

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра маркетинга

# **МАРКЕТИНГ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Пособие  
для реализации содержания образовательных программ  
общего высшего образования**

Гомель 2024

УДК 658.8  
ББК 65.291.3  
М 25

Авторы-составители: Т. Н. Байбардина, канд. экон. наук, доцент;  
О. А. Бурцева, ст. преподаватель

Рецензенты: Н. В. Яцевич, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой  
экономики и информационных технологий Гомельского  
филиала Международного университета «МИТСО»;  
В. Л. Кузьменко, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреж-  
дения образования «Белорусский торгово-экономический универси-  
тет потребительской кооперации». Протокол № 5 от 13 апреля 2023 г.

**Маркетинг** некоммерческих организаций : пособие для реализации  
М 25 содержания образовательных программ общего высшего образования /  
авт.-сост. : Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : учреждение  
образования «Белорусский торгово-экономический университет по-  
требительской кооперации», 2024. – 136 с.

ISBN 978-985-540-644-1

Материалы пособия разработаны на основе государственного образовательного стандарта и содержат все вопросы, предусмотренные в учебной программе дисциплины «Маркетинг некоммерческих организаций». В нем рассмотрены современные аспекты некоммерческого маркетинга и его влияние на общество в условиях происходящих трансформационных процессов.

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» (6-05-0412-04 «Маркетинг»). Также может быть использовано аспирантами, преподавателями экономических специальностей учреждений высшего образования, слушателями системы переподготовки руководящих работников и специалистов.

УДК 658.8  
ББК 65.291.3

ISBN 978-985-540-644-1

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2024

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В последнее время в Республике Беларусь происходит активное внедрение в некоммерческую деятельность различных маркетинговых элементов. Возрастает потребность применения маркетинга в деятельности общественных институтов, органов государственного и регионального управления, различных фондов и некоммерческих субъектов. Маркетинговая деятельность некоммерческих организаций приобретает огромную экономическую и социальную значимость, способствуя увеличению спектра решений важнейших проблем общества. В свою очередь, логическим следствием такой деятельности является удовлетворение определенных общественных потребностей. Применение концепции некоммерческого маркетинга дает следующие возможности некоммерческим организациям:

- изучать общественные потребности;
- создавать некоммерческие продукты, удовлетворяющие выявленные потребности;
- побеждать в конкуренции за инвестиции и обеспечивать необходимое финансирование своей деятельности;
- формировать оптимальную внутреннюю среду, соответствующую декларируемой миссии;
- воздействовать на потребителей, конкурентов и контактные аудитории при помощи средств маркетинговых коммуникаций.

Поэтому маркетинговая деятельность играет основополагающую роль в обеспечении рыночного взаимодействия всех функционирующих некоммерческих субъектов.

Большинство субъектов некоммерческой деятельности сталкивается с проблемой сбыта своего продукта. Парадокс заключается в том, что проблему «сбыта» часто испытывают некоммерческие субъекты, спрос на продукты которых превышает предложение (некоммерческие медицинские, образовательные учреждения, благотворительные организации); субъекты, занимающие монопольное положение (органы государственной власти и управления, силовые структуры, некоторые научно-исследовательские организации).

Многолетняя практика ведения бизнеса убедительно доказывает, что в конкурентной среде только использование концепции маркетинга позволяет эффективно решать проблему «сбыта». Главная задача некоммерческого маркетинга – максимизация социального эффекта в данных конкретных условиях рынка с учетом влияния маркетинговой среды субъекта.

Цель преподавания учебной дисциплины «Маркетинг некоммерческих организаций» – раскрыть сущность маркетинга некоммерческих организаций, показать возможности его использования.

Задача учебной дисциплины – дать будущим специалистам знания, навыки и умения в области маркетинга некоммерческих организаций.

В результате изучения дисциплины обучаемый будет знать сущность и основные категории маркетинга некоммерческих организаций, особенности окружающей среды некоммерческого маркетинга, специфику применения некоммерческого маркетинга, инструментарий маркетинга некоммерческих организаций, основы управления маркетингом некоммерческих организаций.

Данные знания позволят студенту применять инструменты маркетинга некоммерческих организаций, внедрять коммуникативные технологии некоммерческих организаций, разрабатывать стратегии маркетинга некоммерческих организаций, осуществлять на практике стратегии маркетинга некоммерческих организаций.

Изучение учебной дисциплины позволит овладеть инструментами и технологиями маркетинга некоммерческих организаций, стратегиями маркетинга некоммерческих организаций, методами управления маркетингом некоммерческих организаций.

