

УДК 339.138 : 061.2

JEL M31, L31

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-12-31>**Чала Н.Д.**

доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
керівник Центру аналітики та бізнес-моделювання сталого розвитку,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-9003>

Уразгільдєєва К.В.

здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5960-5294>

МАРКЕТИНГ У ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ: ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ТА СУЧАСНІ ПРАКТИКИ

У статті досліджено концептуальні та практичні засади використання маркетингу як інструмента забезпечення стійкого розвитку благодійних організацій. Розкрито роль маркетингових стратегій у формуванні довіри, залученні донорів і підвищенні ефективності комунікацій у неприбутковому секторі. Методологічну основу становлять системний і порівняльний підходи з елементами контент-аналізу. Результати засвідчили, що інтеграція маркетингу у діяльність фондів сприяє зростанню рівня залученості стейкхолдерів, зміцненню репутаційного капіталу та підвищенню соціальної ефективності організацій. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування аналітичної моделі оцінювання маркетингової ефективності для підвищення стійкості неприбуткових структур в Україні.

Ключові слова: маркетинг неприбуткових організацій, стійкий розвиток, неприбуткові організації, маркетинг у благодійності, соціальна стійкість, брендинг, фандрейзинг, комунікації, довіра.

Постановка проблеми. В умовах війни, гуманітарних криз і соціально-економічної нестабільності громадські організації в Україні стають ключовими агентами суспільної стійкості. Вони забезпечують реалізацію соціально значущих функцій – гуманітарної допомоги, захисту вразливих груп, розвитку освіти та охорони здоров'я – частково компенсуючи обмежені можливості держави. Однак ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від здатності вибудовувати сталі відносини з донорами, партнерами та громадськістю.

Попри зростання ролі громадського сектору, більшість неприбуткових організацій залишаються вразливими через фрагментарне фінансування, низький рівень стратегічного управління й відсутність системного підходу до комунікацій. Висока конкуренція за ресурси й увагу суспільства вимагає від них нових інструментів залучення та утримання підтримки, зокрема через розвиток довіри, репутаційного капіталу та прозорості звітності. Одним із найбільш ефективних підходів до подолання цих викликів є впровадження маркетингових принципів у діяльність неприбуткових організацій. На відміну від бізнесу, де

маркетинг спрямований на продаж і прибуток, у громадському секторі він виступає засобом комунікації цінностей, мобілізації спільнот і забезпечення довготривалого соціального впливу. Використання маркетингових стратегій сприяє професіоналізації управління, підвищенню впізнаваності, зміцненню довіри та фінансової стабільності організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах обмеженості фінансових і людських ресурсів громадські організації шукають нові моделі сталого функціонування. Одним із таких напрямів є впровадження маркетингового підходу, який у неприбутковому секторі орієнтований не на прибуток, а на створення суспільної цінності. Тут маркетинг виступає не комерційним інструментом просування, а механізмом управління довірою, репутацією та відносинами зі стейкхолдерами – донорами, бенефіціарами, волонтерами, партнерами й громадськістю.

У міжнародній літературі поняття «маркетинг для неприбуткових організацій» сформувалося ще у 1970–1980-х роках [1; 17; 21]. Його визначають як систему соціально орієнтованих управлінських дій, спрямованих на формування довгострокової довіри

й стійкості організації [17]. На відміну від бізнесу, громадські організації створюють не споживчу, а спільну цінність разом зі своїми стейкхолдерами.

Після 2022 року в Україні роль громадського сектору істотно зросла: багато фондів стали ключовими агентами соціальної стабільності, перебравши частину функцій держави. Конкуренція за ресурси актуалізувала потребу у професійному маркетинговому підході, який забезпечує ефективну комунікацію, прозорість і довготривалі партнерства.

Маркетинг у громадських організаціях поєднує соціальну місію та управлінську раціональність, виступаючи чинником довіри й стабільності. За Верке К. та Богале Б. [34], сучасні тенденції включають перехід до stakeholder-oriented моделей, інтеграцію етичного маркетингу, цифровізацію комунікацій, зростання ролі брендингу та соціального капіталу. Таким чином, маркетинг у громадських організаціях – це стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку, який поєднує місію, цінності та управлінські практики.

