частина бізнес-моделі	Обмежена, часто проблематична

Як видно з таблиці 1.1, управління ресурсами в благодійних організаціях суттєво відрізняється від комерційного сектору. Ключовими відмінностями є орієнтація на соціальний ефект замість прибутку, висока залежність від зовнішнього фінансування, цільовий характер ресурсів та підвищені вимоги до

прозорості й підзвітності. Ці особливості вимагають від менеджменту благодійних організацій специфічних компетенцій у галузі фандрейзингу, комунікації зі стейкхолдерами, управління проєктами та забезпечення прозорості діяльності. Крім того, критична важливість репутаційних та мережевих ресурсів робить стратегічну комунікацію невід'ємною частиною ефективного управління ресурсами в благодійному секторі.

Багатоканальність означає, що сучасні благодійні організації використовують різноманітні канали комунікації: соціальні мережі, електронну пошту, вебсайти, традиційні медіа, особисті зустрічі та події. Дослідження 2024 року показують зростання важливості мультиканальних комунікаційних стратегій для досягнення різних груп стейкхолдерів [9].

Сегментація аудиторій є необхідною, оскільки різні групи стейкхолдерів мають різні потреби в інформації та переваги щодо каналів комунікації. Ефективна комунікаційна стратегія передбачає персоналізацію повідомлень відповідно до специфіки кожної аудиторії [11].

Емоційна складова відрізняє благодійну комунікацію від корпоративної. Благодійні організації активно використовують емоційні наративи та історії реальних людей для залучення підтримки. Сторітелінг базується на трьох принципах: резонанс (апеляція до емоцій), релевантність (визначення ролі донора в історії) та повага (чесність та уникнення маніпулятивних тактик) [8].

Двостороння комунікація передбачає не лише передачу інформації, а й активне слухання, збір зворотного зв'язку та спільне прийняття рішень. Коли стейкхолдери отримують можливості для прийняття рішень, вони стають більш відданими організації [11].

Використання даних та аналітики стає все більш важливим. У 2024 році благодійні організації все частіше покладаються на комунікаційні стратегії, засновані на великих даних, для оптимізації зусиль з охоплення аудиторії. Завдяки аналітиці та штучному інтелекту організації можуть персоналізувати свої звернення, розуміючи преференції та поведінку донорів [9].

Управління ресурсами та комунікації в благодійних організаціях є тісно взаємопов'язаними процесами. Ефективна комунікація є ключовим інструментом залучення ресурсів (фандрейзингу), оскільки вона дозволяє донести до потенційних донорів цінність місії організації та продемонструвати результативність використання ресурсів [12].

Водночас, наявність достатніх ресурсів дозволяє організації інвестувати в професійну комунікацію, включаючи найм кваліфікованих фахівців, розробку якісних матеріалів, використання сучасних цифрових платформ та аналітичних інструментів. Комунікаційна стратегія безпосередньо впливає на репутаційні та мережеві ресурси організації. Прозора та послідовна комунікація сприяє формуванню довіри стейкхолдерів, що є критично важливим нематеріальним активом.

Партнерства та співпраця, які є результатом ефективної комунікації, розширюють доступ організації до різноманітних ресурсів.

Таким чином, управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях є взаємопідтримуючими процесами, що спільно визначають спроможність організації реалізовувати свою місію та створювати соціальний вплив.

1.2. Інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційної взаємодії в діяльності благодійних організацій

Сучасне середовище функціонування благодійних організацій характеризується динамічними змінами у технологіях, поведінці донорів та суспільних очікуваннях. Інноваційні практики залучення ресурсів та комунікації стають критично важливими для організацій, які прагнуть залишатися ефективними та конкурентоспроможними у боротьбі за обмежені донорські кошти та увагу громадськості.

Розглянемо поняття інноваційних практик у благодійному секторі.

Інноваційні практики в контексті благодійних організацій – це нові або суттєво вдосконалені методи, інструменти та підходи до залучення ресурсів і комунікації зі стейкхолдерами, які забезпечують підвищення ефективності організації та її здатності виконувати місію. Інновації у благодійному секторі охоплюють як технологічні рішення (цифрові платформи, штучний інтелект, аналітика даних), так і організаційні підходи (нові моделі партнерства, форми залучення донорів, комунікаційні стратегії) [13].

Основні інноваційні практики залучення фінансових ресурсів благодійними організаціями представлені на рис. 1.2.

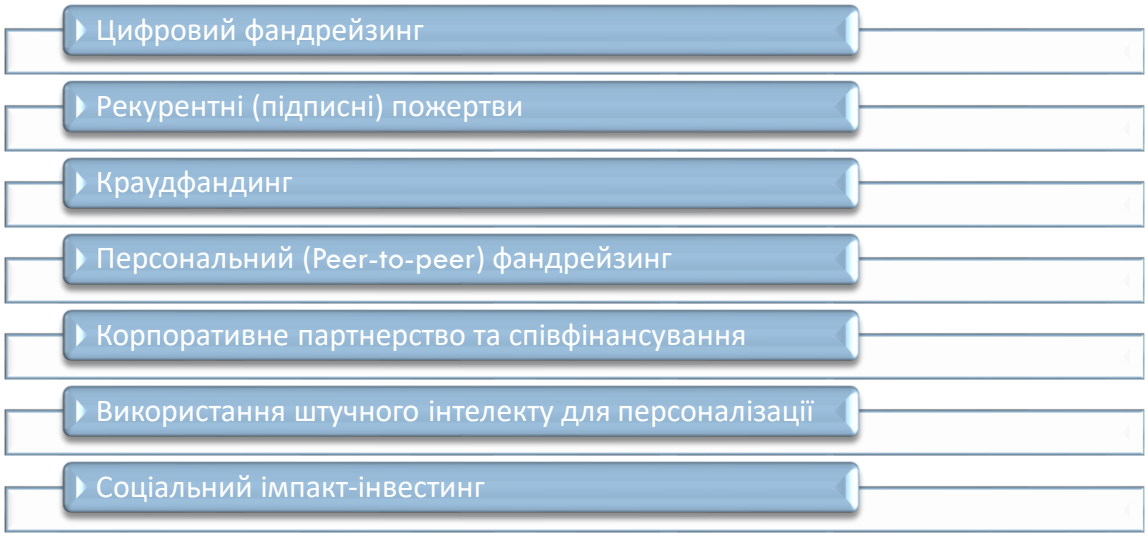


Рисунок 1.2 – Інноваційні практики залучення фінансових ресурсів

1. Цифровий фандрейзинг. Цифрова трансформація фандрейзингу стала одним із найбільш значущих трендів останніх років. Дослідження показують, що у 2024 році благодійні організації продовжують активно використовувати цифрові канали для залучення донорів, включаючи соціальні мережі, електронну пошту, веб-сайти та мобільні додатки [14]. Цифровий фандрейзинг дозволяє організаціям досягати ширшої аудиторії, персоналізувати комунікацію з донорами та знижувати трансакційні витрати.

2. Особливу популярність набувають моделі рекурентних (регулярних) пожертв, які забезпечують організаціям передбачуваний потік доходів. У 2025 році програми місячних донатів процвітають, пропонуючи благодійним

організаціям передбачуваний потік доходів та сприяючи лояльності донорів [15]. Підписна модель донатства приваблює донорів, які шукають простий та бюджетно-дружній спосіб підтримувати справи, які їм небайдужі.

3. Краудфандинг та платформенна модель залучення коштів. Краудфандинг як інноваційна модель фінансування дозволяє благодійним організаціям залучати невеликі суми від великої кількості донорів через спеціалізовані платформи. Платформи як GoFundMe, Monobank (в Україні) та інші надають організаціям доступ до готової аудиторії потенційних донорів та інструменти для проведення кампаній. Дані показують, що американці пожертвували рекордні 3,6 мільярда доларів на Giving Tuesday 2024 року, що на 16% більше порівняно з попереднім роком [16].

4. Peer-to-peer фандрейзинг (фандрейзинг через прихильників) використовує силу особистих зв'язків для залучення коштів. Ця стратегія передбачає, що прихильники організації створюють власні фандрейзингові сторінки та звертаються до своїх мереж за пожертвами [17]. Дослідження показують, що 48% людей довіряють рекомендаціям від друзів та родини при прийнятті рішень про благодійність, що значно перевищує довіру до реклами [16].

5. Корпоративне партнерство та соціальний імпакт-інвестинг. Корпоративні партнерства стали інтегральним компонентом сучасних фандрейзингових стратегій, пропонуючи благодійним організаціям доступ до ресурсів, експертизи та мереж, які можуть суттєво посилити їхній вплив [18]. Програми matching gifts (співфінансування корпораціями донатів працівників) залишаються ефективним інструментом подвоєння донорських внесків.

6. Використання штучного інтелекту у фандрейзингу. Штучний інтелект став одним з найбільш обговорюваних трендів 2024-2025 років у благодійному секторі [15]. ШІ використовується для аналізу поведінки донорів та їхніх преференцій, що дозволяє створювати гіперперсоналізовану комунікацію та доставляти правильне повідомлення правильній людині у правильний час. Навіть невеликі організації з обмеженими бюджетами можуть розпочати

використання ШІ через інструменти як ChatGPT для підготовки листів подяки, звернень та іншої донорської комунікації [15].

Варто згадати про особливості фандрейзингу в умовах війни в Україні. Повномасштабне вторгнення росії у лютому 2022 року радикально трансформувало ландшафт української благодійності. Надходження деяких фондів збільшились на два порядки, а нереальні для мирного часу суми вимагали від організацій швидкої адаптації та масштабування діяльності [19].

За даними Forbes, за перші дев'ять місяців війни топ-10 фандрейзингових ініціатив зібрали майже 64 мільярди гривень [20]. Найбільш успішні організації, такі як БФ "Повернись живим", KSE Foundation, UNITED24, продемонстрували здатність до швидкого та ефективного використання цифрових каналів для залучення як українських, так і міжнародних донорів.

Станом на середину 2024 року в Україні було зареєстровано 31 122 благодійні організації порівняно з 20 498 на початку 2022 року [21]. За дослідженням Zagoriy Foundation 2024 року, 73% українців донатили принаймні раз на рік, а загальна залученість до благодійності сягнула 86% [21]. Водночас, спостерігається феномен "донорської втоми" – за даними опитування, 34% українців у 2024 році скоротили свої донати [22].

Інноваційні практики у залученні донорів включали використання креативних підходів, міжнародних концертів для збору коштів (Concert for Ukraine у Бірмінгемі зібрав 13,4 млн фунтів стерлінгів) [19], партнерства з гральною індустрією (Epic Games залучили $144 млн через гру Fortnite) [19], та створення офіційної державної фандрейзингової платформи UNITED24, яка використовує арсенал креативних прийомів для залучення міжнародної підтримки.

Щодо інноваційних практик залучення нефінансових ресурсів, то варто сказати про цифрові платформи для залучення волонтерів, які дозволяють організаціям ефективніше рекрутувати, координувати та утримувати волонтерів. Віртуальне волонтерство набуло особливої актуальності, дозволяючи людям з різних куточків світу долучатися до місії організації.

Про-боно послуги від бізнесу та професіоналів стають все більш поширеною формою нефінансової підтримки. Компанії надають благодійним організаціям доступ до професійної експертизи у сферах маркетингу, IT, юриспруденції, консалтингу, що дозволяє організаціям підвищувати свою спроможність без додаткових фінансових витрат.

Інноваційні комунікаційні практики благодійних організацій охоплюють широкий спектр сучасних цифрових інструментів та підходів до взаємодії зі стейкхолдерами, представлених на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Інноваційні комунікаційні практики

Розглянемо їх детальніше.

1. Мультиканальні комунікаційні стратегії. Сучасні благодійні організації використовують інтегровані мультиканальні підходи до комунікації, поєднуючи електронну пошту, соціальні мережі, мобільні месенджери, веб-сайти та традиційні канали [23]. У 2024 році організації продовжують диверсифікувати свої комунікаційні канали для ефективного охоплення різних сегментів аудиторії.

2. Короткоформатне відео та візуальний контент. Відео-контент домінує у соціальних медіа, особливо короткоформатні відео на платформах TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts [24]. У 2024 році майже 93% глобальних інтернет-користувачів переглядають цифрові відео щотижня, а 73% споживачів надають перевагу короткому відео замість текстової статті для ознайомлення з організацією [25].

3. Сторітелінг на основі даних (data-driven storytelling). Використання даних та аналітики стає критично важливим для оптимізації комунікаційних зусиль. Організації застосовують інструменти аналітики для відстеження ефективності контенту, визначення найуспішніших публікацій та розуміння преференцій аудиторії [24]. Предиктивна аналітика дозволяє прогнозувати поведінку донорів та виявляти патерни, що використовується для створення більш цільових та ефективних комунікаційних кампаній [18].

4. Партнерства з мікро-інфлюенсерами. Замість покладання виключно на традиційні знаменитості, благодійні організації все частіше співпрацюють з мікро-інфлюенсерами – особами з невеликими, але високо залученими та нішевими аудиторіями [23]. У 2023 році компанії та організації по всьому світу витратили 22,1 мільярда доларів на кампанії з інфлюенсерами [26]. Мікро-інфлюенсери часто мають більш особисті зв'язки зі своїми аудиторіями, і їхні рекомендації можуть призводити до автентичної та відданої підтримки.

5. Мобільні технології та SMS-маркетинг. Інтеграція мобільних платежів, включаючи Apple Pay, Google Pay та NFC-технології, зробила процес пожертвування настільки простим, як дотик до телефону [27]. QR-коди переживають ренесанс – у 2021 році майже 76 мільйонів людей у США сканували QR-коди на своїх мобільних пристроях, а до 2025 року очікується зростання до 99,5 мільйонів користувачів [25].

Варто сказати про прозорість та автентичність у комунікації. У 2024 році попит на автентичність і прозорість продовжує зростати, оскільки прихильники все більше очікують, що організації будуть підзвітними та відкритими щодо своїх дій та впливу [23]. Організації використовують соціальні медіа, відео-

оновлення в реальному часі та сторітелінг для надання "живих" поглядів на свої проєкти, дозволяючи донорам відчувати зв'язок та залученість до шляху позитивних змін.

В умовах війни українські благодійні організації швидко адаптували свої комунікаційні стратегії, сфокусувавшись на оперативності, прозорості та емоційному зв'язку з аудиторією. Організації активно використовували візуальний контент з передової, відео-звіти про використання коштів, та персональні історії бенефіціарів для підтримки довіри донорів.

Ключовими комунікаційними інноваціями стали:

- максимальна прозорість витрат (публічні звіти в режимі реального часу);
- використання месенджерів для оперативного зв'язку з донорами та волонтерами;
- залучення медійних осіб та лідерів думок для амплітуди повідомлень;
- міжнародна комунікація англійською мовою для залучення глобальної підтримки.

Незважаючи на численні переваги, впровадження інноваційних практик супроводжується викликами. Обмеженість ресурсів, зокрема фінансових та людських, ускладнює інвестиції у нові технології та навчання персоналу. Етичні питання використання штучного інтелекту та даних донорів вимагають збалансованого підходу між технологічними можливостями та збереженням людського зв'язку, що є основою благодійності [15].

Проблема безпеки даних та конфіденційності набуває все більшої актуальності у міру зростання залежності від цифрових платформ. Організації повинні впроваджувати надійні заходи захисту даних та бути прозорими щодо практик роботи з інформацією донорів для побудови та підтримання довіри [18].

Нижче у таблиці 1.2 представлено порівняльну характеристику традиційних та інноваційних практик залучення ресурсів у благодійних організаціях.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних та інноваційних практик залучення ресурсів

Критерій	Традиційні практики	Інноваційні практики
1	2	3
Канали залучення донорів	Особисті зустрічі, телефонні дзвінки, поштові розсилки, благодійні заходи	Цифрові платформи, соціальні мережі, краудфандинг, мобільні додатки
Модель донатства	Одноразові пожертви, річні внески	Рекурентні платежі, підписні моделі, мікро-донати
Сегментація донорів	Базова (за розміром внеску, географією)	Глибока (за поведінкою, преференціями, передбачувана аналітика на основі ШІ)
Персоналізація комунікації	Обмежена, масова розсилка з мінімальною персоналізацією	Гіперперсоналізована на основі даних та ШІ
Залучення нових донорів	Реклама в медіа, рекомендації існуючих донорів	Peer-to-peer фандрейзинг, партнерства з інфлюенсерами, таргетована реклама в соцмережах
Інструменти комунікації	Друковані матеріали, листи, телефонні дзвінки	Електронна пошта, SMS, відео, інтерактивний контент, чат-боти з ШІ
Звітність та прозорість	Річні звіти, періодичні розсилки	Звіти в режимі реального часу, інтерактивні дашборди, live-оновлення в соцмережах
Швидкість транзакцій	Повільна (банківські перекази, чеки)	Миттєва (онлайн-платежі, мобільні гаманці, QR-коди)
Географічний охоплення	Переважно локальний або національний	Глобальний, без географічних обмежень
Залучення волонтерів	Локальний рекрутинг, особисті мережі	Цифрові платформи, віртуальне волонтерство, глобальні мережі

Як видно з таблиці 1.2, інноваційні практики забезпечують благодійним організаціям значно ширші можливості для залучення ресурсів порівняно з традиційними підходами. Цифровізація процесів, використання штучного інтелекту та аналітики даних, персоналізація комунікації та глобальний охоплення дозволяють організаціям ефективніше взаємодіяти з донорами, знижувати трансакційні витрати та підвищувати прозорість діяльності.