В рамках образовательного процесса по учебной дисциплине «Маркетинг некоммерческих организаций» студент должен приобрести не только теоретические и практические знания, умения и навыки, но и развить свой ценностно-личностный, духовный потенциал, сформировать качества патриота и гражданина, готового к активному участию в экономической, производственной, социально-культурной и общественной жизни страны.

## **Тема 1. ПРИРОДА НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

### **1.1. Условия возникновения некоммерческого маркетинга**

В современных условиях развития общества немаловажное значение приобретает изучение деятельности некоммерческих организаций (НКО), которые для продвижения своих идей и деятельности в целом используют инструменты маркетинга. Некоммерческий маркетинг приобретает всевозрастающую роль на фоне возрождения научных, культурных, религиозных организаций, развития благотворительных фондов и пр.

Сфера некоммерческой деятельности формируется в любой стране: здравоохранение, образование, обороноспособность, религия, наука, искусство, политика. Все эти отрасли проявляют интерес в том, чтобы результаты их деятельности находили положительный отклик в обществе, т. е. социальная направленность становится достаточно весомым фактором в деятельности хозяйствующего субъекта. Только в этом случае они могут рассчитывать на финансирование из средств государственного бюджета, взносов учредителей, спонсорской помощи.

История зарождения маркетинга относится к еще более глубокой древности, однозначно ответить, когда он впервые появился, практически невозможно. Это новый предмет. Его стали преподавать в колледже в Соединенных Штатах Америки (США) в 1902 г. Развитие экономических отношений постоянно претерпевало различные изменения, менялось само общество, его запросы.

Маркетинг как наука появился в Республике Беларусь с момента перевода государственного устройства с централизованной (плановой, директивной) на децентрализованную (рыночную) систему. Такое зарождение относится к началу 90-х гг. прошлого столетия. До этого времени такой предмет не преподавался в учебных заведениях. На современном этапе, исходя из сложившихся реалий, данная дисциплина фактически изучается на всех специальностях, ее появление в системе образования не вызывает никаких вопросов.

Идея адаптации методов коммерческого маркетинга к специфике некоммерческого сектора появилась в США в 70-е гг. XX в. как средство роста числа НКО и резкого обострения конкуренции между ними. Некоммерческий сектор в данной стране возник неслучайно. Он был сформирован действиями людей, стремившихся сохранить и развить роль благотворительного сектора в общественной жизни. Можно

выделить следующие моменты в истории НКО, которые помогли сформировать «третий сектор» и функцию частной благотворительности в Америке.

1867 г. – Образовательный фонд Пибоди.

Образовательный фонд Пибоди считается первым современным значительным независимым фондом, созданным для объединения ресурсов ряда спонсоров для поддержки благотворительной деятельности. Его основная цель заключалась в том, чтобы интегрировать как белых бедняков, так и бывших рабов в общество южных штатов, способствовать как интеллектуальному, так и промышленному образованию, а также «содействовать региональному примирению». Фонд начал с 3 млн долл. США в казне и продолжал получать пожертвования. Фонд распределил по региону 4 млн долл. США, помогая строить школы, предлагая стипендии и обучая учителей. Многие общественные лидеры были избраны для управления фондом на протяжении всей его истории. Некоторые из его попечителей сформировали Совет по общему образованию в 1902 г.

В 1910-х гг. Образовательный фонд Пибоди объединился с Фондом Слейтера, который был создан в конце прошлого века для улучшения и поддержки образования афроамериканцев. В 1937 г. Фонд Слейтера объединился с двумя другими фондами, чтобы сформировать Южный образовательный фонд.

1914 г. – Кливлендский совет социального обеспечения.

Кливлендский совет социального обеспечения был первым федеративным фондом, также известным как объединенный фонд или общественный фонд. Федеративный фонд собирал пожертвования и управлял ими, а также распределял их между организациями-членами. Цель состояла в том, чтобы уменьшить конкуренцию между благотворительными организациями, тем самым укрепив чувство общности среди тех, кто занимался благотворительной деятельностью.

В 1900 г. Торговая палата Кливленда реализовала эту идею, взяв на себя ответственность за поддержку организаций и агентств, которые искали финансирование. К 1914 г. почти все благотворительные организации Кливленда объединились, сформировав Кливлендский совет социального обеспечения.

1917 г. – Закон о доходах 1917 г.

В 1917 г. в США был принят Закон о подоходном налоге, который позволял налогоплательщикам вычитать благотворительные взносы из суммы до 15% своих подоходных налогов. Эта часть закона была

введена, чтобы помочь финансировать участие страны в Первой мировой войне, была принята Конгрессом для поощрения частной благотворительности. Начиная с 1936 г., корпорации также могли требовать вычетов за свои благотворительные взносы.

1949 г. – Совет по фондам.