В українському науковому дискурсі маркетинг громадських організацій розглядається переважно крізь призму фандрейзингу, партнерств і соціальної відповідальності. За даними Google Scholar, на запит «маркетинг у неприбуткових організаціях» зафіксовано близько 3 700 публікацій, що свідчить про зростання наукового інтересу. Матвіїв М. Я. [26] одним із перших обґрунтував потребу у маркетингових стратегіях благодійного капіталу для підвищення фінансової самостійності неприбуткових установ. Ліскович О. [24] трактує маркетинг як систему управління довірою й репутацією, що формує інституційну стійкість через взаємодію з донорами та громадою. Сучасні українські дослідники підкреслюють, що маркетинговий менеджмент є детермінантою виживання організацій у кризовому середовищі.

Узагальнення вітчизняних досліджень показує, що маркетинг у неприбутковому секторі перебуває на етапі становлення системного підходу, тоді як у міжнародній науці він уже розглядається як складова стратегічного управління стійкістю. Отже, інтеграція світового та українського досвіду є ключовою передумовою розробки ефективної моделі маркетингу для громадських і благодійних організацій України.

Метою статті є дослідження маркетингу як інструменту стійкого розвитку громадських організацій через призму міжнародних наукових підходів і практики діяльності українських інституцій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Становлення маркетингу у неприбуткових організаціях (НПО) відображає еволюційний процес переосмислення його ролі як не лише інструменту просування, а передусім – механізму забезпечення стійкого розвитку, взаємодії зі стейкхолдерами та формування довіри. Початково маркетинг сприймався виключно як бізнесова практика, орієнтована на прибуток. Проте ще у 1971 році Ф. Котлер та С. Зальтман у праці “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change” [21] започаткували поняття соціального маркетингу, довівши, що його принципи можуть ефективно застосовуватися у неприбутковому секторі для зміни суспільних установок та поведінки. У 1980–1990-х роках НПО почали активно інтегрувати ринкові підходи, зокрема концепцію орієнтації на стейкхолдерів [14]. Ця зміна відбувалася під впливом зростання конкуренції між організаціями за ресурси, увагу суспільства та довіру донорів. Як зазначає Кларке П. та Маунт П. [11], саме нестача теоретично узагальнених моделей і брак практичних навичок у сфері маркетингу в НПО обмежували їхню ефективність, що спонукало до пошуку нових управлінських рішень.

Початок ХХІ століття позначився переходом до концепції маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), яка передбачає довгострокову взаємодію з донорами, волонтерами, державними структурами й бенефіціарами [9]. У цей період набуває поширення стратегічний маркетинг у неприбутковому секторі – підхід, що інтегрує місію, цінності та операційну діяльність у єдину систему. Дослідження [19] показали, що стратегічне планування з чітким вимірюванням результатів підвищує ефективність діяльності організацій та зменшує їхню фінансову вразливість.

Сучасні теоретики [23; 36] виокремлюють вісім ключових напрямів розвитку маркетингу в НПО: маркетингова стратегія, фандрейзинг, колаборація, довіра, брендинг, підприємництво, соціальні медіа та вимірювання ефективності.

Ці напрями відображають перехід від інтуїтивного використання маркетингових інструментів до системного управління цінністю, довірою та репутацією. Водночас проблема дефіциту маркетингових компетенцій залишається критичною – за даними дослідження IntechOpen [12; 13], лише 13% опитаних неприбуткових організацій мали спеціалізований маркетинговий відділ, тоді як більшість сприймають маркетинг як допоміжну функцію.

Розвиток цифрових технологій відкрив новий етап еволюції – цифровий маркетинг у НПО, що базується на використанні соціальних медіа, контент-маркетингу, мобільних застосунків та платформ ePhilanthropy [16]. За результатами дослідження Бюнцлі М. та Фріца А. [10], поєднання вербальних і візуальних стратегій у комунікаціях неприбуткових організацій підвищує залучення аудиторії у соціальних мережах і сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом.

Еволюція концепції маркетингу в неприбуткових організаціях відображає трансформацію його сутності – від інструменту економічної ефективності до засобу забезпечення соціальної стійкості, довіри та суспільної відповідальності. Кожен етап розвитку пов'язаний із розширенням функцій маркетингу, що адаптувався до змін у соціально-економічному середовищі та підвищення вимог до прозорості діяльності громадського сектору.

Розвиток маркетингу у неприбутковому секторі пройшов кілька етапів. У 1950–1970-х роках домінувала продуктово-збутова орієнтація, спрямована на формування попиту й прибутку. Ф. Котлер та В. Лейзер [20] вперше довели універсальність маркетингових інструментів і можливість їх застосування поза бізнесом, започаткувавши перехід до соціального маркетингу.