Водночас, успішна трансформація вимагає не лише впровадження нових технологій, а й культурних змін в організації, навчання персоналу та збалансованого підходу до поєднання цифрових інновацій з людиноцентричними цінностями благодійності.

Таким чином, інноваційні практики залучення ресурсів та комунікаційної взаємодії відкривають нові горизонти для благодійних організацій у їхній місії створення соціального впливу. Організації, які успішно адаптують та впроваджують ці інновації, демонструють вищі показники залученості донорів, ефективності використання ресурсів та здатності масштабувати свій вплив.

1.3. Методичний інструментарій аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями

Ефективний аналіз практик управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях вимагає застосування комплексного методичного інструментарію, який дозволяє оцінити поточний стан організації, виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості для вдосконалення та вимірювати результативність діяльності.

Методичний інструментарій аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями – це сукупність методів, підходів, інструментів та показників, що використовуються для систематичного дослідження, оцінювання та вимірювання ефективності процесів залучення, розподілу та використання ресурсів, а також комунікаційної взаємодії благодійної організації зі стейкхолдерами [28].

Системи вимірювання результативності у некомерційних організаціях є більш складними, ніж у комерційних, оскільки благодійні організації мають орієнтацію не на прибуток, а на соціальний вплив, що важко виміряти кількісно [29]. Вибір методичного інструментарію має узгоджуватися з організаційною місією та враховувати контекст, у якому організація функціонує [30].

Методи стратегічного аналізу ресурсів організації включають:

1. SWOT-аналіз – один із найбільш поширених та ефективних інструментів стратегічного аналізу для благодійних організацій [31]. Він передбачає систематичне виявлення внутрішніх сильних сторін (Strengths) та слабкостей (Weaknesses), а також зовнішніх можливостей (Opportunities) та загроз (Threats).

SWOT-аналіз допомагає благодійним організаціям у кількох ключових аспектах: покращує процес прийняття рішень, надаючи цінні інсайти; оптимізує розподіл ресурсів, виявляючи пріоритетні напрямки інвестування; підвищує організаційну обізнаність про унікальні характеристики та позиціонування; виявляє можливості для зростання та диверсифікації джерел фінансування [32].

Для благодійних організацій внутрішні сильні сторони можуть включати сильний бренд та репутацію, кваліфікований персонал, залучену раду директорів, стабільну донорську базу, унікальні програми або послуги. Внутрішні слабкості можуть охоплювати обмежене фінансування, застарілі технології, недостатню кількість персоналу, неефективні комунікаційні канали. Зовнішні можливості включають зростаючу потребу у послугах організації, нові технології, партнерства з іншими організаціями, нові джерела фінансування, зміни у державній політиці на користь організації. Зовнішні загрози можуть включати конкуренцію за фінансування, зміни у законодавстві, економічні спади, зміни у преференціях донорів [31].

2. Аудит ресурсів – це систематична оцінка всіх наявних ресурсів організації, включаючи фінансові, людські, матеріальні, інформаційні та нематеріальні активи. Цей метод дозволяє виявити, які ресурси є критичними для досягнення місії організації, які ресурси недостатньо використовуються, та які ресурси потребують розвитку або залучення.

3. Фінансовий аналіз включає оцінку фінансової стійкості організації через аналіз фінансової звітності, включаючи звіти про доходи та витрати, баланси, звіти про рух грошових коштів. Ключові показники фінансового аналізу для благодійних організацій включають:

- коефіцієнт програмних витрат (частка витрат, що йде безпосередньо на програми);
- коефіцієнт фандрейзингової ефективності (витрати на залучення коштів відносно залучених сум);
- показники диверсифікації джерел фінансування (розподіл доходів між різними типами донорів та джерел);
- показники фінансової стійкості (наявність резервного фонду, здатність покривати операційні витрати).

До методів аналізу комунікаційної діяльності відносимо:

1. Медіа-аналіз та моніторинг згадувань організації у традиційних та цифрових медіа дозволяє відстежувати видимість організації, тон публікацій, охоплення аудиторії та ефективність PR-зусиль.

2. Аналіз тональності (Sentiment Analysis) використовує технології обробки природної мови для визначення емоційного забарвлення згадувань організації у соціальних мережах, коментарях, відгуках донорів. Цей метод допомагає зрозуміти, як громадськість сприймає організацію, та виявити потенційні репутаційні ризики.

3. Аналіз соціальних мереж включає відстеження показників залученості (engagement rate), охоплення (reach), зростання аудиторії, конверсії від соціальних мереж до донатів. Ключові метрики включають: кількість підписників/фоловерів, рівень взаємодії (лайки, коментарі, шери), охоплення публікацій, клік-трафік на веб-сайт, конверсія відвідувачів у донорів.

4. Опитування стейкхолдерів (донорів, волонтерів, благоотримувачів, партнерів) дозволяє отримати якісні та кількісні дані про сприйняття організації, задоволеність комунікацією, ефективність повідомлень. Регулярне залучення зворотного зв'язку від стейкхолдерів є критично важливим для вдосконалення комунікаційних стратегій [33].

Ключові показники ефективності (KPI) благодійних організацій охоплюють фандрейзингові, комунікаційні та програмні метрики, які дозволяють вимірювати прогрес у досягненні цілей та демонструвати

результативність діяльності стейкхолдерам. KPI є кількісними метриками, що дозволяють вимірювати прогрес організації у досягненні цілей та оцінювати результативність конкретних ініціатив [34].

Для фандрейзингу ключові показники включають: загальну суму залучених коштів, кількість нових донорів, показник утримання донорів, середній розмір донату, рентабельність фандрейзингових кампаній (ROI), коефіцієнт конверсії (відсоток потенційних донорів, що стали донорами).

Для комунікаційної діяльності показники включають: охоплення аудиторії через різні канали, рівень залученості, зростання підписників/фоловерів, ефективність email-кампаній, траффік на вебсайт та його джерела, згадування у медіа, показники знання бренду.

Для програмної діяльності показники включають: кількість благоотримувачів/бенефіціарів, якість наданих послуг (через опитування задоволеності), соціальний вплив (outcomes та impact метрики), ефективність програм (співвідношення витрат до результатів).

Нижче у таблиці 1.3 представлено основні методи аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях.

Таблиця 1.3 – Методи аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях

Метод	Призначення	Переваги	Обмеження
1	2	3	4
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх сильних/слабких сторін та зовнішніх можливостей/загроз	Простота застосування, комплексний погляд на організацію, залучення різних стейкхолдерів	Суб'єктивність оцінок, статичність (знімок у часі), потребує регулярного оновлення
Аудит ресурсів	Систематична оцінка наявності та використання всіх типів ресурсів	Виявлення недовикористаних ресурсів, оптимізація розподілу	Трудомісткість, потребує детальної інвентаризації
Фінансовий аналіз	Оцінка фінансової стійкості та ефективності використання коштів	Об'єктивність показників, можливість порівняння з іншими організаціями	Не відображає нефінансові аспекти діяльності, може не відображати соціальний вплив

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Медіа-моніторинг	Відстеження згадувань організації у медіа та оцінка видимості	Оцінка ефективності PR-зусиль, виявлення репутаційних ризиків	Вимагає спеціалізованих інструментів, може бути дорогим для великого охоплення
Аналіз тональності	Визначення емоційного забарвлення згадувань організації	Розуміння сприйняття громадськістю, раннє виявлення проблем	Обмежена точність автоматичних інструментів, потребує контекстного аналізу
Аналіз соціальних мереж	Оцінка ефективності присутності у соціальних мережах	Детальні метрики залученості, відстеження конверсій	Фокус на онлайн-активності, не охоплює офлайн взаємодії
Опитування стейкхолдерів	Збір зворотного зв'язку від донорів, волонтерів, благоотримувачів	Якісні інсайти, розуміння потреб та очікувань	Суб'єктивність відповідей, низький рівень відповідей, потребує часу
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання прогресу у досягненні конкретних цілей	Конкретність, вимірюваність, можливість відстеження динаміки	Ризик надмірного фокусу на цифрах за рахунок якості, вибір невірних показників
Збалансована система показників (BSC)	Комплексна оцінка через 4 перспективи: фінанси, клієнти, процеси, навчання	Холістичний підхід, зв'язок з стратегією	Складність впровадження, вимагає значних ресурсів
Логічна модель / Теорія змін	Відображення логіки зв'язку між ресурсами, діями та впливом	Демонстрація причинно-наслідкових зв'язків, обґрунтування програм	Складність доведення каузальності, потребує експертизи

Як показано у таблиці 1.3, різні методи аналізу мають специфічні переваги та обмеження, тому ефективний аналіз практик управління ресурсами та комунікаціями вимагає комплексного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи, внутрішній та зовнішній аналіз, фінансові та нефінансові показники.

Платформи соціальних мереж надають вбудовані аналітичні інструменти (Facebook Insights, Instagram Analytics, LinkedIn Analytics), що дозволяють відстежувати ефективність контенту та кампаній. Email-маркетингові

платформи (Mailchimp, Constant Contact) надають детальну аналітику про відкриваність листів, клікабельність, конверсії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC), адаптована для некомерційних організацій, дозволяє оцінювати результативність організації через чотири перспективи: фінансову, клієнтську (бенефіціарів та донорів), внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Цей підхід забезпечує холістичне бачення організаційної ефективності, що виходить за межі суто фінансових показників [29].

До таких систем можна віднести логічну модель (Logic Model) та теорію змін (Theory of Change).

Логічна модель ілюструє, як ресурси організації (inputs), діяльність (activities) та результати (outputs) призводять до бажаних соціальних наслідків (outcomes) та впливу (impact) [30].

Теорія змін пояснює припущення про те, як та чому певні дії організації мають призвести до бажаних змін.

Ці інструменти є особливо важливими для некомерційних організацій, оскільки вони допомагають пов'язати операційну діяльність з місією організації та продемонструвати донорам та стейкхолдерам логіку та обґрунтованість програм [30].

Вимірювання результативності у благодійних організаціях супроводжується низкою викликів. Складність вимірювання соціального впливу полягає у тому, що на відміну від фінансового прибутку у бізнесі, соціальний вплив часто є якісним, довгостроковим та залежить від багатьох зовнішніх факторів [30].

Обмеженість ресурсів для проведення оцінювання означає, що багато організацій не мають бюджету або персоналу для проведення комплексного моніторингу та оцінки. Необхідність балансування між різними групами стейкхолдерів створює складнощі, оскільки різні стейкхолдери (донори, благоотримувачі, регулятори) можуть мати різні очікування щодо того, що потрібно вимірювати та як звітувати.

Незважаючи на ці виклики, систематичне застосування методичного інструментарію аналізу є критично важливим для благодійних організацій, оскільки воно дозволяє демонструвати підзвітність донорам, приймати обґрунтовані управлінські рішення, виявляти можливості для вдосконалення, забезпечувати доказову базу для фандрейзингу та адвокації.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичне обґрунтування сутності, особливостей та методичних підходів до управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях, що дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Благодійні організації функціонують за принципово іншою логікою управління ресурсами порівняно з комерційними підприємствами, оскільки їхня мета полягає не у максимізації прибутку, а у створенні максимального соціального впливу. Управління ресурсами характеризується множинністю джерел фінансування, високим рівнем залежності від донорів, підвищеними вимогами до прозорості та звітності, а також критичною роллю нематеріальних ресурсів. Ресурси класифіковано на шість основних категорій: фінансові, людські, матеріальні, інформаційні, репутаційні та мережеві, а комунікація відіграє інтегральну роль у залученні донорів, побудові довіри та демонстрації підзвітності.

2. Сучасний етап розвитку благодійного сектору характеризується активним впровадженням інноваційних практик залучення ресурсів та комунікаційної взаємодії. Цифровий фандрейзинг, включаючи краудфандинг, рекурентні підписні моделі донатства, фандрейзинг через прихильників та використання штучного інтелекту для персоналізації комунікації, став домінуючим трендом. Український контекст повномасштабної війни радикально трансформував ландшафт благодійності: топ-10 фандрейзингових ініціатив зібрали майже 64 мільярди гривень за перші дев'ять місяців війни,

кількість організацій зросла до 31 122, однак спостерігається феномен "донорської втоми". Інноваційні комунікаційні практики включають мультиканальні стратегії, короткоформатне відео, сторітелінг на основі даних, партнерства з мікро-інфлюенсерами та мобільні технології.

3. Методичний інструментарій аналізу практик управління ресурсами та комунікаціями включає комплекс методів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, аудит ресурсів, фінансовий аналіз), методів оцінки комунікаційної діяльності (медіа-моніторинг, аналіз тональності, аналіз соціальних мереж, опитування стейкхолдерів) та систем вимірювання результативності (ключові показники ефективності, збалансована система показників, логічна модель). Ключові показники ефективності охоплюють фандрейзингові, комунікаційні та програмні метрики, проте виклики вимірювання включають складність кількісної оцінки соціального впливу та обмеженість ресурсів для комплексного моніторингу.

Таким чином, теоретичний аналіз сутності та особливостей управління ресурсами та комунікаціями в благодійних організаціях, систематизація інноваційних практик та методичного інструментарію створюють концептуальну основу для емпіричного дослідження практик конкретної благодійної організації, що буде здійснено у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В БО БФ «ТЕПЛЕ МІСТО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності БО БФ "Тепле місто"

Благодійна організація "Благодійний фонд "Тепле місто" є некомерційною організацією, заснованою 3 вересня 2014 року в місті Івано-Франківську на хвилі активізму після Революції Гідності [36].

Фонд зареєстрований за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Української Перемоги, 23Ж, корпус 5, код ЄДРПОУ 39377102. Основний вид діяльності організації відповідає коду КВЕД 88.99 – надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання.

Місією БФ "Тепле місто" є створення платформи суспільних трансформацій, що втілює власні проєкти з розвитку Івано-Франківська та підтримує низові ініціативи міста. Організація об'єднує людей і бізнеси, які підтримують ідеї та дії щодо сталого розвитку міста, спрямовуючи всі зусилля на економічне зростання, реалізацію потенціалу та суспільні трансформації [37].

Стратегічні цілі фонду включають:

- створення нових можливостей для самореалізації жителів Івано-Франківська;
- стимулювання розвитку інтелектуального потенціалу міста; трансформацію міста за допомогою нових підходів;
- об'єднання навколо спільного простору креативного класу для стимулювання економіки та розвитку бізнесу;
- позиціонування Івано-Франківська на світовій мапі інноваційних міст.

Внутрішнім гаслом організації є принцип: "Якщо чогось не вистачає у твоєму місті, створи це". Цей підхід втілюється через залучення містян до

активної участі в процесах розвитку Івано-Франківська, активізацію та посилення інших громадських організацій і ініціатив у місті.

Організаційна структура БО БФ "Тепле місто" побудована за функціональним принципом і включає чотири рівні управління: найвищий (загальні збори), наглядовий (наглядова рада), виконавчий (виконавчий директор, фінансовий директор, операційний директор) та операційний (відділи програм, фінансів, комунікацій та фандрейзингу). Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, ефективне управління ресурсами та координацію між різними напрямками діяльності організації (рис. 2.1).

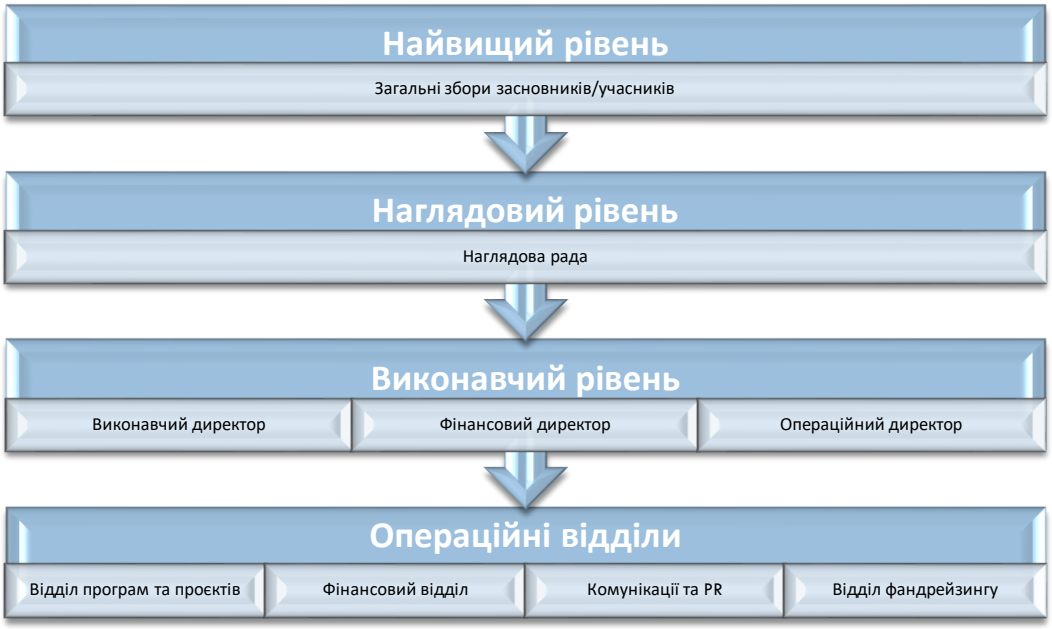


Рисунок 2.1 – Організаційна структура БО БФ «Тепле місто»

Найвищий рівень представлений загальними зборами засновників/учасників, які є вищим органом управління організацією. До компетенції загальних зборів належить затвердження стратегії розвитку, внесення змін до статуту, обрання та відкликання членів наглядової ради, затвердження річних звітів та фінансових планів, прийняття рішень про реорганізацію або ліквідацію організації.