Совет по фондам, основанный в 1949 г., представляет собой существующую некоммерческую ассоциацию корпораций и фондов, предоставляющих гранты. Он был основан Эдвардом Л. Райерсоном, руководителем сталелитейной компании в Чикаго, финансировался отдельными общественными фондами. Первоначально он назывался Национальным комитетом фондов и трастов общественного благосостояния. В совет из 22 членов вошли представители организаций социального обслуживания, таких как YMCA, общественных сундуков и фондов.

Сегодня организация насчитывает более 2 000 грантодающих фондов по всему миру. Она предлагает множество программ и инициатив, направленных на оказание поддержки и ресурсов профессиональным филантропам.

1969 г. – Закон о налоговой реформе.

В 1969 г. Закон о налоговой реформе дал раздел 501 (с) 3 Кодекса налоговой службы, в котором было указано, что каждая благотворительная организация в США, которая соответствует определенным требованиям, является «частным фондом». Это означает, что у них есть основной фонд, которым управляет их собственный фонд собственных попечителей или директоров.

Когда организации обнаружили, что они могут на законных основаниях иметь статус благотворительной организации и предлагать налоговые льготы нуждающимся, количество заявок на получение статуса 501 (с) 3 резко возросло. С развитием официального «некоммерческого сектора» появилось больше правил, положений и политик.

1973 г. – Комиссия по файлам.

В дебатах вокруг Закона о налоговой реформе 1969 г. были вновь подняты основные вопросы и критические замечания по поводу роли частной благотворительности в США. Для решения этих вопросов несколько лидеров и общественных деятелей решили созвать комиссию по предложению Джона Рокфеллера III. Семья Рокфеллеров пожертвовала в фонд 200 000 долл. США, а также были другие частные пожертвования от частных лиц и организаций. При первоначальном финансировании была созвана Комиссия по частной благотворитель-

ности и общественным нуждам, также известная как Комиссия Файлера, в честь ее лидера Джона Файлера, который был председателем Aetna Insurance, группа заказала 85 исследований и провела серию встреч в течение двух лет. В 1975 г. он выпустил отчет, состоящий из 240 с. данных и рекомендаций. В отчете обсуждался «третий сектор» помимо правительства и бизнеса – сектор частного финансирования и поддержки сотен тысяч организаций и учреждений. Согласно отчету, этот третий сектор будет играть важную роль в американской жизни. Комиссия по файлам предложила множество рекомендаций и правил относительно того, как можно поддерживать этот сектор на самом высоком уровне целостности.

1976 г. – законопроект, поддержанный Коалицией обеспокоенных благотворительных организаций.

В 1976 г. Конгресс принял законопроект, поддержанный Коалицией обеспокоенных благотворительных организаций, который позволял НКО на законных основаниях тратить до 1 млн долл. США в год на лоббирование. Это дало им больший голос в правительстве. К 1980 г. некоммерческий сектор называли «третьим сектором», он влиял на деловой мир.

1980 г. – Независимый сектор (Independent Sector).

Независимый сектор был основан в 1980 г. Это коалиция НКО и фондов, число сотрудников которых варьируется от сотен тысяч до менее десяти. Его цель – объединить многих профессионалов и лидеров благотворительных организаций, а также предложить информацию и развитие лидерских качеств людям, работающим в благотворительном секторе.

Чтобы помочь в выполнении своей миссии по достижению позитивных изменений, Независимый сектор помогает благотворительному сектору, лоббируя влияние на государственную политику. Через его сети благотворительные работники могут способствовать своему профессиональному развитию и получать больше информации о том, как заставить свои организации соблюдать высокие стандарты этики и подотчетности.

2000-е гг. – появление Интернета (новые технологии пожертвований).

Прямо перед тем, как мир перешел в новое тысячелетие, появился Интернет. В 1991 г. Всемирная паутина стала общедоступной. Это навсегда изменило мир и заставило многих приспосабливаться к технологиям, о которых они раньше даже не задумывались. Для некоммерческого мира это стало еще одним способом использования.



Онлайн-пожертвования принесли НКО 2,1 млрд долл. США в 2012 г. и с тех пор только растут.

С появлением большого количества подписчиков в социальных сетях, таких как Twitter и Facebook, появилась еще одна новая технология, доступная для использования в рекламных целях. Появилась возможность рассказать о миссии НКО с использованием социальных сетей. Кампания ALS Ice Bucket Challenge или тег #BlackLivesMatter появились в Интернете и превратились в гигантские социальные движения.

В 70-е гг. XX в. во всем мире обострилась конкуренция между НКО. В этих условиях НКО потребовались такие навыки, как умение четко определить положение организации на рынке и понимание потребностей клиентов, способность распространять свои убеждения, найти сторонников и т. д.