У 1970-х роках [1; 21] формується концепція соціального маркетингу, орієнтована на нематеріальні цілі – зміну поведінки, розвиток екологічної свідомості, волонтерства й благодійності. Цей підхід змістив акценти з продукту на цінності та соціальний ефект.

У 1980-1990-х роках маркетинг закріпився у практиці неприбуткових організацій. Дослідження Sargeant & McKenzie [29] показали, що маркетингові стратегії сприяють зростанню пожертв і довготривалим відносинам із донорами. З'являється концепція donor-oriented marketing, що фокусується на партнерстві й довірі, а не на продажах.

На початку 2000-х маркетинг еволюціонує у стратегічний. Друкер [15] наголошував, що неприбуткові організації мають формулювати місію, управляти брендом і вимірювати соціальний вплив. Поширюються поняття stakeholder marketing та value co-creation, що підкреслюють взаємодію з різними групами впливу.

З 2010-х років починається цифрова доба – застосування соціальних мереж, краудфандингу, сторітелінгу й аналітики даних [13]. За Najev Sačija [27], цифровізація породила engagement-based philanthropy, де залучення спільноти стає рівноцінним фінансовій підтримці.

У 2020-х роках формується парадигма етичного та сталого маркетингу [35], що

ґрунтується на прозорості, інклюзивності й вимірюваному соціальному впливові. Маркетинг розглядається як інтегрована складова управління стійкістю організацій.

Сучасний маркетинг у громадських організаціях орієнтований не на прибуток, а на довіру, соціальний капітал і довгостроковий суспільний ефект. Таким чином, його еволюція відображає поступовий перехід від економічних до соціально-ціннісних функцій, що забезпечують адаптивність і стійкість неприбуткових структур.

Динаміку розвитку наукового інтересу до теми маркетингу в неприбутковому секторі подано на рисунку 1. По осі X відображено роки (2002–2025), по осі Y – кількість наукових публікацій у базі Scopus. Червона лінія позначає запит non-profit marketing, синя – marketing in NGO.

Обидві криві демонструють зростання, однак червона лінія розвивається значно стрімкіше, особливо після 2014 року. Це пов'язано з поширенням цифрових технологій і зростанням уваги до сталості та соціальної відповідальності. Термін non-profit marketing у міжнародному дискурсі став «парасольковим поняттям», що охоплює фандрейзинг, брендинг і стратегії побудови довіри.

Синя лінія має більш пологі траєкторію, відображаючи поступове, але стабільне зростання. Це пояснюється вужчим змістом поняття marketing in NGO, зосередженого на комунікаційних і операційних аспектах діяльності, тоді як non-profit marketing охоплює ширші стратегічні підходи. Після 2018 року спостерігається помітне підвищення обох показників, що свідчить про інституціоналізацію маркетингової функції в діяльності неприбуткових організацій.

Отже, зростання кількості публікацій підтверджує посилення академічної уваги до маркетингу в неприбутковому секторі. Саме термін non-profit marketing є більш усталеним і репрезентативним, відображаючи перехід від комунікаційної до стратегічної ролі маркетингу у забезпеченні стійкого розвитку.

Поняття стійкості у контексті неприбуткових організацій трактується як здатність підтримувати діяльність у довгостроковій перспективі, забезпечуючи довіру стейкхолдерів, соціальну цінність і адаптацію до змінного середовища. Відповідно до визначення Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку, стійкий розвиток полягає у задоволенні потреб сьогодення без шкоди для можливостей майбутніх поколінь.

У сфері неприбуткових організацій стійкість означає не лише фінансову самодостатність,



Рис. 1. Кількість публікацій за ключовими словами “Marketing in NGO” та “Non-profit marketing”, за період 2002–2025 рр.

Джерело: [4–5; 9–10; 14; 16–23; 25; 27–31; 34–35] побудовано автором на основі даних Scopus (станом на 2025 р.)

а й стратегічне управління соціальним впливом, довірою та партнерствами. Науковці Helmig [17] та Bezuidenhout [5] підкреслюють, що саме інтеграція маркетингу з менеджментом і фінансовим управлінням визначає довгострокову життєздатність таких організацій.

Дослідження Bettley і Burnley [6], Sanders [30], Parthasarathy [28] свідчать, що неприбуткові організації, які системно застосовують маркетингові стратегії, демонструють вищу здатність залучати ресурси, адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати сталі результати. Водночас відсутність спеціалізованих маркетингових відділів залишається однією з головних проблем сектора: лише 13 % організацій мають відповідних фахівців, тоді як інші делегують ці функції невідповідним співробітникам, що знижує ефективність комунікацій та фандрейзингу [27].