Наглядовий рівень формує наглядова рада, яка здійснює контроль за діяльністю виконавчих органів і забезпечує дотримання місії та стратегічних цілей організації. Наглядова рада призначає та звільняє виконавчого директора,

затверджує операційні плани та бюджети, контролює фінансово-господарську діяльність, приймає рішення щодо залучення значних ресурсів та укладання стратегічних партнерств.

Виконавчий рівень складається з трьох ключових позицій: виконавчого директора, фінансового директора та операційного директора.

Виконавчий директор (з листопада 2025 року – Оксана Кобилецька) здійснює загальне керівництво організацією, представляє її у відносинах з третіми особами, формує команду, забезпечує виконання рішень наглядової ради та загальних зборів.

Фінансовий директор відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік, звітність, управління грошовими потоками, взаємодію з донорами щодо фінансових питань.

Операційний директор координує щоденну діяльність організації, забезпечує ефективність внутрішніх процесів, управляє операційними ризиками.

Операційний рівень включає чотири функціональні відділи. Відділ програм та проєктів відповідає за розробку, реалізацію та моніторинг програмних ініціатив організації (Текстура, Стратегія Івано-Франківська, ветеранський напрям), управління грантовими програмами "Гранти Теплого міста" та Urban Space 100, супровід команд-грантоотримувачів, оцінку впливу реалізованих проєктів.

Фінансовий відділ здійснює ведення бухгалтерського та управлінського обліку, підготовку фінансових звітів для донорів та державних органів, контроль за цільовим використанням коштів, фінансовий моніторинг проєктів.

Відділ комунікацій та PR забезпечує створення контенту для цифрових каналів (веб-сайт, соціальні мережі), зв'язки зі ЗМІ, внутрішні комунікації, візуальну ідентичність організації та її проєктів.

Відділ фандрейзингу займається пошуком та залученням донорів, підготовкою грантових заявок, розвитком партнерських відносин з бізнесом, управлінням базою донорів, організацією фандрейзингових подій.

Така організаційна структура забезпечує баланс між стратегічним плануванням, контролем і оперативним управлінням, що дозволяє організації ефективно реалізовувати множину проєктів, залучати різноманітні ресурси та підтримувати високі стандарти підзвітності перед донорами та стейкхолдерами.

Керівництво БФ "Тепле місто" протягом 2024 року зазнало змін. У вересні 2024 року організацію очолила Оксана Бриндзак, яка працювала над посиленням ветеранського напряму та розробкою стратегії розвитку Івано-Франківська. Після її трагічної загибелі в жовтні 2025 року, керівництво фонду перейняла Оксана Кобилецька, яка раніше працювала в команді як операційна менеджерка та координаторка ґрантової програми Urban Space 100 [38].

Серед засновників організації – підприємець, CEO "Промприладу" Юрій Филюк, який був кінцевим бенефіціарним власником (контролером) фонду. Організаційна структура фонду включає команду професіоналів, що працюють за ключовими напрямками діяльності: управління грантовими програмами, координація проєктів, робота з партнерами та донорами, комунікації та зв'язки з громадськістю.

До організації долучились проактивні мешканці міста та соціально відповідальний бізнес, який спільно з донорами фінансово підтримує платформу. Станом на 2024 рік до проєкту приєдналося вже більше 50 бізнесів, які щомісяця жертвують благодійні внески або надають професійні послуги [39].

За 10 років існування (2014-2024) платформою "Тепле місто" реалізовано понад 400 проєктів та ініціатив, підтримано 140 ініціатив, надано 3,5 млн грн допомоги [40]. Діяльність організації здійснюється за чотирма стратегічними напрямками: освіта, сучасне мистецтво, нова економіка та сталість, урбаністика.

У рамках діяльності фонду реалізовано та підтримується низка знакових проєктів, що трансформували міський простір Івано-Франківська.

Urban Space 100 – громадський ресторан, відкритий 27 грудня 2014 року, співвласниками якого стали 100 соціальних інвесторів. Модель функціонування

закладу базується на принципах соціального підприємництва: 80% його прибутку спрямовується на фінансування соціальних проєктів для розвитку міста. Ідея громадського ресторану належить платформі "Тепле місто", управління закладом здійснює компанія "23 ресторани". Успішність моделі Urban Space 100 призвела до масштабування проєкту – у Києві відкрився Urban Space 500 із 500 соціальними інвесторами, а також надійшло понад 200 запитів з інших міст на реплікування моделі.

Промприлад.Реновація – інноваційний центр на території заводу "Промприлад", що є одним з найамбітніших проєктів організації. Проєкт передбачає трансформацію історичного промислового об'єкта у сучасний багатофункціональний простір, що об'єднує комерційну та соціальну складові. "Промприлад" – одне з найстаріших підприємств Івано-Франківська, що розташоване на вулиці Української Перемоги. У XVIII столітті на цьому місці працювали ковалі та слюсарі, на початку XX століття тут постало кілька різних підприємств, які займались машинобудуванням та виготовленням різноманітних приладів.

У 2016 році "Тепле місто" разом з архітектурно-урбаністичною школою CANactions зробили дослідження Івано-Франківська, у якому "Промприлад" виявився однією з "сірих зон" міста. Виникла ідея перетворити завод на сучасний бізнес-кластер, оскільки на той час у Франківську бракувало місця, яке б могло стати таким центром. Проєкт створює нові можливості в чотирьох секторах: освіта, мистецтво, нова економіка та урбаністика. "Промприлад" слугує платформою для оцінки та розповсюдження знань, де професійні та креативні спільноти разом з локальними компаніями можуть здобувати новий якісний досвід та ділитися ним з іншими.

На території "Промприладу" функціонують: офіс БФ "Тепле місто", коворкінг Promprylad.Coworking, MetaLab, конференцзали, ресторани, танцювальна школа, IT-компанії та інші резиденти.

MetaLab – урбаністична лабораторія, що була проєктом у рамках урбаністичного напряму платформи "Тепле місто", що згодом інкубувалася в

окрему організацію. Фізично MetaLab розташована в інноваційному центрі "Промприлад.Реновація" та репрезентує його урбаністичну функцію. Діяльність MetaLab включає чотири ключові напрямки: публічна програма (лекції, дискусії, кінопокази для професійної спільноти та широкої аудиторії); урбаністична резиденція (дослідження урбаністичних питань за участю українських та іноземних експертів); урбаністична лабораторія (навчально-дослідницько-проєктувальний формат для міждисциплінарних команд); урбаністичний фестиваль "Сеанс Міського Сканування", що відбувається раз на два роки.

Frankivsk Half Marathon – щорічний напівмарафон, що популяризує здоровий спосіб життя та спортивні активності серед жителів міста. Urban Space Radio – радіостанція, що транслює культурний контент та інформацію про міські події. Проєкт "Текстура" – ініціатива культурного напряму, що включає щорічну програму спеціалізованих подій, спрямованих на промоцію читання серед українців.

Варто згадато про грантові програми як інструмент підтримки ініціатив. БФ "Тепле місто" реалізує дві ключові грантові програми для фінансової підтримки проєктів, що відповідають місії фонду.

"Гранти Теплого міста" – програма, що стимулює людей змінювати своє місто через підтримку нових ініціатив. На конкурс можна подати проєкт, що працює в одному з чотирьох напрямків: сучасне мистецтво, прогресивна освіта, міський простір, екологія і сталість. Програма передбачає фінансування проєктів у двох категоріях: гранти до 20 000 грн та гранти до 90 000 грн Команди-заявники повинні забезпечити проєкт співфінансуванням на суму не менше 10% від загального бюджету заявки.

Усі проєкти мають бути реалізовані в Івано-Франківській ОТГ, бути некомерційними, аполітичними та нерелігійними. Гранти спрямовані на підтримку проєктів, що сприятимуть розвитку громади та підвищенню якості її життя, включаючи сучасні урбаністичні ідеї, озеленення, нові громадські

простори, благоустрій, безпеку, навчально-освітні заходи з урбаністики та екологічні проєкти.

У 2024 році проведено кілька хвиль грантового конкурсу: літня та осіння. У грудні 2024 року відбувся другий тур осінньої хвилі, в якому 6 проєктів отримали фінансування.

Грантова програма Urban Space 100 підтримує ініціативи, спрямовані на розвиток Івано-Франківська. З осені 2023 року, у зв'язку з повномасштабною війною, громадський ресторан підтримує лише проєкти, пов'язані з викликами війни: допомога військовим, ветеранам, підтримка сімей військових, робота з внутрішньо переміщеними особами. Переможців конкурсу традиційно визначають голосуванням співзасновники Urban Space 100. Головна умова конкурсу – ініціатива має бути локально пов'язана з Івано-Франківськом та належати громадській організації або ініціативній групі в партнерстві з неприбутковою організацією. Обмежень за тематикою чи сумою проєктів немає.

Окрім фінансової підтримки, у межах грантових програм "Тепле місто" також проводить освітні події для громадських організацій. Зокрема, у 2024 році відбувся набір до Школи ґрантового менеджменту, а також запущена чотиримісячна менторська програма для громадських організацій Прикарпаття, які працюють із ветеранами та їхніми сім'ями.

За даними відкритих джерел, виторг БО БФ "Тепле місто" становить 14 654 315,25 грн [41]. Ця сума відображає загальний обсяг фінансових надходжень організації від різних джерел, включаючи благодійні внески від бізнесу та приватних осіб, грантове фінансування від міжнародних донорів, доходи від соціальних підприємств (частка прибутку Urban Space 100), партнерські внески та про-боно послуги.

Модель фінансування організації базується на диверсифікації джерел доходів, що забезпечує фінансову стійкість та можливість реалізації довгострокових проєктів. Додатковим джерелом фінансування є соціальне

підприємництво через модель Urban Space 100, де 80% прибутку ресторану повертається на фінансування міських проєктів.

Організація демонструє високу ефективність використання ресурсів, що підтверджується кількістю реалізованих проєктів відносно обсягу фінансування. За 10 років діяльності підтримано 140 ініціатив при 3,5 млн грн безпосередньої допомоги, що свідчить про середній розмір гранту близько 25 тисяч гривень. Це узгоджується зі структурою грантових програм, де передбачено фінансування до 20 000 грн та до 90 000 грн

БФ "Тепле місто" функціонує на принципах міжсекторної співпраці, об'єднуючи представників влади, бізнесу та громадського сектору. Організація створила потужну партнерську мережу, що включає міжнародні організації (Ґьоте-Інститут, Британська Рада, Pact Ukraine, MitOst), освітні заклади (Львівська бізнес-школа, Український католицький університет), локальний бізнес (понад 50 компаній-партнерів, що надають фінансову та про-боно підтримку), громадські організації (ГО "Інша Освіта", CANactions та інші), органи місцевого самоврядування (співпраця з Івано-Франківською міською радою щодо реалізації стратегії розвитку міста).

Ключовими стейкхолдерами організації є: донори та меценати (включаючи 100 співвласників Urban Space 100), благоотримувачі (громадські організації, ініціативні групи, які отримують грантову підтримку), мешканці Івано-Франківська (цільова аудиторія проєктів та учасники ініціатив), професійна спільнота (архітектори, урбаністи, дизайнери, митці, викладачі).

Організація отримала визнання на національному рівні, зокрема посівши 3 місце у номінації "Доброчинна акція року" Національного конкурсу "Благодійна Україна-2022" за благодійну ініціативу "Shelter.Ukraine" (спільно з SILab Ukraine, Vplyv Fund, Valores Foundation).

У 2024 році організація відзначила 10-річчя діяльності та завершила активну фазу грантової програми, що сигналізує про етап переосмислення стратегії та моделі діяльності. Трагічна втрата керівниці Оксани Бриндзак у жовтні 2025 року стала серйозним викликом для організації, проте команда

продовжила роботу під керівництвом Оксани Кобилецької, підтвердивши стійкість організаційної структури та глибину місії.

Повномасштабна війна суттєво вплинула на діяльність фонду, змістивши фокус на підтримку військових, ветеранів та їхніх сімей. Трансформація частини діяльності у благодійний фонд "САН" для опіки 102-ї бригади ТрО демонструє здатність організації адаптуватися до нових викликів та потреб суспільства. Зміна пріоритетів грантової програми Urban Space 100 з осені 2023 року виключно на проєкти, пов'язані з викликами війни, відображає відповідальний підхід до розподілу ресурсів у воєнний час.

Перспективи розвитку БФ "Тепле місто" пов'язані з консолідацією досягнутих результатів, масштабуванням успішних моделей (зокрема, Urban Space) в інших містах України, посиленням ветеранського напряму діяльності, продовженням підтримки локальних ініціатив через грантові програми, розвитком соціального підприємництва як моделі фінансової стійкості благодійних організацій.

Досвід "Теплого міста" демонструє успішну модель міжсекторної співпраці, де баланс між владою, бізнесом і громадським сектором створює синергію для розвитку міста. Принцип "якщо чогось не вистачає у твоєму місті, створи це" втілився у конкретні проєкти, що змінили обличчя Івано-Франківська та надихнули інші міста на реплікування моделі.

Таким чином, БО БФ "Тепле місто" є яскравим прикладом інноваційної благодійної організації, що поєднує соціальну місію з ефективними механізмами залучення ресурсів, створює сталі моделі фінансування через соціальне підприємництво, демонструє здатність адаптуватися до змінних умов функціонування, будує потужну партнерську мережу для реалізації амбітних проєктів та впливає на трансформацію міського середовища через підтримку низових ініціатив.

2.2. Дослідження інноваційних практик залучення фінансових та нефінансових ресурсів БО БФ "Тепле місто"

БО БФ "Тепле місто" демонструє комплексний інноваційний підхід до залучення як фінансових, так і нефінансових ресурсів, поєднуючи традиційні благодійні механізми з моделями соціального підприємництва та краудфандингу. Аналіз практик організації дозволяє виявити ключові інновації, що забезпечують фінансову стійкість та масштабування діяльності.

Найбільш інноваційною практикою залучення фінансових ресурсів БФ "Тепле місто" є модель громадського ресторану Urban Space 100, заснована на принципах соціального інвестування. Модель передбачає залучення 100 соціальних інвесторів, кожен з яких безповоротно інвестує кошти у створення закладу, стаючи його співвласником. На відміну від традиційного інвестування, де очікується фінансова віддача, соціальні інвестори Urban Space 100 отримують соціальну віддачу – 80% прибутку ресторану спрямовується на фінансування соціальних проєктів для розвитку міста.

Ця модель вирішує кілька критичних проблем благодійних організацій одночасно. По-перше, створюється стабільне джерело фінансування, що не залежить від разових донатів чи грантових циклів. По-друге, формується спільнота відповідальних стейкхолдерів, які мають власний інтерес у успішності як ресторану, так і підтримуваних ним проєктів. По-третє, модель є масштабованою та реплікованою – успіх Urban Space 100 у Франківську призвів до створення Urban Space 500 у Києві з 500 інвесторами та більш ніж 200 запитів на реплікування з інших міст.

Фінансові показники моделі демонструють її ефективність. Управління закладом здійснює професійна компанія "23 ресторани", що забезпечує комерційну ефективність та якість послуг, тоді як соціальна складова проєкту залишається під контролем БФ "Тепле місто".

Модель соціального інвестування Urban Space поєднує кращі практики комерційного та некомерційного секторів: професійний менеджмент та бізнес-

підхід до операційної діяльності, чітку соціальну місію та прозорість використання прибутку, залученість інвесторів як амбасадорів проєкту, фінансову стійкість через диверсифікацію діяльності.

БФ "Тепле місто" розробив диференційовану систему залучення підтримки від бізнесу, що враховує різні можливості та мотивації компаній. До проєкту приєдналося понад 50 бізнесів, які надають різні форми підтримки. Модель включає кілька рівнів участі: регулярні щомісячні благодійні внески (рекурентна модель донатства), про-боно послуги (професійні послуги від компаній у сферах маркетингу, юриспруденції, IT, консалтингу), партнерство у реалізації конкретних проєктів, резидентство на "Промприладі" (оренда простору з внеском у розвиток інноваційного центру).

Рекурентна модель донатства, коли бізнеси щомісяця перераховують благодійні внески, створює передбачуваний потік фінансування для покриття операційних витрат організації. Це дозволяє планувати довгострокові проєкти та підтримувати постійну команду професіоналів. Про-боно послуги від бізнесу є формою нефінансових ресурсів, що мають високу цінність – отримання професійних послуг без фінансових витрат дозволяє організації підвищувати якість своєї діяльності, маркетингу, комунікацій.

Залучення бізнесу базується на цінності пропозиції, що виходить за межі традиційної благодійності. Компанії, що підтримують "Тепле місто", отримують: асоціацію з позитивними змінами у місті, доступ до креативної спільноти та нетворкінгу, можливість демонструвати корпоративну соціальну відповідальність, залученість працівників до значущих проєктів, видимість бренду на заходах та у комунікаціях платформи.

БФ "Тепле місто" реалізує дві грантові програми – "Гранти Теплого міста" та грантова програма Urban Space 100, які виконують подвійну функцію: залучають додаткове фінансування від партнерів та розподіляють кошти серед локальних ініціатив. З 2015 року "Тепле місто" підтримало 118 проєктів на суму понад 2,3 мільйона гривень, що демонструє значний мультиплікативний ефект діяльності організації.