Теория и методология классического маркетинга исторически развивались из практики бизнеса. Маркетинг некоммерческих субъектов развивается из практики деятельности в некоммерческой сфере. При этом важным отличием этого типа деятельности является то, что для подготовки его концепции уже имеется не только зрелость, но и теоретическая и методологическая база классического маркетинга, а также богатый опыт практического применения его методического инструментария. Это в значительной степени упрощает работу специалистов, которые разрабатывают концепции маркетинга некоммерческих субъектов.

К настоящему моменту сформировалась довольно обширная зарубежная и отечественная литературная база, имеющая отношение к некоммерческому маркетингу. Особое значение имеют работы Ф. Котлера и А. Р. Андерсена «Стратегический маркетинг для некоммерческих организаций»; М. Киннела и Дж. Макдугалла «Маркетинг в некоммерческой сфере»; А. П. Панкрушина «Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании»; В. С. Кабакова, В. И. Крылова «Маркетинговый подход в системе управления городом»; М. Ф. Мудряченко «Значение маркетинга в сфере экономической деятельности войскового звена» и др.

Формальная теория маркетинга для НКО была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса Бенсоном Шапиро (1973 г.). Однако ее идеологически подготовили и теоретически обосновали Филип Котлер и Сидни Леви (1969 г.), Джеральд Зальтман (1971 г.), Ричард Багоцци (1975 г.).

Эти обоснования обсуждались в серии статей Journal of Marketing в конце 1960-х – начале 1970-х гг., а затем в отдельно вышедшей в 1975 г. книге, посвященной именно маркетингу НКО (1975 г.).

Поскольку главной для этих ученых является концепция социального обмена и символических средств обмена, такой подход упоминается в маркетинговой литературе среди других многочисленных подходов и называется маркетинговой школой социального обмена, а иногда – Чикагской школой маркетинга. Большинство названных ученых работают в настоящее время в государственном Северо-западном университете США (Northwestern university). Однако в свое время все они были связаны с экономическим факультетом негосударственного Чикагского университета, основанного в начале века миллиардером Рокфеллером. Подход этих ученых к изучению некоммерческого маркетинга основан на трех радикальных постулатах, предложенных ими в конце 1960-х – начале 1970-х гг.:

– Сфера применения маркетинга должна быть расширена за пределы коммерческого сектора.

– Разницы между маркетингом в коммерческом и некоммерческом секторах нет.

– Принципы маркетинга универсальны и нейтральны.

Анализ статей Филипа Котлера, Джеральда Зальтмана, Ричарда Багоцци и Сидни Леви позволяет заключить, что при разработке теории маркетинга НКО они опирались на концепции, позаимствованные из общественных наук – социологии, экономической антропологии и организационного поведения.

Эти дисциплины дали новой теории три основополагающих тезиса:

– НКО является открытой системой, зависимой от внешней среды.

– Отношения с внешней средой у НКО строятся только на основе двустороннего добровольного обмена.

– Мотивацией членов и клиентов НКО являются личные интересы на основе принципа *quid pro quo* (ты мне – я тебе).

Маркетинг некоммерческих субъектов развивается из практики деятельности в некоммерческой сфере. Однако существенное различие заключается в том, что для формирования его концепции уже имеется не только зрелая теоретико-методологическая база классического маркетинга, но и богатый опыт практического применения методического инструментария. Это в значительной мере упрощает задачу специалистов, разрабатывающих концепцию маркетинга некоммерческих субъектов. Есть определенные трудности. Как любая научная и, в большей степени, прикладная дисциплина некоммерческий маркетинг в период своего становления характеризуется «болезнью роста», которая проявляется в отсутствии системности, неоднозначности понятий, терминологической путанице. Так, например, в разных ис-

точниках встречаются различные названия маркетинговой деятельности в некоммерческой сфере: «социальный маркетинг», «маркетинг некоммерческих организаций», «маркетинг неприбыльных организаций», «маркетинг неприбыльной сферы» и др.

В последнее время в Республике Беларусь происходит активное внедрение в некоммерческую деятельность различных маркетинговых элементов. Возрастает потребность применения маркетинга в деятельности общественных институтов, органах государственного и структурах негосударственного управления, различных фондов и некоммерческих субъектов. Маркетинговая деятельность НКО приобретает огромную экономическую и социальную значимость, способствуя увеличению спектра решений важнейших проблем общества. В свою очередь, логическим следствием такой деятельности является удовлетворение определенных общественных потребностей. Поэтому маркетинговая деятельность играет основополагающую роль в обеспечении рыночного взаимодействия всех функционирующих субъектов.