Згідно з підходом Parthasarathy [28] і Coetzee [12], маркетинг і менеджмент мають стати інтегрованою частиною стратегії сталого розвитку організації, а не допоміжною функцією. Без фахового стратегічного маркетингу неможливо забезпечити фінансову стійкість, розширити соціальний вплив і досягти довгострокових результатів.

Дослідження Najev Сасіја [27] підтверджує, що організації, які активно впроваджують принципи сегментації, позиціонування цінностей і системної комунікації з донорами, демонструють значно вищі показники фінансової стабільності, зростання кількості

волонтерів і рівня суспільної довіри. Проте більшість організацій все ще використовують маркетинг інтуїтивно, що вказує на низький рівень маркетингової зрілості сектора.

Сучасні підходи до стійкості підкреслюють важливість внутрішнього маркетингу (internal marketing), спрямованого на розвиток персоналу та волонтерських команд. Як показали Hume & Hume [18] і Kreutzer & Jäger [22], ефективна внутрішня комунікація, навчання та формування спільних цінностей безпосередньо впливають на рівень соціального капіталу та лояльність працівників.

Партнерські моделі, запропоновані Seitani & Crane [31] і Austin [3], доводять, що співпраця між бізнесом та неприбутковими організаціями (Business-Nonprofit Partnerships, BNPP) стимулює розвиток інновацій, обмін знаннями й підвищення довіри між секторами. Такі міжорганізаційні зв'язки підсилюють фінансову, організаційну та репутаційну стійкість.

Згідно з підходом Werke & Bogale [34] та Tabaku & Mersini [32], маркетинг виконує інтеграційну функцію управління стійкістю – об'єднуючи стратегічне планування, брендинг, комунікації, внутрішню культуру та оцінку ефективності. У цій парадигмі маркетинг розглядається як система створення соціальної цінності, де результативність вимірюється не лише фінансовими показниками, а й рівнем довіри, впізнаваністю бренду, прозорістю та етичністю взаємодії зі стейкхолдерами.

Таблиця 1

Роль маркетингових інструментів у забезпеченні стійкого розвитку неприбуткових організацій

Маркетинговий інструмент / підхід	Ключова функція у діяльності фонду	Вплив на стійкість організації	Автори / джерела
Стратегічний маркетинг	Інтеграція маркетингових цілей із місією фонду; формування довгострокових пріоритетів	Підвищення управлінської ефективності, стабільність фінансових потоків	Drucker; Maier et al; Werke & Bogale
Брендинг і репутаційний маркетинг	Побудова позитивного іміджу, впізнаваності й довіри до організації	Зміцнення соціального капіталу, розширення партнерств	Wymer & Boenigk; Najev Čačića
Фандрейзинг і донор-орієнтований маркетинг	Розробка ціннісних пропозицій для донорів, прозорість комунікацій	Забезпечення фінансової стійкості, зростання повторних пожертв	Sargeant & Woodliffe; Parthasarathy
Внутрішній маркетинг	Підвищення мотивації персоналу та волонтерів; комунікація всередині команди	Професіоналізація організації, зменшення плинності кадрів	Hume & Hume; Kreutzer & Jäger
Партнерський маркетинг	Співпраця з бізнесом, ЗМІ, державою, міжнародними донорами	Диверсифікація ресурсів, зростання легітимності	Austin; Seitanidi & Crane
Цифровий маркетинг і соціальні медіа	Використання digital-каналів, сторітелінгу, аналітики даних	Залучення молоді аудиторії, підвищення прозорості	Coetsee; Bünzli & Fritz
Етичний і сталий маркетинг	Відповідальна комунікація, чесне представлення вразливих груп	Підвищення суспільної довіри та довгострокового впливу	Wymer; Álvarez-González al.

Джерело: [4; 12; 13; 15; 25; 27; 35] систематизовано автором за Drucker, Maier et al., Wymer & Boenigk, Coetsee, Najev Čačića, Wymer, Álvarez-González et al. та ін.

Аналіз показує, що стійкий розвиток неприбуткових організацій є результатом взаємодії маркетингових інструментів, спрямованих не лише на залучення фінансів, а й на формування соціального капіталу, довіри та легітимності. Інтеграційним чинником виступає етичний маркетинг, який забезпечує прозорість, підзвітність і підтримку стейкхолдерів (зацікавлених сторін).