Програма "Гранти Теплого міста" пропонує фінансування у двох категоріях: до 20 000 грн та до 90 000 грн Інноваційним елементом програми є вимога співфінансування – команди повинні забезпечити проєкт власним внеском не менше 10% від загального бюджету. Ця вимога забезпечує відповідальність заявників та їхню реальну готовність втілювати проєкт, знижує ризик неефективного використання грантових коштів, стимулює залучення додаткових ресурсів від інших донорів.

Процес відбору грантів включає дворівневе оцінювання. Перший етап – дистанційна оцінка експертною радою згідно восьми критеріїв: актуальність, інноваційність, компетентність команди, емпатійність, стійкість, зрозумілість, витрати/ефективність, впливовість. Другий етап – співбесіда з командами проєктів, що пройшли до шорт-листу. Такий підхід забезпечує ретельний відбір проєктів з найвищим потенціалом впливу.

Грантова програма Urban Space 100 фінансується безпосередньо з прибутку громадського ресторану, що створює пряму залежність між комерційним успіхом соціального підприємства та обсягом підтримки громадських ініціатив. З осені 2023 року програма адаптувалася до умов війни, підтримуючи виключно проєкти, пов'язані з викликами війни: допомога військовим, ветеранам, підтримка сімей військових, робота з внутрішньо переміщеними особами. Ця адаптація демонструє гнучкість грантової програми та відповідальність організації перед актуальними потребами суспільства.

Переможців грантів визначають голосуванням співзасновники Urban Space 100, що забезпечує демократичний підхід та залученість інвесторів у процес прийняття рішень. Головна умова – ініціатива має бути локально пов'язана з Івано-Франківськом, належати громадській організації або ініціативній групі в партнерстві з неприбутковою організацією. Відсутність обмежень за тематикою чи сумою проєктів робить програму максимально доступною для різноманітних ініціатив.

Модель Urban Space є фактично формою краудфандингу, адаптованою до локального контексту. Замість залучення великої кількості мікро-донорів через

онлайн-платформи, "Тепле місто" створило модель залучення середніх інвестицій від обмеженої кількості локальних стейкхолдерів. 100 співвласників Urban Space 100 сформували спільноту людей, які мають спільні цінності щодо розвитку міста та готові інвестувати у його майбутнє.

Ця модель має переваги перед традиційним онлайн-краудфандингом у локальному контексті: створює глибший зв'язок між інвесторами та проєктом, формує довгострокову залученість (на відміну від разового донату), забезпечує стабільність фінансування через операційну діяльність ресторану, створює мережу амбасадорів проєкту серед впливових містян.

БФ "Тепле місто" ефективно залучає нефінансові ресурси, що мають високу вартість при їх придбанні на ринку. Про-боно послуги від бізнесу включають юридичний супровід діяльності організації та грантових програм, маркетингові та PR-послуги для промоції проєктів, IT-послуги для розробки та підтримки цифрових платформ, консалтингові послуги у сфері стратегічного планування, дизайнерські послуги для створення візуальних матеріалів.

Волонтерська підтримка реалізується через залучення активних містян до організації подій, реалізації грантових проєктів, промоції ініціатив у соціальних мережах. Багато переможців грантових конкурсів самі є волонтерськими командами, які реалізують проєкти у вільний час, що мультиплікує вплив фінансової підтримки від "Теплого міста".

БФ "Тепле місто" активно розвиває партнерську мережу, що є формою нефінансових ресурсів. Міжнародні партнерства з Ґьоте-Інститутом, Британською Радою, Pact Ukraine, MitOst, Міжнародний фонд «Відродження», «Renovabis» та інші забезпечують доступ до міжнародного фінансування через грантові програми, експертної підтримки та обміну досвідом, міжнародної видимості проєктів, можливостей для навчання команди.

Партнерство з освітніми закладами (Львівська бізнес-школа, Український католицький університет) створює доступ до викладацького та дослідницького ресурсу, студентських команд для реалізації проєктів, академічної легітимації діяльності. Співпраця з органами місцевого самоврядування забезпечує

підтримку на рівні міської політики, доступ до муніципальних ресурсів (приміщення, інфраструктура), легітимацію у очах мешканців міста.

Мережевий капітал, створений через 10 років діяльності, є критичним нематеріальним ресурсом організації. Репутація "Теплого міста" як ефективної та інноваційної організації полегшує залучення нових партнерів, донорів, волонтерів. Понад 400 реалізованих проєктів створили мережу благодійників – людей та організацій, які успішно втілили свої ініціативи завдяки підтримці фонду та стали його амбасадорами.

Варто розглянути, як ресурсна модель адаптовується до умов війни. Повномасштабна війна змусила БФ "Тепле місто" адаптувати стратегію залучення та використання ресурсів. Створення БФ "САН" для підтримки підрозділів з Прикарпаття на передовій стало відповіддю на гостру потребу у допомозі військовим. Організація швидко перепрофілювала частину діяльності, використовуючи наявну інфраструктуру та репутацію для збору донатів на військові потреби.

Зміна пріоритетів грантової програми Urban Space 100 виключно на військові проєкти з осені 2023 року демонструє відповідальний підхід до розподілу ресурсів у воєнний час. Посилення ветеранського напряму та запуск менторської програми для організацій, що працюють із ветеранами та їхніми сім'ями, відображає усвідомлення довгострокових потреб українського суспільства у підтримці захисників.

Трансформація діяльності під час війни підтвердила гнучкість ресурсної моделі організації. Диверсифіковані джерела фінансування (соціальне підприємництво, бізнес-донори, міжнародні гранти) дозволили швидко переорієнтувати ресурси на найбільш критичні потреби. Репутація та мережевий капітал забезпечили довіру донорів до нових напрямків діяльності.

Незважаючи на інноваційність та успішність ресурсної моделі БФ "Тепле місто", існують виклики та обмеження. Залежність від прибутковості Urban Space 100 створює ризик скорочення фінансування грантових програм у періоди економічної нестабільності. У 2024 році весняний грантовий сезон не

відбувся через те, що ресторану не вдалося досягнути прогнозованих фінансових показників, що демонструє вразливість моделі до зовнішніх економічних факторів.

Трагічна втрата керівниці Оксани Бриндзак у 2024 році продемонструвала ризики, пов'язані із залежністю від ключових осіб. Проте швидке призначення нової керівниці Оксани Кобилецької з числа існуючої команди підтвердило наявність організаційної спроможності та глибину людських ресурсів фонду.

Таким чином, БО БФ "Тепле місто" демонструє комплексний інноваційний підхід до залучення фінансових та нефінансових ресурсів, що поєднує соціальне підприємництво (модель Urban Space), рекурентне донатство від бізнесу, грантові програми з вимогою співфінансування, краудфандинг та колективне інвестування, про-боно послуги та волонтерство, стратегічні партнерства та мережевий капітал. Диверсифікація джерел фінансування та гнучкість моделі забезпечують фінансову стійкість організації та можливість адаптації до змінних умов функціонування, включаючи виклики повномасштабної війни.

2.3. Аналіз комунікаційної стратегії та її впливу на залучення стейкхолдерів БО БФ "Тепле місто"

Комунікаційна стратегія БО БФ "Тепле місто" є невід'ємною складовою успіху організації у залученні та утриманні різних груп стейкхолдерів. Аналіз комунікаційних практик фонду дозволяє виявити інноваційні підходи до взаємодії з донорами, партнерами, благоотримувачами та громадськістю, що забезпечують високий рівень довіри та залученості.

Комунікаційна стратегія БФ "Тепле місто" базується на кількох ключових принципах, що відрізняють організацію від традиційних благодійних фондів. Прозорість та автентичність є наріжним каменем всієї комунікації. Організація відкрито ділиться інформацією про фінансування проєктів, результати

грантових конкурсів, виклики та невдачі. Така відкритість будує довіру стейкхолдерів та створює основу для довгострокових відносин.

Двостороння комунікація замість одностороннього інформування характеризує підхід фонду до взаємодії зі стейкхолдерами. Організація не просто повідомляє про свої досягнення, а активно залучає аудиторію до діалогу, збирає зворотний зв'язок, проводить фокус-групи та дослідження для розуміння потреб різних груп. Розробка стратегії Івано-Франківська включає дослідження, фокус-групи, залучення громадськості та різних стейкхолдерів, що демонструє партисипаторний підхід до комунікації.

Орієнтація на локальну ідентичність та спільноту пронизує всі комунікаційні матеріали фонду. "Тепле місто" позиціонує себе не як зовнішній агент змін, а як платформу для самих франківчан, що створюють своє місто.

Сторітелінг як основа комунікації використовується для демонстрації впливу організації. Замість сухої статистики, "Тепле місто" розповідає історії конкретних проєктів, команд-переможців грантів, трансформацій міських просторів. Такий підхід робить комунікацію більш емоційною та зрозумілою для різних аудиторій.

БФ "Тепле місто" активно використовує цифрові канали для комунікації зі стейкхолдерами, адаптуючи контент до специфіки кожної платформи. Вебсайт warm.if.ua є центральним інформаційним хабом організації, де розміщена інформація про всі проєкти, грантові програми, новини та події. Окремий сайт grants.warm.if.ua присвячений грантовим програмам, де потенційні заявники можуть знайти всю необхідну інформацію, завантажити форми заявок та бюджетів, ознайомитися з правилами участі.

Соціальні мережі є ключовим каналом для оперативної комунікації та залучення аудиторії. Instagram-акаунт @teple_misto налічує 2 972 фоловерів та містить 775 публікацій, що демонструє активну та систематичну роботу з контентом [45]. У профілі організація чітко позиціонує свої напрямки діяльності: @urban_space_100, @tekstura.ua, @strategy.if.ua, Ґранти Теплого

міста, ветеранський напрям. Така структура допомагає аудиторії швидко зорієнтуватися у різноманітті проєктів та обрати релевантний контент.

Facebook-сторінка організації використовується для більш детальних анонсів подій, звітів про результати грантових конкурсів, розповідей про проєкти.

Ключовим елементом комунікаційної стратегії є систематична звітність про результати діяльності. За 10 років існування організація підбила підсумки у грудні 2024 року, повідомивши про 140 підтриманих ініціатив та 3,5 млн грн наданої допомоги. Така періодична звітність демонструє підзвітність перед донорами та громадськістю.

Комунікація результатів грантових конкурсів відбувається у кілька етапів: анонс грантової хвилі з чіткими дедлайнами та умовами, оголошення переможців з короткими описами проєктів, висвітлення процесу реалізації проєктів у соціальних мережах, звіти про результати та вплив підтриманих ініціатив. З 2015 року "Тепле місто" підтримало 118 проєктів на суму понад 2,3 мільйона гривень – така статистика регулярно комунікується для демонстрації масштабу діяльності.

Прозорість процесу відбору грантів підвищує довіру заявників. Організація відкрито повідомляє про склад експертної ради, критерії оцінювання (актуальність, інноваційність, компетентність команди, емпатійність, стійкість, зрозумілість, витрати/ефективність, впливовість), процедуру відбору (дистанційне оцінювання та співбесіди з шорт-листом).

Комунікаційна стратегія "Теплого міста" спрямована не просто на інформування, а на побудову спільноти навколо цінностей розвитку міста. Організація створила екосистему проєктів, кожен з яких має власний комунікаційний канал, але всі об'єднані спільною ідентичністю. Urban Space 100 має окремі соціальні мережі та комунікує з аудиторією гастрономічного закладу, "Текстура" та "Стратегія Івано-Франківська" мають власні канали комунікації.

Залучення співвласників Urban Space 100 до процесу прийняття рішень через голосування за переможців грантів створює відчуття причетності та відповідальності. Комунікація з цією групою стейкхолдерів підкреслює їхню роль як соціальних інвесторів та амбасадорів проєкту. Залучення професійної спільноти через публічні програми, резиденції, лекції та воркшопи створює мережу експертів, що підтримують організацію не лише фінансово, а й інтелектуально.

Комунікаційна стратегія організації продемонструвала гнучкість в умовах кризових ситуацій. Повномасштабна війна вимагала швидкої зміни комунікаційних меседжів та пріоритетів. Організація оперативно повідомила про трансформацію діяльності: створення опорного пункту для збору допомоги війську, формування БФ "САН" для підтримки підрозділів з Прикарпаття на передовій, зміну пріоритетів грантової програми Urban Space 100 виключно на військові проєкти з осені 2023 року, посилення ветеранського напряму діяльності.

"Тепле місто" демонструє ефективну міжсекторну комунікацію, що забезпечує баланс між владою, бізнесом і громадським сектором. Організація успішно комунікує з органами місцевого самоврядування, позиціонуючи себе як партнер у розробці стратегії розвитку міста. Міський голова Руслан Марцінків публічно висловлював підтримку діяльності організації.

Комунікація з іншими платформами та організаціями будується на принципах відкритості та обміну досвідом. У 2024 році "Тепле місто" прийняло гостей з луцької платформи "Алгоритм дій", з якою підписано меморандум про співпрацю у серпні 2023 року. Керівництво "Теплого міста" брало участь у менторській програмі для інших організацій, що демонструє готовність ділитися досвідом. Модель Urban Space надихнула створення подібного кафе misto.cafe у Луцьку, а понад 200 запитів з інших міст на реплікування моделі свідчать про ефективність комунікації успішного кейсу.

Незважаючи на загальну успішність, комунікаційна стратегія організації має виклики. Складність комунікації множини проєктів створює ризик

розпорошення меседжів. Urban Space 100, "Текстура", "Стратегія Івано-Франківська", Гранти Теплого міста, Ветеранський напрямок – кожен проєкт має власну ідентичність, що може ускладнювати сприйняття цілісності організації. Проте така диверсифікація дозволяє залучати різні сегменти аудиторії.

Обмежені ресурси на професійну комунікацію означають, що організація частково покладається на про-боно послуги від партнерів. Аккаунт в Instagram з 2 972 фоловерами є відносно невеликим для організації з 10-річною історією, що може свідчити про потенціал для зростання цифрової присутності.

Третє місце у номінації "Доброчинна акція року" Національного конкурсу "Благодійна Україна-2022" є зовнішнім визнанням якості діяльності та комунікації організації. Стабільна робота протягом 10 років та здатність пережити кризові ситуації свідчать про міцність зв'язків зі стейкхолдерами, побудованих через послідовну та автентичну комунікацію.

Таким чином, комунікаційна стратегія БО БФ "Тепле місто" характеризується прозорістю та автентичністю, двосторонньою взаємодією зі стейкхолдерами, використанням сторітелінгу для демонстрації впливу, активним використанням цифрових каналів, систематичною звітністю про результати, побудовою спільноти навколо цінностей розвитку міста, гнучкістю в адаптації до кризових ситуацій. Ця стратегія забезпечує ефективне залучення та утримання різних груп стейкхолдерів – від соціальних інвесторів та бізнес-донорів до благоотримувачів та професійної спільноти.

2.4. Оцінка ефективності управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" на основі методичного інструментарію

Для комплексної оцінки ефективності управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" застосовано методичний інструментарій, систематизований у підрозділі 1.3.

Враховуючи специфіку діяльності організації та доступність даних, найбільш прийнятними методами для аналізу є SWOT-аналіз, система ключових показників ефективності (KPI) та аналіз соціальних мереж. Методи фінансового аудиту, медіа-моніторингу та аналізу тональності мають обмежене застосування через недоступність детальної фінансової звітності та обмежений часовий період для моніторингу медіа-згадувань.

SWOT-аналіз є найбільш універсальним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, а також зовнішні можливості та загрози. На основі проведеного дослідження діяльності БФ "Тепле місто" складено SWOT-матрицю, представлену у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз БО БФ "Тепле місто"

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Унікальна модель соціального інвестування через Urban Space 100 (100 співвласників)	Локальний фокус обмежує масштабування на національний рівень
Диверсифіковані джерела фінансування (соціальне підприємництво, донатство, гранти)	Залежність від прибутковості Urban Space 100 для грантового фінансування
Потужна партнерська мережа (50+ бізнесів, міжнародні донори, освітні заклади)	Обмежена цифрова присутність (2972 фоловери в Instagram)
10-річна історія успішної діяльності (400+ проєктів, 140 ініціатив)	Відсутність публічної детальної фінансової звітності
Стійка організаційна структура (пережила кризу втрати керівництва)	Ризики, пов'язані із залежністю від ключових осіб
Репутація та мережевий капітал у регіоні	Складність комунікації множини проєктів з різною ідентичністю
Прозора та автентична комунікація зі стейкхолдерами	Обмежені ресурси на професійний маркетинг та комунікації
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Масштабування моделі Urban Space в інші міста (200+ запитів)	Економічна нестабільність впливає на прибутковість соціальних підприємств
Зростання попиту на підтримку ветеранських проєктів	Донорська втома через тривалість війни
Посилення тренду корпоративної соціальної відповідальності	Конкуренція за донорські кошти з військовими благодійними фондами
Розвиток цифрових каналів комунікації та онлайн-фандрейзингу	Міграція активних містян та потенційних донорів за кордон
Партнерства з іншими локальними платформами (досвід "Алгоритм дій")	Ризики безпеки для функціонування фізичних просторів
Залучення діаспори до підтримки місцевих ініціатив	Демографічні втрати та зміна структури громади через війну

Аналіз SWOT-матриці демонструє, що БФ "Тепле місто" має потужні внутрішні сильні сторони, зокрема унікальну модель фінансування та репутаційний капітал, що створюють конкурентні переваги на ринку благодійних послуг. Диверсифікація джерел фінансування частково компенсує слабкі сторони, пов'язані з локальним фокусом. Основні загрози пов'язані з макроекономічним середовищем та наслідками війни, проте організація продемонструвала здатність адаптуватися через трансформацію діяльності та зміну пріоритетів. Можливості масштабування моделі Urban Space та партнерств з іншими платформами створюють потенціал для зростання впливу організації.