Маркетинговым проблемам в рассматриваемой сфере не уделяется должного внимания, лишь некоторые некоммерческие хозяйствующие субъекты ставят необходимость и целесообразность использования маркетингового подхода в качестве одного из важнейших факторов эффективности их деятельности.

Маркетинговый подход к управлению деятельностью субъектов рынка сталкивается с трудностями функционирования в конкурентной среде. Традиционно даже в странах с развитой рыночной экономикой социальный сектор был и остается в большей степени объектом интереса и помощи правительственных структурных подразделений, финансируется как государственными органами, так и негосударственными субъектами. В связи с этим развитие маркетинга в некоммерческой сфере имеет высокую социально-экономическую значимость и достаточно актуально в современных условиях.

Маркетинг, как новая функция государственных и негосударственных образований, должен способствовать гармонизации отношений между органами государственной власти и населением. Главной задачей маркетинга является исследование потребностей рынка и продвижение товара на этот рынок. В сфере государственного и негосударственного управления в качестве объекта исследования рассматривается конкретное формирование и оценка потребностей социальных групп, которые проживают на той или иной территории.

Маркетинг услуг государственных и негосударственных образований является некоммерческим видом. Он осуществляется в общест-

венных интересах, направлен на социально-экономическое развитие и не преследует финансовые и коммерческие выгоды. Государственные органы власти и субъекты негосударственного сектора своей главной задачей ставят удовлетворение потребностей населения. Для этого удовлетворения нужно обладать ресурсами, но их ресурсы ограничены. В этот момент маркетинговая деятельность становится наиболее эффективной. Маркетинг в государственном и негосударственном управлении строит систему рационального распределения и сосредоточения природных, финансовых, трудовых и других ресурсов конкретной территории на рынке. Определяется четкая стратегия и тактика управления в соответствии с потребностями населения.

Выявление и учет потребностей и интересов как всего общества, так и отдельных социальных групп – очень сложный процесс. Общество должно видеть, что действия со стороны органов государственной власти и негосударственного сектора приводят к эффективно верному и правильному удовлетворению их потребностей и нужд.

Государственные и негосударственные субъекты в своей маркетинговой деятельности направляют все свои силы на социальную сферу, к которой относятся здравоохранение, образование, оборона и безопасность, наука и искусство, политика, религия. В интересах данных структур – постоянное повышение качества предоставляемых услуг, позволяющих укреплять доверие к власти со стороны населения. Таким образом, маркетинг государственных и негосударственных структур – это организованный органами государственной власти и негосударственными субъектами систематизированный процесс, который ориентирован на установление, прогнозирование и удовлетворение потребностей населения конкретных регионов в товарах и услугах.

## **1.2. Понятие и сущность некоммерческого маркетинга**

В настоящее время некоммерческий маркетинг является самостоятельной научной дисциплиной, изучению которой посвящено значительное число журналов, книг и специализированных университетских курсов. Наибольшее распространение он получил в областях некоммерческого сектора, близких к коммерческому: в сфере образования, здравоохранения, социального обеспечения, культуры и искусства, в библиотечном деле, а также в благотворительных организациях.

Некоммерческий маркетинг осуществляется организациями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах или

выступают за какую-либо идею и не стремятся к получению финансовой прибыли.

*Некоммерческий маркетинг* – это деятельность некоммерческих образований или физических лиц в конкурентной среде, основанная на принципах классического маркетинга и направленная на достижение целей, не связанных непосредственно с получением прибыли.

Маркетинг некоммерческих субъектов несет в себе как коммерческую составляющую, так и коммерческую, но при этом они направлены на получение различных эффектов и воздействуют на различную среду организаций (рисунок 1).

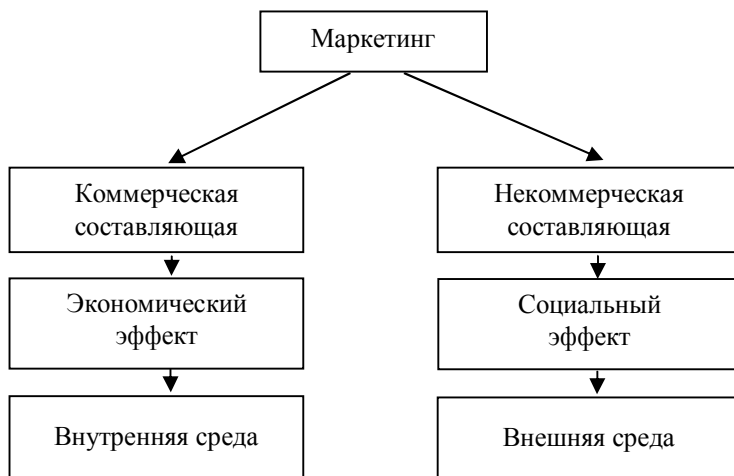


Рисунок 1 – Общая схема маркетинга некоммерческих субъектов

Существуют как сходство, так и различия коммерческого и некоммерческого маркетинга. Для НКО особенно важны маркетинговые подходы, ориентированные на социальный эффект.