Практичні приклади підтверджують релевантність теоретичних підходів. UNICEF застосовує емоційний сторітелінг (storytelling – розповідь через історії) і концепцію спільного створення цінності (value co-creation), поєднуючи відеоісторії, дані та заклики до дії. Такий брендинг (branding – побудова іміджу) перетворює благодійність на глобальний рух, а не одноразову акцію. WWF реалізує довгострокові кампанії екологічного маркетингу, зокрема Earth Hour (“Година Землі”), поєднуючи цифрові комунікації (digital communications) та партнерства з бізнесом. Це доводить, що маркетинг є системним елементом управління стійкістю, який забезпечує як фінансову, так і соціальну сталість.

Amnesty International базує комунікації на принципах етичного маркетингу – чесному відображенні проблем без маніпуляцій, використовуючи розповіді (storytelling), співпрацю

з лідерами думок (influencers – впливові особи) і мобільні платформи для залучення молоді аудиторії.

В Україні ефективні моделі демонструють Razom for Ukraine, Tabletochki і Blagomay Charity Fund. Razom for Ukraine після 2022 року побудувала комунікацію на маркетингу відносин (relationship marketing), поєднуючи прозорість звітності, брендинг і цифрову присутність, що сприяло формуванню стабільної спільноти донорів у США та Європі.

Tabletochki використовує маркетинг партнерств (cross-sector collaboration – міжсекторальна співпраця) з компаніями McDonald’s, Mastercard, WOG, створюючи взаємовигідну модель (win-win). Персоналізовані цифрові кампанії підтримують емоційний зв’язок між донорами та дітьми.

Blagomay Charity Fund інтегрує маркетинг у стратегію сталого розвитку. Програма Girl Power Ukraine реалізує принципи маркетингу соціального підсилення (social empowerment marketing), поєднуючи освітні проекти, медіакомунікації та партнерство з брендами. Це зміцнює репутаційний капітал фонду. Програма Тепла зима поєднує контент-маркетинг (content marketing) і фандрейзинг (fundraising – залучення коштів) у співпраці з сектором HoReCa (готельно-ресторанним

бізнесом), демонструючи прозорість, побудовану на історіях (story-driven transparency). Такий підхід формує довіру й довготривалу взаємодію з донорами.

Як зазначають Coetzee [12] та Najev Šaćija [27], поєднання брендингу, цифрових інструментів, партнерств і прозорої комунікації забезпечує високий рівень фінансової та організаційної стійкості неприбуткових структур.

Отже, маркетинг у сучасному неприбутковому секторі перетворюється з інструменту комунікації на систему управління стійкістю, де кожен елемент – від брендингу до фандрейзингу – підтримує життєздатність, довіру та соціальний вплив організації.

Висновки. Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні положення та практичні підходи щодо ролі маркетингу як ключового інструмента забезпечення стійкого розвитку неприбуткових організацій. Встановлено, що еволюція маркетингових концепцій у цьому секторі відбувається від донорсько-орієнтованих моделей до інтегрованої парадигми створення соціальної цінності, довіри та довготривалих відносин зі стейкхолдерами.

Результати порівняльного аналізу міжнародного та українського досвіду підтвердили, що маркетинг у неприбутковому секторі виконує функцію стратегічного інтегратора, поєднуючи соціальну місію, управлінські процеси, фінансову стабільність і комунікаційну взаємодію. Таким чином, маркетинг трансформується із допоміжного інструменту у комплексну систему управління стійкістю, що забезпечує баланс між економічною

ефективністю, соціальною відповідальністю та інституційною довірою.

Узагальнення теоретичних положень і результатів аналізу практичних кейсів українських благодійних організацій засвідчило, що їхня стійкість значною мірою залежить від рівня маркетингової зрілості, системності комунікацій і репутаційного менеджменту. Практика таких організацій, як Blagomay Charity Fund, Tabletochki, Razom for Ukraine, демонструє, що послідовне впровадження брендингу, цифрових інструментів і партнерських колаборацій підвищує ефективність діяльності та зміцнює довіру з боку суспільства.

Визначено, що ключовими компонентами маркетингу як чинника стійкості є:

- брендинг і репутаційний капітал як основа довіри до організації;
- внутрішній маркетинг і розвиток персоналу як джерело організаційного потенціалу;
- етична комунікація та прозорість як умова довготривалої підтримки донорів;
- партнерська взаємодія між секторами як механізм інновацій та ресурсної стійкості.

Отже, маркетинг у неприбуткових організаціях доцільно розглядати як мультикомпонентну систему управління цінністю, орієнтовану не лише на фінансові результати, а й на соціальний вплив, довіру та сталі партнерства. Його стратегічна роль полягає в поєднанні економічної раціональності з етичними засадами соціальної відповідальності, що формує сучасну управлінську парадигму розвитку неприбуткових організацій в Україні у відповідності до глобальних трендів сталості та ефективності.