Система ключових показників ефективності (KPI) дозволяє кількісно оцінити результативність діяльності організації за різними напрямками. На основі доступних даних розраховано KPI для трьох категорій: фандрейзингові показники, комунікаційні показники та програмні показники. Результати представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Ключові показники ефективності БО БФ "Тепле місто"

Категорія	Показник	Значення	Оцінка
1	2	3	4
Фандрейзингові KPI			
	Загальна сума залучених коштів (виторг)	16 413 400 грн	Високий обсяг для локальної організації
	Кількість активних бізнес-донорів	50+ компаній	Стабільна база підтримки
	Кількість соціальних інвесторів Urban Space	100 осіб	Успішна модель краудфандингу
	Обсяг грантового фінансування (2015-2024)	2 300 000 грн	Значний мультиплікативний ефект
	Середній розмір гранту	~25 000 грн	Оптимальний для локальних ініціатив
	Рентабельність моделі Urban Space	80% прибутку на соціальні цілі	Висока соціальна віддача

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Комунікаційні KPI			
	Кількість фоловерів Instagram	2 972 особи	Потенціал для зростання
	Кількість публікацій Instagram	775 постів	Активна систематична робота
	Engagement rate (умовний)	Середній	Потребує покращення
	Кількість запитів на реплікування моделі	200+ міст	Висока репутація та впізнаваність
	Медіа-згадування (2024)	Високі	Широкий резонанс у суспільстві
	Кількість партнерських платформ	10+ організацій	Розвинена мережа співпраці
Програмні KPI			
	Кількість реалізованих проєктів (2014-2024)	400+ проєктів	Висока продуктивність
	Кількість підтриманих ініціатив	140 ініціатив	Значний вплив на громаду
	Кількість грантоотримувачів (2015-2024)	118 команд	Стабільна підтримка ініціатив
	Обсяг безпосередньої допомоги	3 500 000 грн	Суттєвий ресурс для громади
	Рівень успішності грантових проєктів	Високий	Ефективний відбір та супровід
	Тривалість діяльності організації	10 років	Стійкість та довіра стейкхолдерів

Аналіз фандрейзингових KPI свідчить про високу ефективність моделі залучення ресурсів. Виторг у розмірі 14,7 млн грн для локальної організації є значним показником, що підтверджує успішність диверсифікованої стратегії фінансування. Модель Urban Space з 100 соціальними інвесторами та 80% прибутку на соціальні цілі демонструє інноваційний підхід до створення стійкого фінансування. Залучення понад 50 бізнес-донорів на рекурентній основі забезпечує передбачуваність фінансових потоків.

Комунікаційні KPI демонструють змішану картину. З одного боку, 775 публікацій в Instagram свідчать про систематичну роботу з контентом, а 200+ запитів на реплікування моделі підтверджують високу репутацію організації на національному рівні. З іншого боку, 2972 фоловерів є відносно невеликою аудиторією для організації з 10-річною історією, що вказує на потенціал для розширення цифрової присутності. Медіа-резонанс у 2024 році був значним, проте переважно пов'язаний з трагічними подіями.

Програмні KPI підтверджують високу результативність діяльності організації. Реалізація понад 400 проєктів за 10 років означає в середньому 40 проєктів щорічно, що є значним показником для локальної платформи. Підтримка 118 грантоотримувачів на суму 2,3 млн грн демонструє мультиплікативний ефект діяльності – організація не лише реалізує власні проєкти, а й активізує інші ініціативи. Тривалість діяльності протягом 10 років та здатність пережити кризові ситуації є критичним показником стійкості організації.

Аналіз соціальних мереж дозволяє оцінити ефективність цифрової комунікаційної стратегії організації. На основі публічних даних Instagram-акаунту @teple_misto проведено базовий аналіз показників присутності у соціальних мережах. При 2972 фоловерах та 775 публікаціях середня частота публікацій становить приблизно 6-7 постів на місяць протягом всього періоду існування акаунту, що свідчить про стабільну, але не інтенсивну комунікаційну активність.

Структура комунікації в Instagram чітко відображає множинність проєктів організації – у профілі зазначено @urban_space_100, @tekstura.ua, @strategy.if.ua, Ґранти Теплого міста та ветеранський напрям. Така диверсифікація комунікаційних каналів з одного боку дозволяє сегментувати аудиторію, з іншого – може розпорошувати увагу та знижувати концентрацію фоловерів на головному акаунті.

Порівняння з іншими локальними благодійними платформами демонструє, що розмір аудиторії є середнім показником для регіональної

організації. Проте організації з аналогічним впливом та історією зазвичай мають більшу цифрову присутність, що вказує на недовикористаний потенціал цифрового маркетингу. Відсутність детальної аналітики engagement rate (залученості аудиторії) обмежує можливості глибшої оцінки ефективності контенту.

Фінансовий аналіз є критично важливим інструментом оцінки фінансової стійкості благодійної організації, оскільки дозволяє виявити структуру джерел фінансування, ступінь залежності від окремих донорів, ефективність використання ресурсів та потенційні фінансові ризики.

На основі фінансового звіту БО БФ "Тепле місто" за 2024 рік проведено аналіз структури надходжень та витрат організації. Загальний обсяг фінансових надходжень за 2024 рік становив 14 654, тис грн, що свідчить про значний масштаб діяльності організації.

Структура надходжень представлена у таблиці 2.3.

Джерело фінансування	Сума, грн	Частка, %
1	2	3
Грантове фінансування	13 207 443,39	90,13
National Endowment for Democracy (проєкт "Посилення громадського активізму та міжсекторального діалогу")	3 658 783,80	24,97
МФ "Відродження" (проєкт "Менторська програма для посилення спроможності громадських ініціатив в часи війни")	2 183 917,60	14,90
МФ "Відродження" (проєкт "Хаб громадських організацій для посилення спроможності у процесах післявоєнного відновлення")	1 986 871,93	13,56
Renovabis (проєкт "Зміцнення соціальної згуртованості в Івано-Франківську через культурні практики")	2 261 592,47	15,43

Продовження таблиці 2.3

Європейський Союз (проєкт NEF "Нова економіка Івано-Франківська")	2 410 830,11	16,45
Фундація ЗМІН (проєкт "Читацькі щоденники для нових літературних досвідів")	192 050,00	1,31
ІСАР «Єднання» (проєкт "Розробка стратегічного плану на 2025 рік")	157 600,00	1,08
МФ "Відродження" (проєкт "Забезпечення демократичної залученості громади Івано-Франківської ОТГ")	355 797,48	2,43
Внески бізнесу, фізичних осіб та інші надходження	1 446 871,86	9,87
Благодійні внески від партнерів (Save Ukraine Now)	34 314,00	0,23
Благодійні внески від партнерів та фізичних осіб	1 384 773,63	9,45
Інші внески	27 784,23	0,19
ВСЬОГО	14 654 315,25	100,00

Фінансовий аналіз виявляє критичну залежність організації від міжнародного грантового фінансування (90,13% доходів), що створює ризики фінансової стійкості у разі зміни пріоритетів донорів. Водночас диверсифікація грантових джерел (8 різних грантодавців) частково знижує цей ризик. Співвідношення програмних витрат до адміністративних (84,09% до 15,91%) свідчить про ефективне використання ресурсів з фокусом на реалізацію місії організації.

Застосування повного спектру методів з підрозділу 1.3 обмежене доступністю даних та специфікою об'єкту дослідження. Методи медіа-моніторингу та аналізу тональності вимагають систематичного збору даних протягом тривалого періоду та доступу до спеціалізованих інструментів моніторингу ЗМІ. У рамках даного дослідження зафіксовано лише епізодичні медіа-згадування, переважно пов'язані з трагічними подіями 2024 року, що не

дозволяє робити репрезентативні висновки про загальну медійну присутність організації.

Метод опитування стейкхолдерів, який міг би надати цінну інформацію про сприйняття організації донорами, партнерами та благоотримувачами, не застосовувався через обмеження дослідження. Проведення глибинних інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами могло б суттєво збагатити аналіз, проте вимагає окремого дослідницького проєкту.

Застосування Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) або Логічної моделі (Theory of Change) потребує внутрішніх даних організації щодо стратегічних цілей, внутрішніх процесів, показників навчання та розвитку, що виходить за межі публічно доступної інформації.

На основі проведеного аналізу з використанням доступного методичного інструментарію можна констатувати, що БО БФ "Тепле місто" демонструє високу ефективність управління ресурсами та комунікаціями за більшістю показників. SWOT-аналіз виявив значні внутрішні сильні сторони, зокрема унікальну модель соціального інвестування та потужну партнерську мережу, які компенсують слабкі сторони, пов'язані з локальним фокусом та обмеженими ресурсами на професійний маркетинг.

Ключові показники ефективності підтверджують результативність діяльності: високі фандрейзингові показники (14,7 млн грн виторгу, 50+ донорів), значні програмні результати (400+ проєктів, 118 грантоотримувачів) та помірну ефективність цифрової комунікації (2972 фоловери, 775 публікацій). Аналіз соціальних мереж виявив потенціал для покращення цифрової присутності організації.

Основні напрямки для підвищення ефективності включають розширення цифрової комунікаційної стратегії, зниження залежності від прибутковості Urban Space 100 через диверсифікацію соціальних підприємств, посилення систематичного моніторингу та звітності щодо KPI та масштабування успішної моделі Urban Space на інші міста для збільшення національного впливу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" на основі вивчення організаційної структури, економічних показників, інноваційних практик залучення ресурсів, комунікаційної стратегії та застосування методичного інструментарію оцінки ефективності, що дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Організаційно-економічна характеристика БО БФ "Тепле місто" виявила некомерційну організацію з десятирічною історією успішної діяльності (2014-2024), що реалізувала понад 400 проєктів та ініціатив, підтримала 156 ініціатив та надала 5,95 млн грн допомоги. Організація створила знакові проєкти, що трансформували міський простір Івано-Франківська: Urban Space 100 (громадський ресторан зі 100 соціальними інвесторами, 80% прибутку на соціальні цілі), Промприлад.Реновація (інноваційний центр на базі історичного заводу), Save Ukraine Now (військова допомога). Партнерська мережа організації включає понад 50 бізнесів-партнерів, міжнародні організації (МФ «Відродження», ICAP «Єднання», Renovabis), освітні заклади та органи місцевого самоврядування.

2. Дослідження інноваційних практик залучення ресурсів виявило комплексний підхід, що поєднує модель соціального інвестування через Urban Space 100 (100 співвласників у Франківську, понад 200 запитів на реплікування), рекурентне донатство від понад 50 бізнесів на щомісячній основі, грантові програми з вимогою 10% співфінансування (підтримано 156 проєктів на 5,9 млн грн з 2015 року), залучення нефінансових ресурсів через про-боно послуги та волонтерство, стратегічні партнерства для доступу до міжнародного фінансування та експертизи. Модель Urban Space є адаптованою формою краудфандингу до локального контексту, що створила спільноту соціальних інвесторів з глибоким зв'язком до проєкту та забезпечила стабільне джерело фінансування грантових програм. Диверсифікація джерел

фінансування забезпечила здатність організації швидко адаптуватися до умов повномасштабної війни через створення БФ "САН" для підтримки підрозділів з Прикарпаття на передовій та зміну пріоритетів грантової програми Urban Space 100 виключно на військові проєкти з осені 2023 року.

3. Аналіз комунікаційної стратегії продемонстрував, що організація базує свою взаємодію зі стейкхолдерами на принципах прозорості, автентичності, двосторонньої комунікації та сторітелінгу. Організація активно використовує цифрові канали комунікації: веб-сайт warm.if.ua, окремий сайт грантової програми grants.warm.if.ua, Instagram-акаунт @teple_misto з 2972 фоловери та 775 публікаціями, Facebook для детальних анонсів та звітів, email-комунікацію для заявників та партнерів. Комунікаційна стратегія включає систематичну звітність про результати діяльності, прозорість процесу відбору грантів (публічні критерії оцінювання, склад експертної ради), побудову спільноти навколо цінностей розвитку міста через екосистему проєктів з власними комунікаційними каналами. Стратегія продемонструвала гнучкість в адаптації до кризових ситуацій, включаючи повномасштабну війну.

4. Оцінка ефективності управління ресурсами та комунікаціями на основі методичного інструментарію (SWOT-аналіз, система KPI, аналіз соціальних мереж, фінансовий аналіз) дозволила здійснити комплексну діагностику діяльності організації. SWOT-аналіз виявив значні внутрішні сильні сторони (унікальна модель соціального інвестування, диверсифіковані джерела фінансування, потужна партнерська мережа, 10-річна історія успішної діяльності, стійка організаційна структура), які компенсують слабкі сторони (локальний фокус, залежність від прибутковості Urban Space 100, обмежена цифрова присутність). Ключові показники ефективності підтверджують високу результативність: фандрейзингові KPI (14,65 млн грн надходжень у 2024 році, 50+ бізнес-донорів, 100 соціальних інвесторів Urban Space, 5,95 млн грн грантового фінансування 2014-2024). Фінансовий аналіз за 2024 рік виявив критичну залежність від міжнародного грантового фінансування (90,13% доходів) при диверсифікації між 8 грантодавцями, оптимальне співвідношення

програмних та адміністративних витрат, пріоритизацію програми "Гранти Теплого міста", проєкту "Подолання наслідків війни" та програми "Текстура" у структурі витрат.

Таким чином, аналіз системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" виявив унікальну модель благодійної організації, що поєднує соціальне підприємництво з традиційною благодійністю, використовує інноваційні механізми залучення ресурсів та застосовує ефективну комунікаційну стратегію для побудови довгострокових відносин зі стейкхолдерами. Досвід організації демонструє можливість створення фінансово стійких благодійних організацій через диверсифікацію джерел фінансування, побудову мережевого капіталу, автентичну комунікацію з різними групами стейкхолдерів та здатність адаптуватися до змінних умов функціонування, включаючи виклики повномасштабної війни.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА КОМУНІКАЦІЯМИ В БО БФ "ТЕПЛЕ МІСТО"

3.1. Напрями та шляхи удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією

На основі проведеного аналізу системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" у другому розділі дослідження виявлено ключові виклики та потенціал для удосконалення діяльності організації. SWOT-аналіз продемонстрував критичну залежність від міжнародного грантового фінансування, обмежену цифрову присутність та локальний фокус діяльності. Аналіз ключових показників ефективності виявив потенціал для розширення бази донорів, збільшення цифрової аудиторії та диверсифікації джерел фінансування.

У цьому підрозділі систематизовано стратегічні напрями удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації з урахуванням сучасних трендів розвитку благодійного сектору та специфіки функціонування організації в умовах воєнного стану. До них можна віднести:

1. Диверсифікація джерел фінансування через розвиток індивідуального донорства.

Аналіз фінансової структури БФ "Тепле місто" виявив домінування грантового фінансування від міжнародних донорів, що становить 90,13% всіх надходжень організації. Така висока концентрація створює значні ризики фінансової стійкості у разі зміни пріоритетів донорів або завершення грантових програм. Внески бізнесу та фізичних осіб становлять лише 9,87% доходів, що свідчить про недостатню розвиненість каналів залучення індивідуальних донорів.

Розвиток програми регулярного індивідуального донорства є пріоритетним напрямком диверсифікації джерел фінансування. Міжнародний досвід демонструє, що індивідуальні донори можуть забезпечувати до 40-60%

бюджету благодійних організацій, створюючи стабільну базу фінансування. У 2024 році глобальні тренди фандрейзингу свідчать про зростання популярності цифрових платіжних платформ та рекурентних пожертвувань.

Організація може розробити багаторівневу програму членства з різними рівнями внесків: базовий рівень (від 100 грн на місяць), стандартний рівень (від 500 грн на місяць), преміум рівень (від 1000 грн на місяць). Кожен рівень передбачає різні переваги для донорів: доступ до закритих подій, ексклюзивні оновлення про проєкти, можливість участі у стратегічних сесіях організації, визнання на вебсайті та у звітах. Така структура створює відчуття спільноти та приналежності, що є критичним для утримання донорів.

2. Розширення цифрової присутності та онлайн-фандрейзингу.

Аналіз соціальних мереж виявив обмежену цифрову присутність організації – Instagram-акаунт має 2972 фоловери при 10-річній історії діяльності та реалізації понад 400 проєктів. Для порівняння, благодійні організації з аналогічним впливом зазвичай мають аудиторію від 10 до 50 тисяч фоловерів. Це вказує на значний потенціал для розширення цифрової комунікації та онлайн-фандрейзингу.

Розробка комплексної стратегії цифрового маркетингу передбачає систематичну роботу з контентом, таргетовану рекламу та взаємодію з аудиторією. Організація може впровадити контент-календар з щоденними публікаціями у соціальних мережах, включаючи історії успіху грантоотримувачів, закулісні матеріали про роботу команди, візуалізацію впливу проєктів, відео-інтерв'ю з бенефіціарами та партнерами.

Використання відео-контенту є критичним трендом 2024-2025 років, оскільки відео-формати демонструють значно вищу залученість порівняно з текстовими або фото-публікаціями. Організація може створювати короткі відео про реалізовані проєкти, прямі трансляції з подій, відео-звіти про використання донатів. Платформи Instagram Reels, TikTok та YouTube Shorts надають можливості для вірусного поширення контенту серед молодої аудиторії.