Некоммерческий маркетинг главным образом основан на гуманитарной направленности, а также на маркетинговой гуманизации. Такого рода маркетинг не направлен на получение какой-либо прибыли, он опирается на разного рода общечеловеческие интересы и различные ценности, а также на достаточно высокие моральные и этические принципы.

В отличие от коммерческих организаций, основной целью которых является получение прибыли, целью НКО является достижение социального успеха. Например, снижение уровня заболеваемости СПИ-

Дом, повышение уровня рождаемости, охрана архитектурных памятников и т. д.

Можно предположить, что на средства фонда созданы стационар, поликлиника и лаборатория, удовлетворяющие потребности населения региона в конкретных медицинских услугах. Социальный эффект при этом выражается в сокращении числа инфицированных СПИДом в данном регионе. Он «работает» на долгосрочные интересы общества, выражающиеся в данном случае в обеспечении физического здоровья населения.

Таким образом, ключевым показателем эффективности некоммерческой деятельности становится достижение высокого социального эффекта.

Социальный эффект – это результат деятельности некоммерческого субъекта, который направлен на благо общества в целом или отдельных групп населения, всегда нацелен на внешнюю среду и не связан с получением прибыли.

Важность социального эффекта заключается в том, что, по сути, он является своеобразным показателем рентабельности некоммерческого проекта и в идеальном варианте создает нематериальный результат: удовлетворяет жизненно важные потребности человека; повышает уровень и качество жизни общества; способствует сохранению и воспроизводству общественного уклада.

Социальный эффект как аналог прибыли должен находиться в прямой зависимости от государственных объемов финансирования: целевое использование средств налогоплательщиков позволит поддерживать некоммерческий сектор на должном уровне.

Бюджетные вливания – не единственный источник дохода некоммерческих субъектов. Зачастую они живут на членские, учредительные и благотворительные взносы, а также доход от коммерческой деятельности в смежной сфере. Незаинтересованность в материальной прибыли не освобождает этих субъектов от конкуренции на инвестиционном рынке, ведь забота о собственном финансировании – одна из уставных задач каждой организации.

Маркетинг разного рода общественных организаций главным образом используется для того, чтобы создать благоприятное и положительное общественное мнение, которое позволит сформировать более выгодное спонсорское финансирование и дополнительную поддержку со стороны лиц, являющихся налогоплательщиками.

НКО имеют две категории контрагентов: потребители и учредители, которые зачастую являются органами власти. При этом потреби-

тели могут выступать в качестве членов данной организации и, соответственно, платить соответствующие членские взносы. Чем лучше будет финансирование, тем масштабнее будет и деятельность самих организаций.

В некоммерческом маркетинге потребители выбирают между предложениями различных конкурирующих организаций. Социальный эффект, получаемый от деятельности некоммерческих субъектов, является значимым для общества. В зависимости от этого деятельность некоммерческого субъекта финансируется и стимулируется из государственного бюджета либо спонсорами и меценатами.

Специфика некоммерческого маркетинга также многоаспектна. Потребители услуг здесь, как и в маркетинге в государственном управлении – слои и группы населения, чаще всего наименее защищенные. Продукция – услуги, идеи, приоритеты, относящиеся к общественным, коллективным благам. Отношения по своему характеру не вполне рыночные, обмен опосредован. Источник существования и развития – налоги, льготы, взносы, сборы, пожертвования. Ресурсные возможности строго ограничены и контролируются общественностью. Главная цель – соответствие нуждам и ожиданиям социальных групп населения.

Среди функциональных особенностей некоммерческого маркетинга выделяются следующие:

- комплексное изучение и знание нужд и потребностей, вкусов и предпочтений целевой аудитории;
- ориентация на ограниченный ассортимент и удовлетворительное (стандартное) качество услуг;
- постановка и достижение финансовых целей не в виде прибыли, а как средств решения поставленных задач и поддержания жизнеобеспечения организации, социальной общности и ее членов в соответствии с регламентом работы;
- доминирование форм работы с общественностью, социальной рекламы, методов формирования имиджа организации, идеи;
- активное предоставление услуг и сотрудничество с государством и возможными спонсорами.

НКО в области маркетинга приходится иметь дело с двумя взаимосвязанными задачами: деятельностью по привлечению необходимых средств и ресурсов от спонсоров, получению льгот и другой помощи со стороны государства; использованием привлеченных средств и ресурсов в соответствии с миссией организации.