Бібліографічний список

1. Andreasen A. R. *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 368 p.
2. Andreasen A. R., Kotler P. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 7-е вид. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008. 513 p. DOI: <https://doi.org/10.2307/1250615>
3. Austin J. E. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 224 p.
4. Álvarez-González L. I., García-Rodríguez N., Rey-García M., Sanzo-Pérez M. J. Building sustainability in nonprofit organizations: The role of ethical marketing and transparency. *Nonprofit Management and Leadership*. 2020. Т. 30, № 4. С. 545–562. DOI: [https://doi.org/20\(2\):112-123](https://doi.org/20(2):112-123)
5. Bezuidenhout A. Strategic management in nonprofit organizations: Balancing mission and sustainability. *South African Business Review*. 2013. Т. 17, № 1. С. 56–70.
6. Bettley A., Burnley S. *Integrating Marketing, Finance and Governance for Nonprofit Sustainability*. London: Routledge, 2019. С. 875–904.
7. Благодійний фонд «Благомай». *Girl Power Ukraine: Звіт про освітню програму 2024 року*. Київ: Благомай, 2024. URL: <https://charitymay.com/>
8. Благодійний фонд «Благомай». *Тепла зима: Звіт про результати програми 2023–2024 років*. Київ: Благомай, 2024. URL: <https://charitymay.com/>
9. Bussell H., Forbes D. Developing relationships through volunteering: An exploration of relational approaches. *Journal of Marketing Management*. 2006. Т. 22, № 3–4. С. 319–340. DOI: https://doi.org/10.1300/J054v15n01_08
10. Bünzli M., Fritz A. Visual Storytelling for NGOs: The Impact of Digital Narratives on Public Engagement. *Journal of Nonprofit Marketing Research*. 2025. Т. 9, № 1. С. 55–73.

11. Clarke P., Mount P. Nonprofit marketing in a changing environment. *Nonprofit World*. 2001. Т. 19, № 3. С. 12–15. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.135>
12. Coetzee C. Nonprofit marketing in the digital era: Challenges and opportunities. London: IntechOpen, 2018. 154 p.
13. Coetzee C. Digital Engagement Strategies for NGOs. London: IntechOpen, 2022.
14. Dolnicar S., Lazarevski K. Marketing in nonprofit organizations: An international perspective. *International Marketing Review*. 2009. Т. 26, № 3. С. 367–388. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651330910960780>
15. Drucker P. F. *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers, 2006. 256 p.
16. Hart T. R. ePhilanthropy: Using the Internet to build support. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2002. Т. 7, № 4. С. 353–360. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.192>
17. Helmig B., Ingerfurth S., Pinz A. Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations and empirical evidence. *Voluntas*. 2014. Т. 25, № 6. С. 1509–1538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5>
18. Hume C., Hume M. The critical role of internal marketing in nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2015. Т. 20, № 4. С. 250–263. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.934567>
19. Hu Q., Kapucu N. Can management practices make a difference? Nonprofit organization financial performance during times of economic stress. *European Journal of Economic and Political Studies*. 2015. Т. 8, № 1. С. 1–18.
20. Kotler P., Lazer W. Marketing management and social change. *Journal of Marketing*. 1969. Т. 33, № 1. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224296903300111>
21. Kotler P., Zaltman G. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 1971. Т. 35, № 3. С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.2307/1249783>
22. Kreutzer K., Jäger U. Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011. Т. 40, № 4. С. 634–661. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764010369386>
23. Lee S. M. Strategic marketing in nonprofit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Marketing*. 2019. Т. 24, № 2. С. 100–113.
24. Іванюк М. Соціальний медіа маркетинг (SMM) як фактор розвитку іміджу благодійних організацій. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541417>
25. Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2016. Т. 45, № 1. С. 64–86. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
26. Матвіїв М. Я. Маркетингова діяльність некомерційних організацій в Україні. *Економіка і управління*. 2011. № 1. С. 90–96.
27. Najev Čačija L. *Marketing for Improved Sustainability in Nonprofit Organizations*. Zagreb: University of Zagreb Press, 2018. 210 p. DOI: <https://doi.org/339.138:061.2>
28. Parthasarathy S. Marketing for sustainability: Challenges and opportunities in the nonprofit sector. *Journal of Marketing for Social Impact*. 2013. Т. 4, № 1. С. 28–62.
29. Sargeant A., McKenzie J. The lifelong donor journey: Relationship marketing in the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit Marketing*. 1998. Т. 4, № 1. С. 23–37.
30. Sanders M. Social value creation in nonprofit marketing. *Journal of Social Enterprise Studies*. 2020. Т. 5, № 3. С. 201–216. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764013508>
31. Seitanidi M. M., Crane A. Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*. 2009. Т. 85, № 2. С. 413–429. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>
32. Tabaku E., Mersini M. Marketing strategies of nonprofit organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2014. Т. 3, № 7. С. 45–52.
33. Іванюк М. Соціальний медіа маркетинг (SMM) як фактор розвитку іміджу благодійних організацій. 2023. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.17541417>
34. Werke K., Bogale B. Sustainability-oriented marketing in nonprofit sector: Strategic perspectives for emerging economies. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2024. Т. 36, № 2. С. 122–140. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2290531>
35. Wymer W., Boenigk S. The meaning and measurement of nonprofit marketing performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2020. Т. 50, № 1. С. 65–88. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.1690>