Таргетована реклама у Facebook та Instagram дозволяє досягати потенційних донорів з конкретними демографічними та психографічними характеристиками. Організація може створити рекламні кампанії, орієнтовані на жителів Івано-Франківська віком 25-45 років з інтересами до міського розвитку, культури, соціальних ініціатив. Бюджет у 10-20 тисяч гривень на місяць може забезпечити охоплення 50-100 тисяч потенційних донорів.

Краудфандингові кампанії для конкретних проєктів можуть стати додатковим каналом залучення індивідуальних донорів.

На відміну від загального збору коштів на операційну діяльність, краудфандинг передбачає фінансування конкретної ініціативи з чітко визначеною метою, терміном та сумою. Такі кампанії мають вищу конверсію, оскільки донори бачать конкретний результат своєї підтримки.

Консалтингові послуги з розвитку міст та реплікації моделі "Тепле місто" можуть монетизувати 10-річний досвід організації. Понад 200 запитів з інших міст на реплікування моделі Urban Space свідчать про високий попит на експертизу організації. Створення консалтингової практики, що надає платні послуги з розробки стратегій розвитку міст, створення грантових програм, побудови міжсекторних партнерств, може генерувати дохід та одночасно масштабувати вплив організації на національному рівні.

3. Посилення корпоративного фандрейзингу та стратегічних партнерств з бізнесом.

Організація вже має базу з понад 50 бізнес-партнерів, що надають рекурентні благодійні внески або про-боно послуги. Проте потенціал корпоративного фандрейзингу не повністю реалізований, оскільки організація не має структурованої програми корпоративних партнерств з чіткими пакетами співпраці та системою визнання донорів.

Розробка багаторівневої програми корпоративного партнерства передбачає створення чітких пакетів співпраці з різними рівнями інвестицій та відповідними перевагами. Стратегічні партнери (внесок від 500 тисяч гривень на рік) отримують ексклюзивні можливості брендингу, участь у стратегічному

плануванні організації, спільні PR-кампанії. Основні партнери (внесок від 200 тисяч гривень на рік) отримують логотип на всіх матеріалах організації, визнання на заходах, можливість залучення працівників до волонтерських активностей. Партнери-підтримувачі (внесок від 50 тисяч гривень на рік) отримують згадування на веб-сайті, у річних звітах, доступ до закритих подій.

Залучення міжнародних компаній, що мають присутність в Івано-Франківську або працюють на українському ринку, може відкрити доступ до більших обсягів фінансування. Компанії з розвиненими програмами корпоративної соціальної відповідальності часто виділяють бюджети на підтримку локальних громад. Організація може презентувати свої проєкти як інвестиції у розвиток міста, що створює сприятливе середовище для бізнесу.

4. Інтеграція штучного інтелекту та автоматизація комунікаційних процесів.

Глобальні тренди благодійного сектору 2024-2025 років свідчать про стрімке зростання використання штучного інтелекту для оптимізації фандрейзингу та комунікацій. За даними міжнародних досліджень, 71% некомерційних організацій використовують або планують використовувати ШІ для фандрейзингу та планування заходів, 49% для управління проєктами, 71% для копірайтингу.

Використання ШІ для персоналізації комунікації з донорами може суттєво підвищити ефективність фандрейзингової діяльності. ШІ-інструменти аналізують історію взаємодії донора з організацією, визначають оптимальний час та канал комунікації, генерують персоналізовані меседжі. Це дозволяє масштабувати персоналізовану комунікацію без пропорційного збільшення людських ресурсів.

Автоматизація контент-менеджменту через ШІ-інструменти може вирішити проблему обмежених ресурсів на професійний маркетинг. ШІ може генерувати чернетки постів для соціальних мережів, адаптувати контент під різні платформи, створювати варіації текстів для A/B тестування. Людина-

копірайтер залишається у ролі редактора та контролера якості, що дозволяє збільшити обсяг контенту без найму додаткових працівників.

CRM-системи з інтеграцією ШІ для управління донорською базою забезпечують систематизацію інформації про донорів, автоматизацію комунікації, прогнозування ймовірності повторних донатів. Організація може впровадити спеціалізовану CRM для некомерційного сектору, що дозволить відстежувати історію взаємодії з кожним донором, автоматично сегментувати аудиторію, надсилати персоналізовані подяки та звіти.

5. Розвиток стратегії сторітелінгу та візуалізації впливу.

Аналіз комунікаційної стратегії організації виявив використання сторітелінгу як одного з ключових принципів комунікації. Проте систематична робота з документуванням та візуалізацією впливу проєктів може бути посилена для більш ефективного залучення донорів.

Створення банку історій успіху грантоотримувачів передбачає систематичне документування результатів підтриманих проєктів через відео-інтерв'ю, фотозвіти, кількісні показники впливу. Кожна історія має емоційну складову (розповідь конкретної людини, якій допоміг проєкт) та фактичну складову (конкретні цифри досягнень). Такі історії використовуються в фандрейзингових матеріалах, соціальних мережах, річних звітах.

Візуалізація впливу організації через інфографіку, інтерактивні карти проєктів, відео-звіти робить складну інформацію про діяльність більш доступною та привабливою для донорів. Організація може створити інтерактивну карту Івано-Франківська з позначеними проєктами, реалізованими за 10 років діяльності, що візуально демонструє масштаб впливу на місто.

Залучення професійних фотографів та відеографів для документування проєктів забезпечує якісний візуальний контент. Організація може створити пул волонтерів-креативників або налагодити партнерства з локальними студіями для регулярної фото- та відеозйомки подій та проєктів.

Отже, на основі проведеного аналізу слабких сторін та потенціалу розвитку БО БФ "Тепле місто" систематизовано шість ключових напрямів

удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації, кожен з яких включає конкретні заходи та очікувані результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Напрями удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації БО БФ "Тепле місто"

Напрям удосконалення	**Конкретні заходи**	**Очікуваний результат**
Диверсифікація джерел фінансування	Розвиток програми регулярного індивідуального донорства Багаторівнева програма членства (базовий, стандартний, преміум) Автоматизовані рекурентні платежі через банківські додатки	Зниження залежності від грантового фінансування, збільшення частки індивідуальних донорів до 20-30%
Розширення цифрової присутності	Комплексна стратегія цифрового маркетингу Систематична робота з відео-контентом Таргетована реклама у Facebook та Instagram Краудфандингові кампанії для конкретних проєктів	Збільшення цифрової аудиторії до 10-15 тисяч фоловерів, залучення нових онлайн-донорів
Посилення корпоративного фандрейзингу	Багаторівнева програма корпоративного партнерства Програма корпоративного волонтерства Залучення міжнародних компаній	Збільшення кількості корпоративних партнерів, зростання обсягу корпоративних внесків
Інтеграція штучного інтелекту	Персоналізація комунікації з донорами через ШІ Автоматизація контент-менеджменту CRM-системи з інтеграцією ШІ	Підвищення ефективності комунікації, оптимізація людських ресурсів, збільшення retention rate донорів
Розвиток сторітелінгу	Створення банку історій успіху грантоотримувачів Візуалізація впливу (інфографіка, інтерактивні карти) Професійна фото/відео документація проєктів	Підвищення емоційної залученості донорів, покращення конверсії фандрейзингових кампаній

Таким чином, визначені напрями удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації охоплюють диверсифікацію джерел фінансування через розвиток індивідуального донорства та масштабування соціального підприємництва, розширення цифрової присутності та онлайн-фандрейзингу, посилення корпоративних партнерств, інтеграцію штучного інтелекту в процеси комунікації та розвиток стратегії сторітелінгу. Реалізація цих

напрямків дозволить організації знизити залежність від грантового фінансування, розширити базу донорів, підвищити ефективність комунікації та забезпечити фінансову стійкість в умовах змінного зовнішнього середовища.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто"

На основі визначених у попередньому підрозділі напрямів удосконалення розроблено комплекс конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто", які враховують наявні ресурси організації, специфіку діяльності у локальному контексті та виклики функціонування в умовах воєнного стану.

Рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності охоплюють чотири ключові напрямки: розвиток програми індивідуального донорства, впровадження краудфандингових кампаній, посилення корпоративного партнерства та запуск консалтингової практики для монетизації досвіду організації.

Зокрема, впровадження програми "Друзі Теплого міста" передбачає створення структурованої системи залучення та утримання індивідуальних донорів з регулярними внесками. Програма включає три рівні членства з чіткими перевагами для кожного рівня.

Базовий рівень "Підтримувач" з внеском 100-499 грн на місяць надає доступ до щомісячного email-newsletter з ексклюзивними оновленнями про проєкти, знижку 10% у громадському ресторані Urban Space 100, визнання імені на веб-сайті в секції донорів, запрошення на щорічну подію для донорів. Стандартний рівень "Партнер" з внеском 500-999 грн на місяць додатково до переваг базового рівня надає можливість участі у закритих екскурсіях Промприладом та Urban Space 100, персоналізований квартальний звіт про використання внесків, пріоритетну реєстрацію на публічні події організації,

іменний сертифікат подяки. Преміум рівень "Амбасадор" з внеском від 1000 грн на місяць надає всі переваги попередніх рівнів плюс запрошення на щорічну стратегічну сесію організації з правом голосу при виборі пріоритетних напрямків діяльності, можливість зустрічі з командою та обговорення проєктів, ексклюзивні мерч та подарунки від організації.

Запуск програми рекомендується розпочати з пілотного періоду тривалістю 3 місяці для тестування переваг та збору зворотного зв'язку. Очікуваний результат – залучення 100-150 регулярних донорів протягом першого року, що забезпечить додатковий дохід 150-200 тисяч гривень на місяць.

Краудфандингові кампанії для конкретних проєктів можуть стати потужним каналом залучення індивідуальних донорів. Рекомендується проводити 2-3 краудфандингові кампанії на рік для фінансування конкретних проєктів з бюджетом 50-150 тисяч гривень кожна. Кожна кампанія має включати емоційну історію проєкту, чітку візуалізацію очікуваного результату, поетапний план реалізації, прозору систему звітування. Кампанії запускаються на українських краудфандингових платформах з паралельним просуванням у власних соціальних мережах через таргетовану рекламу, email-розсилки до існуючої бази донорів, залучення амбасадорів проєкту для поширення інформації. Термін кампанії має становити 30-45 днів для створення відчуття терміновості та мотивації донорів до швидкої дії. Очікуваний результат – залучення 300-500 тисяч гривень додаткового фінансування щорічно та розширення бази потенційних донорів.

Структурована програма корпоративного партнерства "Бізнес для міста" включає три рівні з чіткими пакетами переваг. Стратегічні партнери з річним внеском від 500 тисяч гривень отримують ексклюзивний статус у своїй категорії, логотип на всіх матеріалах організації, можливість співбрендингу проєктів, участь у наглядовій раді організації, спільні PR-кампанії, персоналізований річний звіт про соціальний вплив. Основні партнери з річним внеском від 200 тисяч гривень отримують логотип на веб-сайті та у звітах,

визнання у прес-релізах, можливість організувати корпоративний волонтерський день, квартальні звіти про використання внесків. Партнери-підтримувачі з річним внеском від 50 тисяч гривень отримують згадування на веб-сайті, запрошення на щорічну подію, сертифікат партнера.

Консалтингова практика "Тепле місто Консалтинг" монетизує 10-річний досвід організації у розвитку міст, створенні грантових програм, побудові міжсекторних партнерств. Послуги включають розробку стратегій розвитку міст від 200 тисяч гривень за проєкт, дизайн та запуск грантових програм від 100 тисяч гривень, фасилітація стратегічних сесій від 30 тисяч гривень, реплікацію моделі Urban Space від 300 тисяч гривень за повний супровід. Понад 200 запитів з інших міст на реплікування моделі свідчать про високий попит на експертизу. Частина прибутку від консалтингу реінвестується у розвиток організації та фінансування грантових програм. Очікуваний дохід становить 500 тисяч – 1 мільйон гривень на рік при реалізації 5-7 проєктів різного масштабу.

Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційного менеджменту включають розробку та впровадження контент-стратегії для цифрових каналів, інтеграцію штучного інтелекту в процеси створення контенту та персоналізації комунікації, а також створення систематичного процесу збору та використання історій успіху для підвищення емоційної залученості донорів.

Розробка та впровадження контент-стратегії передбачає систематичну роботу з наповненням цифрових каналів якісним контентом. Рекомендується створити контент-календар з частотою публікацій: Instagram щоденно (1 пост + 3-5 сторіс), Facebook 4-5 постів на тиждень. Тематична структура контенту: 40% освітнього контенту про проблеми міста, 30% історій успіху грантоотримувачів, 20% закулісного контенту про роботу команди, 10% прямих фандрейзингових звернень. Така пропорція забезпечує баланс між інформуванням, залученням та монетизацією аудиторії.

Відеоконтент має стати пріоритетним форматом. Рекомендується щотижня публікувати мінімум 3 короткі відео до 60 секунд у форматах Reels/Shorts, щомісячно створювати 1-2 довгі відео 3-5 хвилин для YouTube. Для створення контенту рекомендується залучити волонтера-відеографа або укласти партнерську угоду з локальною студією на про-боно основі. Таргетована рекламна стратегія передбачає щомісячний бюджет 15-20 тисяч гривень на рекламу у Facebook та Instagram. Кампанії сегментуються за цілями: обізнаність для розширення аудиторії, залученість для збільшення взаємодії, конверсія для залучення донорів. Очікуваний результат – зростання цифрової аудиторії до 10-15 тисяч фоловерів та збільшення показника залученості на 30-40% протягом 6-12 місяців.

Використання штучного інтелекту для генерації та оптимізації контенту може підвищити продуктивність команди. Рекомендується використовувати ШІ-інструменти для генерації чернеток постів з подальшим редагуванням, адаптації контенту під різні платформи, створення варіацій для A/B тестування, генерації ідей для контент-календаря. Важливо зберігати людський контроль якості та автентичність, використовуючи ШІ як асистента. ШІ для персоналізації комунікації з донорами аналізує історію взаємодії, визначає оптимальний час для комунікацій, генерує персоналізовані меседжі, прогнозує ризик відтоку донора та запускає retention-кампанії. Очікуваний результат – збільшення обсягу контенту у 2 рази без розширення штату.

Створення систематичного процесу збору історій успіху передбачає, що кожен грантоотримувач надає фінальний звіт з історією впливу. Рекомендований формат: відео-інтерв'ю 2-3 хвилини, 5-10 фотографій до/після, письмова історія з емоційною складовою та цифрами впливу. Матеріали систематизуються у внутрішньому банку з тегуванням за тематикою, географією, типом впливу. Комунікаційна команда використовує банк для створення контенту для соціальних мереж, фандрейзингових матеріалів, звітів, презентацій. Рекомендується щомісяця публікувати 2-3 глибокі історії у різних форматах.

Візуалізація сукупного впливу через інтерактивну онлайн-карту Івано-Франківська демонструє всі проєкти за 10 років діяльності. Кожен проєкт позначений з описом, фотографіями, показниками впливу. Користувачі фільтрують проєкти за роками, тематикою, районами. Така карта стає потужним інструментом для демонстрації масштабу донорам та партнерам. Розробка може бути реалізована як студентський проєкт у партнерстві з ІТ-факультетами або через волонтера-розробника. Очікуваний результат – підвищення конверсії фандрейзингових кампаній на 25-30% через емоційну залученість донорів.

Систематизовані рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту представлені у таблиці 3.2, що узагальнює ключові заходи, терміни впровадження та очікувані результати.

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту БО БФ "Тепле місто"

Рекомендація	Конкретні заходи	Термін	Очікуваний результат
1	2	3	4
ФАНДРЕЙЗИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ			
Програма "Друзі Теплого міста"	Трирівнева програма членства, інтеграція з банківськими додатками, landing page	3-6 місяців	Залучення 100-150 регулярних донорів, дохід 150-200 тис. грн/місяць
Краудфандингові кампанії	2-3 кампанії на рік, цільова сума 50-150 тис. грн, термін 30-45 днів	Постійно	Додаткове фінансування 300-500 тис. грн щорічно
Програма корпоративного партнерства "Бізнес для міста"	Трирівнева структура пакетів, корпоративне волонтерство, англомовні матеріали	3-6 місяців	Збільшення партнерів до 70-80, зростання внесків на 50%
Консалтингова практика	Пакети послуг (стратегії міст, гранти, facilitation, реплікація Urban Space)	6-12 місяців	Монетизація досвіду, дохід 500 тис. – 1 млн грн/рік

Продовження таблиці 3.2

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ			
Контент-стратегія для соціальних мереж	Контент-календар, щоденні публікації Instagram, 3 відео/тиждень, таргетована реклама 15-20 тис. грн/місяць	1-3 місяці	Зростання аудиторії до 10-15 тис., engagement +30-40%
Інтеграція ШІ в контент-менеджмент	ШІ-інструменти для генерації контенту, персоналізація комунікації, A/B тестування	1-3 місяці	Збільшення обсягу контенту у 2 рази
Банк історій успіху	Систематичний збір відео/фото, інтерактивна карта проєктів, 2-3 історії/місяць	Постійно	Підвищення конверсії кампаній на 25-30%

Таким чином, розроблений комплекс рекомендацій охоплює всі ключові аспекти фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту організації, надаючи конкретні, практичні інструменти для реалізації визначених напрямків удосконалення. Впровадження рекомендацій дозволить організації диверсифікувати джерела фінансування, розширити базу донорів, підвищити ефективність комунікації та забезпечити фінансову стійкість.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх соціального ефекту

Економічне обґрунтування запропонованих у підрозділі 3.2 рекомендацій передбачає аналіз необхідних інвестицій, очікуваних фінансових результатів та соціального ефекту від впровадження заходів щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто". Розрахунки базуються на реальних фінансових показниках організації за 2024 рік, коли загальний обсяг надходжень становив 14,65 млн гривень, та враховують специфіку функціонування некомерційного сектору в умовах воєнного стану,

обмежений розмір локального ринку Івано-Франківська і купівельну спроможність цільових аудиторій.