Необходимость заботиться как о привлечении ресурсов, так и об их использовании в соответствии с миссией организации означает,

что руководителям НКО приходится иметь дело с двумя социальными группами: донорами и потребителями благ. Сохранение баланса между интересами и ожиданиями этих двух групп часто является весьма сложной задачей. Например, доноры могут потребовать, чтобы предоставленные ими средства использовались для оказания услуг какой-либо конкретной группе населения, в то время как руководители организации считают, что их программа адресована другой группе населения.

Кроме того, в деятельности организации часто заинтересованы и «третьи стороны», например, компании, занимающиеся страхованием здоровья, политики, бывшие клиенты (выпускники учебных заведений или участники предыдущих программ), которые так или иначе могут поддержать или не поддержать деятельность организации, а также средства массовой информации (СМИ). Очень немногим менеджерам коммерческих компаний приходится иметь дело с таким количеством групп, влияющих на деятельность организации.

Таким образом, некоммерческий маркетинг – маркетинг, ведущие субъекты которого не стремятся к получению прибыли и имеют нефинансовые цели и задачи. Если в коммерческой компании показателем успешной маркетинговой деятельности может служить получаемая прибыль, то для НКО показателем успеха выступает общественная выгода, прежде всего доведение общественных благ до наиболее нуждающихся в них групп населения, а затем и организаций.

### **1.3. Цели, задачи и принципы некоммерческого маркетинга**

Некоммерческий маркетинг имеет свои специфические цели и задачи.

Целью деятельности некоммерческих субъектов является определенная польза, выгода, создаваемая для общества в целом или отдельных групп населения. Эта польза называется социальным эффектом.

Цели могут быть сложными, поскольку успех или неудачу нельзя измерить в финансовых категориях. Цели должны определять количество клиентов, которых нужно обслужить, объем оказываемых услуг, их качество и другие параметры. Так, целями некоммерческого маркетинга могут быть создание имиджа отдельной личности, продвижение индивидуальной программы (как в политике) или идеи (как в науке или искусстве).

При этом главной целью некоммерческого маркетинга является максимизация социального эффекта в данных конкретных условиях рынка или маркетинговой среды субъекта.



Социальный эффект, с точки зрения некоммерческого маркетинга, служит своеобразным аналогом экономического эффекта в традиционном, классическом маркетинге. Точно так же, как коммерческая фирма не может существовать и развиваться, не получая прибыли, не может существовать и развиваться некоммерческий субъект, не достигший социального эффекта в результате своей деятельности.

При реализации поставленных целей в некоммерческом маркетинге важно соблюдение следующих принципов:

- максимальное удовлетворение социально важных некоммерческих потребностей общества (в управлении государством, обороне и безопасности, бесплатном здравоохранении, образовании, социальном обеспечении, духовном развитии и т. д.);

- оптимальное расходование ограниченных ресурсов общества на образование и содержание соответствующих некоммерческих субъектов (органов государственной власти и управления, политических партий и движений, силовых структур, медицинских и образовательных учреждений, органов социального обеспечения, благотворительных организаций и т. д.).

Таким образом, в основе современного некоммерческого маркетинга лежат принципы делового и социального партнерства и концепция социального маркетинга, которая ориентирует организации на применение социально одобряемых стратегий развития и общественно значимых социальных проектов. Некоммерческий маркетинг решает три задачи:

- рациональное предоставление, распределение социальных услуг и другой продукции;

- повышение престижа, притягательности отдельных социальных идей, институтов, личностей в рамках определенной социальной общности;

- повышение престижа данной социальной общности.

Применение концепции некоммерческого маркетинга, его инструментов и процедур дает некоммерческим субъектам следующие возможности:

- изучать общественные потребности;

- формировать более продуктивную внутреннюю среду, созвучную декларируемой миссии субъекта;

- создавать некоммерческие продукты и услуги, в большей степени отвечающие желаниям потребителей;

- побеждать в конкуренции за инвестиции и обеспечивать необходимое финансирование своей деятельности;

- воздействовать на потребителей, конкурентов и контактные аудитории при помощи средств маркетинговых коммуникаций;

- обеспечивать эффективный некоммерческий обмен и полноценное удовлетворение социальных потребностей общества;
- управлять потребностями и спросом потребителей некоммерческих продуктов;
- создавать и увеличивать в конкретных условиях социальный эффект;
- способствовать более эффективному использованию ограниченных общественных ресурсов.