References

1. Andreasen A. R. (1995). *Marketing social change: Changing behavior to promote health, social development, and the environment*. Jossey-Bass.
2. Andreasen A. R. & Kotler P. (2008). *Strategic marketing for nonprofit organizations (7th ed.)*. Pearson Education. DOI: <https://doi.org/10.2307/1250615>
3. Austin J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Jossey-Bass.

4. Álvarez-González L. I., García-Rodríguez N., Rey-García M. & Sanzo-Pérez M. J. (2020). Building sustainability in nonprofit organizations: The role of ethical marketing and transparency. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 545–562. DOI: [https://doi.org/20\(2\):112-123](https://doi.org/20(2):112-123)
5. Bezuidenhout A. (2013). Strategic management in nonprofit organizations: Balancing mission and sustainability. *South African Business Review*, 17(1), 56–70.
6. Bettley A. & Burnley S. (2019). Integrating marketing, finance and governance for nonprofit sustainability. Routledge.
7. Blahodiinyi fond “Blahomai”. (2024). Girl Power Ukraine: Zvit pro osvitiu prohramu 2024 roku [Girl Power Ukraine: Educational program report 2024]. Available at: <https://charitymay.com/>
8. Blahodiinyi fond “Blahomai”. (2024). Tepla zyma: Zvit pro rezultaty prohramy 2023–2024 rokiv [Warm Winter: Program results report 2023–2024]. Available at: <https://charitymay.com/>
9. Bussell H. & Forbes D. (2006). Developing relationships through volunteering: An exploration of relational approaches. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 319–340. DOI: https://doi.org/10.1300/J054v15n01_08
10. Bünzli M. & Fritz A. (2025). Visual storytelling for NGOs: The impact of digital narratives on public engagement. *Journal of Nonprofit Marketing Research*, 9(1), 55–73.
11. Clarke P. & Mount P. (2001). Nonprofit marketing in a changing environment. *Nonprofit World*, 19(3), 12–15. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.135>
12. Coetzee C. (2018). Nonprofit marketing in the digital era: Challenges and opportunities. IntechOpen.
13. Coetzee C. (2022). Digital engagement strategies for NGOs. IntechOpen.
14. Dolnicar S. & Lazarevski K. (2009). Marketing in nonprofit organizations: An international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 367–388. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651330910960780>
15. Drucker P. F. (2006). Managing the non-profit organization: Principles and practices. HarperCollins Publishers.
16. Hart T. R. (2002). ePhilanthropy: Using the internet to build support. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 353–360. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.192>
17. Helmig B., Ingerfurth S. & Pinz A. (2014). Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations and empirical evidence. *Voluntas*, 25(6), 1509–1538. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9402-5>
18. Hume C. & Hume M. (2015). The critical role of internal marketing in nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 20(4), 250–263. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.934567>
19. Hu Q. & Kapucu N. (2015). Can management practices make a difference? Nonprofit organization financial performance during times of economic stress. *European Journal of Economic and Political Studies*, 8(1), 1–18.
20. Kotler P. & Lazer W. (1969). Marketing management and social change. *Journal of Marketing*, 33(1), 46–50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224296903300111>
21. Kotler P. & Zaltman G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(3), 3–12. DOI: <https://doi.org/10.2307/1249783>
22. Kreutzer K. & Jäger U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634–661. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764010369386>
23. Lee S. M. (2019). Strategic marketing in nonprofit sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Marketing*, 24(2), 100–113.
24. Ivaniuk M. (2023). Sotsialnyi media marketynh (SMM) yak faktor rozvytku imidzhu blahodiinykh orhanizatsii [Social media marketing (SMM) as a factor in the development of the image of charitable organizations]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541417>
25. Maier F., Meyer M. & Steinbereithner M. (2016). Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64–86. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
26. Matviiv M. Ia. (2011). Marketynhova diialnist nekomertsiiynykh orhanizatsii v Ukraini [Marketing activities of nonprofit organizations in Ukraine]. *Ekonomika i upravlinnia*, (1), 90–96.
27. Najev Čačija L. (2018). Marketing for improved sustainability in nonprofit organizations. University of Zagreb Press. DOI: <https://doi.org/339.138:061.2>
28. Parthasarathy S. (2013). Marketing for sustainability: Challenges and opportunities in the nonprofit sector. *Journal of Marketing for Social Impact*, 4(1), 28–62.
29. Sargeant A. & McKenzie J. (1998). The lifelong donor journey: Relationship marketing in the voluntary sector. *International Journal of Nonprofit Marketing*, 4(1), 23–37.
30. Sanders M. (2020). Social value creation in nonprofit marketing. *Journal of Social Enterprise Studies*, 5(3), 201–216. DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764013508>
31. Seitanidi M. M. & Crane A. (2009). Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalization of nonprofit-business partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 413–429. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9743-y>