Економічне обґрунтування фандрейзингових заходів включає розрахунок початкових інвестицій, очікуваних доходів, коефіцієнта повернення інвестицій та терміну окупності для кожного з чотирьох запропонованих напрямків: програми індивідуального донорства, краудфандингових кампаній, корпоративного партнерства та консалтингової практики. Систематизовані розрахунки представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічне обґрунтування фандрейзингових заходів

Захід	Інвестиції, тис. грн	Очікуваний дохід, тис. грн/рік	ROI, %	Термін окупності
Програма "Друзі Теплого міста"	100-120	180-240	80-140	6-8 місяців
Краудфандингові кампанії (2-3 на рік)	60-80	120-180	100-125	5-7 місяців
Програма корпоративного партнерства	150-200	400-600	167-300	4-6 місяців
Консалтингова практика	50-70	150-250	214-400	3-5 місяців

Впровадження програми "Друзі Теплого міста" потребує початкових інвестицій у технічну інфраструктуру та маркетинг. Розробка лендинг сторінки та інтеграція з банківськими додатками оцінюється у 40-50 тисяч гривень, налаштування автоматизованих email-розсилок – 20-30 тисяч гривень, маркетингова кампанія для запуску – 40 тисяч гривень. Загальні початкові інвестиції становлять 100-120 тисяч гривень. Очікувані результати базуються на залученні 50-80 регулярних донорів з середнім внеском 250-300 гривень на місяць, що забезпечить щомісячний дохід 15-20 тисяч гривень або 180-240 тисяч гривень річного доходу. Показник утримання донорів на рівні 70-75% забезпечує стабільність доходу у наступних роках. Термін окупності становить 6-8 місяців.

Краудфандингові кампанії потребують мінімальних прямих інвестицій. Комісія платформ та банків становить 5-8% від зібраних коштів. Створення промо-матеріалів потребує 10-15 тисяч гривень на кампанію, бюджет на просування – 10 тисяч гривень. При проведенні двох-трьох кампаній на рік загальні витрати становлять 60-80 тисяч гривень. Очікуваний результат кампаній з цільовою сумою 50-70 тисяч гривень кожна становить 140-210 тисяч гривень валового збору. Після вирахування комісій та витрат чистий дохід становить 120-180 тисяч гривень. Додатковою цінністю є розширення бази потенційних донорів.

Програма корпоративного партнерства "Бізнес для міста" потребує інвестицій у розробку матеріалів та організацію заходів для партнерів. Розробка пакетів партнерства та презентаційних матеріалів оцінюється у 30-40 тисяч гривень, організація щорічної події для партнерів – 60-80 тисяч гривень, частка зарплати менеджера з корпоративних партнерств – 60-80 тисяч гривень на рік. Загальні річні інвестиції становлять 150-200 тисяч гривень. Очікувані результати базуються на залученні 10-15 нових партнерів рівня "Партнер-підтримувач" з середнім внеском 30-40 тисяч гривень, що забезпечить додатковий дохід 300-450 тисяч гривень. Стимулювання існуючих партнерів до підвищення внесків може додати 100-150 тисяч гривень. Загальний додатковий дохід становить 400-600 тисяч гривень при ROI 167-300%.

Консалтингова практика потребує мінімальних початкових інвестицій. Розробка пакетів послуг та промо-матеріалів оцінюється у 50-70 тисяч гривень. Очікуваний дохід при реалізації 2-3 консалтингових проєктів різного масштабу становить 150-250 тисяч гривень: один проєкт з розробки стратегії міста за 80-100 тисяч гривень, один-два проєкти з дизайну грантових програм або facilitation по 40-70 тисяч гривень кожен. Після виділення коштів на покриття прямих витрат чистий дохід становить 150-250 тисяч гривень, що забезпечує ROI 214-400%.

Отже, аналіз економічного обґрунтування фандрейзингових заходів демонструє помірну, але реалістичну доцільність інвестицій. Консалтингова

практика має найвищий потенціал повернення інвестицій завдяки монетизації існуючої експертизи. Програма корпоративного партнерства є найбільш перспективною з точки зору обсягу додаткового доходу. Програма "Друзі Теплого міста" створює стабільне джерело рекурентного доходу. Загальний обсяг додаткового річного доходу від фандрейзингових заходів становить 850 тисяч – 1,27 мільйона гривень при початкових інвестиціях 360-470 тисяч гривень, що забезпечує сукупний ROI 136-253%.

Економічне обґрунтування комунікаційних заходів має певну специфіку, оскільки їх основна цінність полягає не у прямому фінансовому ефекті, а у посиленні ефективності фандрейзингових каналів та створенні довгострокового репутаційного капіталу. Розрахунки представлені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Економічне обґрунтування комунікаційних заходів

Захід	Інвестиції, тис. грн/рік	Економічний ефект, тис. грн/рік	Додаткова цінність
Контент-стратегія для соціальних мереж	180-240	Непрямий ефект через інші канали	Репутаційний капітал, підвищення впізнаваності бренду
Інтеграція ШІ в контент-менеджмент	30-50	80-120 економії часу команди	Підвищення коефіцієнта утримання донорів на 10-15%
Банк історій успіху та карта впливу	150-200	100-150 через підвищення конверсії	Підвищення конверсії кампаній на 15-20%
РАЗОМ	360-490	180-270 прямого ефекту	Синергетичний ефект посилення всіх каналів

Впровадження контент-стратегії потребує щомісячних інвестицій у створення контенту та таргетовану рекламу. Бюджет на рекламу становить 12-15 тисяч гривень на місяць або 144-180 тисяч гривень на рік. Оплата волонтера-відеографа на про-боно основі потребує покриття витрат на обладнання у розмірі 3-5 тисяч гривень на місяць або 36-60 тисяч гривень на рік. Загальні річні інвестиції становлять 180-240 тисяч гривень. Прямий фінансовий ефект проявляється опосередковано через підвищення впізнаваності бренду та зростання конверсії всіх фандрейзингових каналів. Основна цінність полягає у

створенні репутаційного капіталу та зниженні вартості залучення донорів у довгостроковій перспективі.

Інтеграція штучного інтелекту в контент-менеджмент потребує підписки на ШІ-інструменти у розмірі 30-40 доларів на місяць або 15-20 тисяч гривень на рік. Навчання команди потребує 15-30 тисяч гривень. Загальні інвестиції становлять 30-50 тисяч гривень на рік. Економічний ефект полягає у підвищенні продуктивності комунікаційної команди. Збільшення обсягу створеного контенту у 1,5-2 рази без найму додаткового працівника економить час існуючої команди, що оцінюється у 80-120 тисяч гривень еквівалентної вартості. Додатковою цінністю є можливість персоналізації комунікації з донорами, що підвищує коефіцієнт утримання донорів на 10-15%.

Створення банку історій успіху та інтерактивної карти впливу потребує початкових інвестицій у розробку. Розробка карти оцінюється у 60-80 тисяч гривень при залученні студентів або волонтерів-розробників. Систематизація матеріалів потребує 15-20 тисяч гривень. Створення відео-історій з грантоотримувачами при залученні волонтера-відеографа потребує 3-5 тисяч гривень на історію або 72-120 тисяч гривень на 24 історії на рік. Загальні річні інвестиції становлять 150-200 тисяч гривень. Економічний ефект проявляється у підвищенні конверсії фандрейзингових кампаній на 15-20% завдяки емоційним історіям, що додає орієнтовно 100-150 тисяч гривень додаткового доходу через посилення ефективності краудфандингових та корпоративних кампаній.

Отже, аналіз економічного обґрунтування комунікаційних заходів показує, що їх основна цінність полягає у посиленні ефективності фандрейзингових каналів та створенні довгострокового репутаційного капіталу. Прямий вимірюваний економічний ефект становить 180-270 тисяч гривень при річних інвестиціях 360-490 тисяч гривень, проте непрямий ефект через підвищення ефективності всіх каналів залучення донорів є значно більшим.

Оцінка соціального ефекту від впровадження запропонованих заходів здійснюється за кількісними та якісними показниками впливу на діяльність

організації, розвиток міста та благодійний сектор. Кількісні показники включають фінансові показники діяльності, охоплення благоотримувачів, розширення бази донорів. Якісні показники охоплюють підвищення фінансової стійкості, диверсифікацію доходів, посилення впливу на міський розвиток. Порівняння базових показників та очікуваних результатів після впровадження рекомендацій представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка соціального ефекту від впровадження заходів

Показник	Базовий рівень (2024)	Після впровадження	Приріст
1	2	3	4
Загальний річний бюджет організації	14,65 млн грн	15,7-16,4 млн грн	+1,0-1,7 млн грн (+7-12%)
Частка грантового фінансування	90,13%	83-86%	Зниження залежності на 4-7 п.п.
Частка від бізнесу та фізичних осіб	9,87%	14-17%	Зростання на 4-7 п.п.
Кількість регулярних індивідуальних донорів	Відсутні	50-80 осіб	+50-80 донорів
Кількість корпоративних партнерів	50+ компаній	60-65 компаній	+10-15 партнерів (+20-30%)
Цифрова аудиторія (фоловери)	2 648 осіб	8-12 тис. осіб	+5,4-9,4 тис. (+200-350%)
Кількість підтриманих ініціатив на рік	~12 проєктів/рік	18-22 проєкти/рік	+6-10 проєктів (+50-83%)

Збільшення загального обсягу фінансування організації за реалістичним сценарієм становить 1,0-1,7 мільйона гривень додаткового річного доходу, що становить приріст бюджету на 7-12% порівняно з базовим рівнем 14,65 мільйона гривень у 2024 році. Диверсифікація структури доходів частково знижує залежність від грантового фінансування з 90,13% до 83-86%, що підвищує фінансову стійкість організації. Створення бази з 50-80 регулярних індивідуальних донорів формує спільноту підтримувачів з довгостроковим зв'язком з організацією.

Збільшення обсягу фінансування грантових програм дозволить підтримати додатково 6-10 локальних ініціатив на рік, що становить

збільшення на 50-83% порівняно з поточним рівнем приблизно 12 проєктів на рік. Це розширить вплив організації на розвиток міста через активізацію більшої кількості громадських ініціатив у сферах культури, освіти, урбаністики, соціальної підтримки. Розширення бази донорів на 60-95 осіб створює ширшу спільноту підтримувачів організації.

Посилення комунікаційної присутності через цифрові канали розширює обізнаність громадськості про діяльність організації. Збільшення цифрової аудиторії з 2,6 тисяч до 8-12 тисяч фоловерів означає потроєння охоплення інформацією про грантові програми, події, можливості волонтерства. Це підвищує інклюзивність процесів міського розвитку та залучає ширші верстви населення до участі у суспільних трансформаціях.

Консалтингова практика створює можливість для масштабування успішної моделі "Тепле місто" на інші міста України. Реплікація моделі грантових програм та підходів до міжсекторної співпраці у 2-4 містах протягом трьох років створює регіональний вплив організації та сприяє розвитку локальної філантропії. Понад 200 запитів на реплікування моделі свідчать про високий потенціал поширення досвіду.

Якісні показники соціального ефекту включають підвищення організаційної спроможності через формування системного підходу до фандрейзингу та комунікацій, розвиток компетенцій команди у роботі з цифровими інструментами та штучним інтелектом, посилення репутації організації як інноваційного лідера благодійного сектору. Створення бази історій успіху та інтерактивної карти впливу підвищує підзвітність організації перед донорами та громадськістю, демонструючи конкретні результати діяльності.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів демонструє їх реалістичну фінансову доцільність та помірний соціальний ефект. Загальні інвестиції у розмірі 720-960 тисяч гривень забезпечують додатковий річний дохід 1,0-1,5 мільйона гривень та створюють передумови для поступового сталого зростання організації. Соціальний ефект включає

збільшення кількості підтриманих ініціатив на 50-83%, часткову диверсифікацію структури доходів через зниження залежності від грантів на 4-7 процентних пунктів, формування спільноти з 50-80 регулярних донорів, потроєння цифрової присутності та реплікацію моделі у 2-4 додаткових містах України протягом трьох років.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи розроблено комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" на основі аналізу виявлених у другому розділі слабких сторін організації, потенціалу для розвитку та сучасних трендів благодійного сектору, що дозволяє сформулювати наступні висновки.

1. Визначено шість ключових напрямів удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації: диверсифікація джерел фінансування через розвиток індивідуального донорства та масштабування соціального підприємництва, розширення цифрової присутності та онлайн-фандрейзингу, посилення корпоративного фандрейзингу та стратегічних партнерств, інтеграція штучного інтелекту в комунікаційні процеси, розвиток сторітелінгу та візуалізації впливу. Ці напрямки спрямовані на вирішення виявленої критичної залежності організації від міжнародного грантового фінансування, обмеженої цифрової присутності та локального фокусу діяльності.

2. Розроблено конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту з чіткими механізмами впровадження, термінами реалізації та очікуваними результатами. Фандрейзингові рекомендації включають впровадження трирівневої програми "Друзі Теплого міста" для залучення 50-80 регулярних індивідуальних донорів, проведення 2-3 краудфандингових кампаній щорічно для фінансування конкретних проєктів, структуровану програму корпоративного партнерства "Бізнес для міста" з чіткими пакетами переваг для трьох рівнів партнерів,

консалтингову практику для монетизації досвіду організації через надання послуг іншим містам. Комунікаційні рекомендації охоплюють розробку контент-стратегії з щоденними публікаціями у соціальних мережах та акцентом на відео-форматах, інтеграцію штучного інтелекту для автоматизації створення контенту та персоналізації комунікації з донорами, створення банку історій успіху грантоотримувачів та інтерактивної карти впливу для візуалізації результатів діяльності організації.

3. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінку їх соціального ефекту на основі реалістичних розрахунків з урахуванням обмеженого розміру локального ринку Івано-Франківська та купівельної спроможності цільових аудиторій. Загальні інвестиції у впровадження фандрейзингових та комунікаційних заходів становлять 720-960 тисяч гривень, що забезпечить додатковий річний дохід 1,0-1,5 мільйона гривень та приріст бюджету організації на 7-12%. Соціальний ефект від впровадження рекомендацій включає збільшення кількості підтриманих локальних ініціатив на 50-83% щорічно, формування спільноти з 50-80 регулярних індивідуальних донорів, залучення 10-15 додаткових корпоративних партнерів, потроєння цифрової аудиторії до 8-12 тисяч фоловерів, реплікацію моделі організації у 2-4 додаткових містах України протягом трьох років.

Таким чином, розроблений комплекс рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" ґрунтується на реалістичному аналізі можливостей організації та ринкового середовища, передбачає конкретні механізми впровадження з чітко визначеними термінами та очікуваними результатами, має обґрунтовану економічну доцільність з позитивним коефіцієнтом повернення інвестіц ій та створює передумови для поступового сталого зростання організації через диверсифікацію джерел фінансування, розширення бази донорів, посилення цифрової присутності та регіональне масштабування успішної моделі.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексний аналіз системи управління ресурсами та комунікаціями благодійної організації на прикладі БО БФ "Тепле місто" та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення. Результати дослідження дозволяють сформулювати наступні висновки відповідно до поставлених завдань.

1. Узагальнено теоретичні засади управління ресурсами в благодійних організаціях, визначено їх сутність, класифікацію та специфіку. Встановлено, що ресурси благодійних організацій включають фінансові ресурси (грантове фінансування, індивідуальні пожертви, корпоративні внески, дохід від соціального підприємництва), людські ресурси (штатні працівники, волонтери, члени правління), матеріальні ресурси (приміщення, обладнання, матеріали), нематеріальні ресурси (репутація, експертиза, мережевий капітал, інтелектуальна власність), інформаційні ресурси (бази даних донорів, системи звітності, цифрові платформи). Специфіка управління ресурсами в некомерційному секторі полягає у необхідності балансу між місією організації та фінансовою стійкістю, підзвітності перед множинними стейкхолдерами, залежності від зовнішніх джерел фінансування, обмеженості ресурсів для адміністративних функцій. Ефективне управління ресурсами вимагає диверсифікації джерел фінансування, професіоналізації фандрейзингової діяльності, розвитку соціального підприємництва як додаткового каналу доходів.

2. Систематизовано підходи до комунікаційного менеджменту в благодійних організаціях та визначено його роль у процесі залучення ресурсів. Встановлено, що комунікаційний менеджмент охоплює стратегічне планування комунікацій з різними групами стейкхолдерів, формування та підтримку репутації організації, інформування про результати діяльності та використання ресурсів, залучення донорів та партнерів через переконливу комунікацію місії та впливу. Ключовими принципами комунікаційного менеджменту є прозорість

та підзвітність перед донорами, автентичність та емоційна залученість у повідомленнях, двостороння комунікація та діалог зі стейкхолдерами, використання сторітелінгу для демонстрації впливу, адаптація меседжів під специфіку різних каналів та аудиторій. Ефективна комунікація знижує вартість залучення донорів, підвищує коефіцієнт утримання існуючих підтримувачів, створює довгостроковий репутаційний капітал організації.

3. Проаналізовано сучасні тренди та інноваційні практики в управлінні благодійними організаціями, що включають цифровізацію фандрейзингу та комунікацій, інтеграцію штучного інтелекту для персоналізації взаємодії з донорами та автоматизації процесів, краудфандинг як механізм залучення індивідуальних донорів для конкретних проєктів, соціальне підприємництво для диверсифікації джерел доходів, програми корпоративної соціальної відповідальності як канал залучення бізнес-партнерів. У 2024-2025 роках спостерігається зростання використання штучного інтелекту у некомерційному секторі: 71% організацій використовують або планують використовувати ШІ для фандрейзингу та копірайтингу, 49% для управління проєктами. Українська специфіка включає високу залученість населення до благодійності через військові потреби, домінування цифрових каналів для донатів, адаптацію міжнародних практик до локального контексту.

4. Здійснено організаційно-економічну характеристику БО БФ "Тепле місто", що виявила некомерційну організацію з десятирічною історією успішної діяльності, що реалізувала понад 400 проєктів та ініціатив, підтримала 140 ініціатив на загальну суму 3,5 млн гривень. Організація створила знакові проєкти: Urban Space 100 (громадський ресторан зі 100 соціальними інвесторами), Промприлад.Реновація (інноваційний центр на базі історичного заводу), MetaLab (урбаністична лабораторія), Save Ukraine Now (військова допомога через БФ "САН"). Організаційна структура продемонструвала стійкість після трагічної втрати керівниці, коли керівництво перейняла Оксана Кобилецька з існуючої команди. Партнерська мережа включає понад 50 бізнесів-партнерів, міжнародні організації, освітні заклади.

5. Досліджено інноваційні практики залучення ресурсів БО БФ "Тепле місто", що поєднують модель соціального інвестування через Urban Space 100, рекурентне донатство від понад 50 бізнесів на щомісячній основі, грантові програми "Гранти Теплого міста" з вимогою 10% співфінансування, залучення нефінансових ресурсів через про-боно послуги та волонтерство, стратегічні партнерства для доступу до міжнародного фінансування. Модель Urban Space є адаптованою формою краудфандингу до локального контексту, що створила спільноту соціальних інвесторів з глибоким зв'язком до проєкту та забезпечила стабільне фінансування грантових програм. Диверсифікація джерел забезпечила здатність швидко адаптуватися до умов війни через створення БФ "САН" та зміну пріоритетів грантової програми виключно на військові проєкти.

6. Проаналізовано комунікаційну стратегію БО БФ "Тепле місто", що базується на принципах прозорості, автентичності, двосторонньої комунікації та сторітелінгу. Організація активно використовує цифрові канали: вебсайт warm.if.ua, окремий сайт grants.warm.if.ua, Instagram @teple_misto, Facebook для детальних анонсів та звітів. Комунікаційна стратегія включає систематичну звітність про результати діяльності, прозорість процесу відбору грантів, побудову спільноти навколо цінностей розвитку міста через екосистему проєктів. Стратегія продемонструвала гнучкість в адаптації до кризових ситуацій. Вплив підтверджується залученням 100 соціальних інвесторів, понад 50 бізнес-партнерів, 118 команд-грантоотримувачів. Проте виявлено обмежену цифрову присутність порівняно з потенціалом організації.

7. Оцінено ефективність управління ресурсами та комунікаціями на основі методичного інструментарію, що включав SWOT-аналіз, систему ключових показників ефективності, фінансовий аналіз. SWOT-аналіз виявив значні внутрішні сильні сторони (унікальна модель соціального інвестування, диверсифіковані джерела фінансування, потужна партнерська мережа, стійка організаційна структура), які компенсують слабкі сторони (локальний фокус, залежність від прибутковості Urban Space 100, обмежена цифрова присутність). Ключові показники ефективності підтверджують високу результативність:

фандрейзингові KPI (14,65 млн грн надходжень у 2024 році, 50+ бізнес-донорів), програмні KPI (400+ реалізованих проєктів, 118 грантоотримувачів), комунікаційні KPI (775 публікацій, 200+ запитів на реплікування). Фінансовий аналіз виявив критичну залежність від міжнародного грантового фінансування при диверсифікації між восьма грантодавцями, оптимальне співвідношення програмних та адміністративних витрат 84,09% до 15,91%.

8. Визначено напрями удосконалення практик залучення ресурсів та комунікації, що включають диверсифікацію джерел фінансування через розвиток програми регулярного індивідуального донорства, розширення цифрової присутності та онлайн-фандрейзингу через комплексну контент-стратегію і таргетовану рекламу, зниження залежності від прибутковості Urban Space 100 через масштабування моделі соціального підприємництва, посилення корпоративного фандрейзингу через структуровану програму партнерства, інтеграцію штучного інтелекту для персоналізації комунікації з донорами та автоматизації створення контенту, розвиток стратегії сторітелінгу через створення банку історій успіху та інтерактивної карти впливу. Ці напрямки спрямовані на вирішення виявленої критичної залежності від грантового фінансування, обмеженої цифрової аудиторії та локального фокусу діяльності.

9. Розроблено конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності фандрейзингової діяльності та комунікаційного менеджменту з чіткими механізмами впровадження та очікуваними результатами. Фандрейзингові рекомендації включають впровадження трирівневої програми "Друзі Теплого міста" (базовий, стандартний, преміум рівні членства) для залучення 50-80 регулярних донорів з автоматизованими рекурентними платежами, проведення 2-3 краудфандингових кампаній щорічно з цільовою сумою 50-70 тисяч гривень кожна, структуровану програму корпоративного партнерства "Бізнес для міста" з пакетами для стратегічних партнерів, основних партнерів та партнерів-підтримувачів, консалтингову практику для монетизації досвіду через надання послуг з розробки стратегій міст, дизайну грантових програм, реплікації моделі Urban Space. Комунікаційні рекомендації охоплюють контент-стратегію з

щоденними публікаціями в Instagram, відео-контентом як пріоритетним форматом, таргетованою рекламою з бюджетом 15-20 тисяч гривень на місяць, інтеграцію ШІ-інструментів для генерації чернеток постів та персоналізації комунікації, систематичний збір історій успіху грантоотримувачів у форматі відео-інтерв'ю, фотографій, письмових історій.

10. Здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів на основі реалістичних розрахунків та оцінено їх соціальний ефект. Загальні інвестиції у впровадження фандрейзингових заходів становлять 360-470 тисяч гривень із очікуваним додатковим доходом 850 тисяч – 1,27 мільйона гривень на рік, що забезпечує коефіцієнт повернення інвестицій 136-253% з терміном окупності 4-7 місяців. Інвестиції у комунікаційні заходи становлять 360-490 тисяч гривень щорічно з прямим економічним ефектом 180-270 тисяч гривень та значним непрямим ефектом через посилення всіх каналів залучення донорів. Сукупний додатковий річний дохід від впровадження всіх рекомендацій становить 1,0-1,5 мільйона гривень, що забезпечить приріст бюджету організації на 7-12%. Соціальний ефект включає збільшення кількості підтриманих локальних ініціатив на 50-83% щорічно, зниження частки грантового фінансування, формування спільноти з 50-80 регулярних індивідуальних донорів, потроєння цифрової аудиторії до 8-12 тисяч фоловерів.

Таким чином, результати дослідження мають практичне значення для удосконалення системи управління ресурсами та комунікаціями БО БФ "Тепле місто" та можуть бути використані іншими благодійними організаціями локального рівня для диверсифікації джерел фінансування, розширення цифрової присутності, розвитку соціального підприємництва. Розроблені рекомендації ґрунтуються на реалістичному аналізі можливостей організації та ринкового середовища, мають обґрунтовану економічну доцільність з позитивним коефіцієнтом повернення інвестицій та створюють передумови для поступового сталого зростання організації через диверсифікацію джерел фінансування, розширення бази донорів, посилення цифрової присутності та регіональне масштабування успішної моделі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про благодійну діяльність та благодійні організації: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/5073-17

2. Gee I. H., Nahm P. I., Yu T., Cannella A. A. Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. Journal of Management. 2023. Vol. 49. No. 7. P. 2301-2356. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063221116581

3. Pfeffer J., Salancik G. R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

4. Види фінансової звітності благодійних організацій та аспекти публічного звітування. Громадський Простір. 2024. URL: https://www.prostir.ua/?news=vydy-finansovoji-zvitnosti-blahodijnyh-orhanizatsij-ta-aspekty-publichnoho-zvituvannya-koshtorys-bo

5. Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2021. Vol. 7. No. 1. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9906694/

6. Nonprofit capacity and social performance: mapping the field and future directions. Management Review Quarterly. 2022. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-022-00297-2

7. Аналіз комунікацій благодійних платформ в Україні. Національний університет "Києво-Могилянська академія". 2024. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ffb8c302-835e-4fa0-982a-f1a5806c3d74/content

8. A Nonprofit Communication Guide: How to Create Your Strategy. Meyer Partners. 2025. URL: https://www.meyerpartners.com/fundraising-blog/nonprofit-communications

9. Four Trends to Watch for in Nonprofit Communications in 2024. Prosper Strategies. 2023. URL: https://prosper-strategies.com/nonprofit-communications-trends/

10. How to Communicate Your Nonprofit's Impact to Stakeholders. fundsforNGOs. 2024. URL: https://us.fundsforngos.org/how-to/how-to-communicate-your-nonprofits-impact-to-stakeholders/

11. Seven solutions for nonprofits to effectively collaborate with stakeholders. Arizona State University. 2022. URL: https://lodestar.asu.edu/blog/2022/01/seven-solutions-nonprofits-effectively-collaborate-stakeholders

12. 9 Effective Nonprofit Communication Strategies to Follow in 2025. Instrumentl. 2025. URL: https://www.instrumentl.com/blog/effective-nonprofit-communication-strategies

13. I. H., Nahm P. I., Yu T., Cannella A. A. Not-for-Profit Organizations: A Multi-Disciplinary Review and Assessment From a Strategic Management Perspective. Journal of Management. 2023. Vol. 49. No. 7. P. 2301-2356. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/01492063221116581

14. Fundraising Trends for 2024: What Nonprofits Need to Know. Funds for Companies. 2024. URL: https://fundsforcompanies.fundsforngos.org/how-to/fundraising-trends-for-2024-what-nonprofits-need-to-know/

15. Fundraising Trends for 2025. Association of Fundraising Professionals. 2025. URL: https://afpglobal.org/5-fundraising-trends-2025

16. From 2024 Insights to 2025 Action: Learn from the Latest Nonprofit Fundraising Trends. GoFundMe Pro. 2025. URL: https://pro.gofundme.com/c/blog/nonprofit-fundraising-trends/

17. The Future of Non-Profit Fundraising: Trends and Innovations to Watch. Ballantine. 2024. URL: https://www.ballantine.com/the-future-of-non-profit-fundraising-trends-and-innovations-to-watch/

18. 6 Exceptional Nonprofit Trends for 2024. NonProfit PRO. 2024. URL: https://www.nonprofitpro.com/article/6-exceptional-nonprofit-trends-for-2024/

19. Боги фандрейзингу. Хто залучив найбільше грошей для українців та армії під час війни. Forbes. 2022. URL: https://forbes.ua/company/bogi-

fandreyzingu-khto-zaluchiv-naybilshe-groshey-dlya-ukraintsiv-ta-armii-pid-chas-viyni-renking-vid-forbes-07042022-5327

20. Перша десятка. Найбільші фандрейзинги зібрали майже 64 млрд. грн. за 9 місяців війни. Forbes. 2022. URL: https://forbes.ua/money/desyatki-milyardiv-na-armiyu-ta-dopomogu-10-naybilshikh-fandreyzingiv-za-chas-viyni-renking-forbes-29112022-10118

21. Найбільші благодійні фонди України: хто підтримує країну під час війни. Щедрий Вівторок. 2025. URL: https://givingtuesday.ua/statti/najbilshi-blagodijni-fondy-ukrayiny-hto-pidtrymuye-krayinu-pid-chas-vijny/

22. Аналіз комунікацій благодійних платформ в Україні. Національний університет "Києво-Могилянська академія". 2024. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ffb8c302-835e-4fa0-982a-f1a5806c3d74/content

23. Four Trends to Watch for in Nonprofit Communications in 2024. Prosper Strategies. 2023. URL: https://prosper-strategies.com/nonprofit-communications-trends/

24. 8 Social Media Trends in 2024. Nonprofit Fundraising. 2024. URL: https://nonprofitfundraising.com/8-social-media-trends-in-2024/

25. 2024 Social Media Trends for Nonprofit Organizations. TEAM LEWIS. 2024. URL: https://www.teamlewis.com/magazine/2024-social-media-trends-for-nonprofit-organizations/

26. Full article: For Good's Sake: Strategic Social Media Influencer Communication in Non-Profit Organizations. Taylor & Francis. 2024. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1553118X.2024.2341232

27. The Top Five Mobile Messaging Trends for Fall 2024. Nonprofit Tech for Good. 2024. URL: https://www.nptechforgood.com/2024/08/21/the-top-five-mobile-messaging-trends-for-fall-2024/

28. Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. Frontiers in Psychology. 2020. Vol. 11. URL:

https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01799/full

29. Assessing Multidimensional Approaches to Measure Program Outcomes in Human Service Organizations. PMC. 2021. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8528482/

30. A Practical Guide to Nonprofit Measurement, Evaluation, and Learning. Bridgespan. 2024. URL: https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-organizational-effectiveness/a-practical-guide-to-nonprofit-measurement-evaluation-and-learning

31. How to Perform a Nonprofit SWOT Analysis. Donorbox. 2025. URL: https://donorbox.org/nonprofit-blog/nonprofit-swot-analysis

32. The Power of a SWOT Analysis for Nonprofits. NPO Centric. 2024. URL: https://www.npocentric.org/post/the-power-of-swot-analysis-for-nonprofits

33. Evaluation and Measurement of Outcomes. National Council of Nonprofits. URL: https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/fundraising-and-resource-development/evaluation-and-measurement-outcomes

34. 12 Key Metrics for Measuring Nonprofit Impact. EventSmart. 2024. URL: https://blog.eventsmart.com/2024/03/27/measuring-nonprofit-impact/

35. How to Evaluate Nonprofit Performance and Set SMART Goals. FrontStream. 2024. URL: https://www.frontstream.com/blog/nonprofit-evaluation

36. 39377102 — БО БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД ТЕПЛЕ МІСТО. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/39377102

37. Teple Misto – Тепле Місто. URL: https://warm.if.ua/en/

38. Стало відомо, хто очолив "Тепле місто" після загибелі Оксани Бриндзак. Galka.if.ua. 2025. URL: https://galka.if.ua/stalo-vidomo-khto-ocholyv-teple-misto-pislia-zahybeli-oksany-bryndzak/

39. 20 "теплих" принципів творення змін. "Тепле Місто" (Івано-Франківськ). Громадський Простір. URL: https://www.prostir.ua/?focus=20-teplyh-pryntsypiv-tvorennya-zmin-teple-misto-ivano-frankivsk

40. 140 ініціатив і 3,5 млн допомоги: "Тепле Місто" підбило підсумки діяльності за десятиріччя. Galka.if.ua. 2024. URL: https://galka.if.ua/140-initsiatyv-i-3-5-mln-dopomohy-teple-misto-pidbylo-pidsumky-diialnosti-foto/

41. 39377102 — БО БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД ТЕПЛЕ МІСТО. Opendatabot. URL: https://opendatabot.ua/c/39377102

42. Ґранти теплого міста. URL: https://grants.warm.if.ua/

43. У Франківську стартувала нова хвиля від проєкту "Ґранти Теплого міста". Суспільне Івано-Франківськ. 2024. URL: https://suspilne.media/ivano-frankivsk/736509-u-frankivsku-startuvala-nova-hvila-vid-proektu-granti-teplogo-mista-ak-otrimati-finansuvanna/

44. Teple misto. City grants. URL: https://warm.if.ua/news/city-grants-novyny

45. Тепле Місто. Громадський Простір. URL: https://www.prostir.ua/author/warmcity/

46. «Тепле місто» (@teple_misto). Instagram. URL: https://www.instagram.com/teple_misto/

47. Платформи, що змінюють міста: «Тепле місто» в гостях в «Алгоритму дій». Алгоритм дій. 2024. URL: https://algorytm.ngo/articles/platformy-shcho-zminiuiut-mista-teple-misto-v-hostiakh-v-alhorytmu-diy

48. Благодійність-2024: 5 трендів у цій сфері в Україні. Mind.ua. 2024. URL: https://mind.ua/openmind/20268475-blagodijnist-2024-5-trendiv-u-cij-sferi-v-ukrayini

49. Тренди з кібербезпеки в благодійності у 2025 році. Громадський Простір. 2025. URL: https://www.prostir.ua/?library=trendy-z-kiberbezpeky-v-blahodijnosti-u-2025-rotsi

50. Фандрейзинг: що таке, види, методи, приклади в Україні. Щедрий Вівторок. 2025. URL: https://givingtuesday.ua/statti/shho-take-fandrejzyng-i-chomu-cze-bilshe-nizh-prosto-zbir-groshej/

51. Чи можлива сталість у часи змін? Українська конференція з фандрейзингу. 2025. URL: https://www.uafundraising.org/

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи: «Удосконалення інноваційних практик залучення ресурсів та комунікації в управлінні благодійною організацією»

Обсяг пояснювальної записки 91 аркуш.

Кількість рисунків 11

Кількість таблиць 4

Додатки _____ шт. _____ стор.

„_____” _____ 20___ р.

Підпис студента А. Сидорук