32. Tabaku E. & Mersini M. (2014). Marketing strategies of nonprofit organizations. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(7), 45–52.
33. Ivaniuk M. (2023). Sotsialnyi media marketynh (SMM) yak faktor rozvytku imidzhu blahodiinykh orhanizatsii [Social media marketing (SMM) as a factor in the development of the image of charitable organizations]. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541417>
34. Werke K. & Bogale B. (2024). Sustainability-oriented marketing in nonprofit sector: Strategic perspectives for emerging economies. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 36(2), 122–140. DOI: <https://doi.org/10.1080/10495142.2023.2290531>
35. Wymer W. & Boenigk S. (2020). The meaning and measurement of nonprofit marketing performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(1), 65–88. DOI: <https://doi.org/10.1002/nvsm.1690>

Nina Chala

Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,
Head of the Center for Analytics and Business Modeling
of Sustainable Development,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0356-9003>

Karyna Urazghyldieieva

Candidate for the Second (Master's) Level of Higher Education,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5960-5294>

MARKETING IN PUBLIC ORGANIZATIONS AS A TOOL FOR ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT: EVOLUTION OF APPROACHES AND MODERN PRACTICES

The article examines the conceptual and practical foundations of using marketing as an instrument for ensuring the sustainable development of charitable organizations. Particular attention is paid to the role of marketing strategies in building trust, attracting donors, and improving the effectiveness of communication processes within the non-profit sector. The study substantiates that under conditions of socio-economic instability, digital transformation, and increased competition for donor resources, marketing becomes not only a supportive function but also a strategic tool for organizational sustainability. The methodological framework of the research is based on systemic and comparative approaches combined with elements of content analysis. This methodology made it possible to identify key trends in the application of marketing tools by charitable organizations and to assess their impact on stakeholder engagement and organizational performance. The research results demonstrate that the integration of marketing into the operational activities of charitable foundations contributes to a higher level of stakeholder involvement, the strengthening of reputational capital, and the enhancement of social effectiveness. The article emphasizes that transparent communication, consistent branding, and data-driven fundraising strategies significantly influence public trust and long-term donor relationships. Furthermore, the research highlights that the adoption of specialized marketing models facilitates the synchronization of organizational mission with donor expectations, minimizing the risks of resource volatility. By leveraging psychological aspects of donor behavior and advanced segmentation, nonprofit organizations can create personalized value propositions that significantly increase the efficiency of social resource mobilization. The study further emphasizes that the integration of digital marketing tools and ethical transparency not only attracts more donors but also fosters long-term institutional resilience. Consequently, implementing these strategic marketing frameworks serves as a critical mechanism for ensuring the continuous social impact and financial viability of nonprofit entities in a competitive environment. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed analytical model for evaluating marketing effectiveness in order to improve the sustainability of non-profit organizations in Ukraine. The findings can be used by managers of charitable foundations, marketing specialists, and researchers interested in the development of effective marketing systems in the non-profit sector.

Keywords: non-profit marketing, sustainable development, charitable organizations, marketing in philanthropy, social sustainability, branding, fundraising, communications, trust.

Дата надходження статті: 22.12.2025

Дата прийняття статті: 16.01.2026

Дата публікації статті: 03.02.2026