При этом большинство некоммерческих субъектов сталкивается с проблемой организации «продаж» своего продукта. Эта проблема связана с технологической неподготовленностью многих субъектов к рыночным сделкам. Не любая НКО может сделать свой продукт доступным целевым потребителям. При этом парадокс заключается в том, что проблему «продаж» часто испытывают НКО, спрос на продукцию которых превышает предложение (некоммерческая медицина, образовательные, благотворительные организации); субъекты, занимающие монопольное положение (органы государственной власти и управления, правоохранительные органы, некоторые научно-исследовательские организации).

Изучение выявленных тенденций показало, что в общей совокупности можно выделить следующие основные проблемы, имеющие место в деятельности НКО:

- Наличие возрастающей конкуренции. Она характерна не для всех секторов некоммерческой сферы. Так, например, НКО в образовании и медицине конкурируют как между собой, так и с коммерческими субъектами.

- Несоответствие целей и результатов деятельности организаций потребностям и желаниям потребителей. Подобная ситуация может быть следствием низкой профессиональной подготовки руководителей и исполнителей или умышленных действий должностных лиц.

- Некоммерческие учреждения вынуждены заниматься коммерческой деятельностью. Это обусловлено тем, что за счет появления дополнительных источников дохода учреждениям предоставляется возможность частично компенсировать недостаточное внешнее (государственное) финансирование.

- Слабая проработка в белорусском обществе объективных критериев оценки результатов деятельности некоммерческих субъектов.

На данном этапе развития решение задач и проблем некоммерческого маркетинга, соблюдение его принципов позволит стать данному сектору более конкурентоспособным и создавать более важные для общества ценности.

#### **1.4. Сферы некоммерческой деятельности. Особенности процесса обмена в некоммерческом маркетинге, взаимосвязь участников обмена в некоммерческом маркетинге**

Рядом с коммерческой сферой сосуществует и некоммерческая сфера человеческой деятельности. Здесь не создаются материальные блага, но возникают иные, не менее значимые для общества ценности. В некоммерческой сфере удовлетворяются такие первостепенные социальные потребности, как потребность людей в управлении государством, обороне и безопасности, бесплатной медицине и образовании, вероисповедании и т. д.

Ведущими субъектами некоммерческого маркетинга выступают (или претендуют на эту роль) следующие институциональные учреждения, имеющие общественную значимость и полезность:

- международные и национальные общественные организации с широким охватом целевых групп общественности (общества Красног Креста, профессиональные учреждения, церкви, благотворительные и попечительские учреждения и фонды);

- государственные учреждения и региональные структуры, а также учреждения, организующие и обеспечивающие оборону, национальную безопасность, охрану правопорядка, здравоохранение, образование, транспортную, пожарную безопасность и др.;

- организации, союзы и другие объединения, защищающие коллективные интересы хозяйствующих субъектов и групп населения (отраслевые и профессиональные объединения, торгово-промышленные палаты, творческие союзы, клубы и др.);

- политические партии и массовые движения, выдающиеся личности.

Всех некоммерческих субъектов можно разделить на три вида:

- государственные некоммерческие субъекты (органы государственной власти; государственные бюджетные предприятия и организации здравоохранения, науки, культуры; государственные силовые структуры и т. п.);

- негосударственные некоммерческие субъекты (политические партии и движения; профсоюзные организации; некоммерческие благотворительные фонды и ассоциации; религиозные конфессии и т. п.);

- физические лица, занимающиеся некоммерческой деятельностью (независимые политики, ученые, деятели искусства и культуры, миссионеры и т. п.).

Существуют две основные причины, почему организации занимаются некоммерческой деятельностью.

Первая причина зависит от разновидности некоммерческого субъекта и лежит в плоскости его уставных задач. Некоммерческая деятель-

ность является основной для государственных структур: армии, здравоохранения, образования, науки, социального обеспечения и др.

Негосударственные организации, такие как политические партии, профсоюзные организации, общественные фонды преследуют политические или иные общественные цели, продвигают в социум свой некоммерческий продукт.

Вторая причина состоит в том, что коммерческая сфера не способна удовлетворить все жизненно важные потребности человека, такие как самовыражение, финансовая и личная безопасность, здоровье, управление государством, реализация гражданских прав и свобод. Именно поэтому возникает некоммерческий сектор.

Обеспечение общества качественными и доступными товарами и услугами коммерческого сегмента положительно сказывается на уровне жизни граждан, но приоритетное значение при этом остается за некоммерческими сферами: здравоохранением, образованием, обороноспособностью, религией, наукой, искусством, политикой.

Для примера можно рассмотреть институт религии. В той или иной мере каждый человек испытывает потребность в духовной пище, информации о мироздании, ответах на сложные житейские вопросы и морально-этических нормах.

Даже самая развитая экономика не способна предоставить обществу то, что находится в ведении религии, целые столетия цивилизации не смогли найти замены религиозным институтам.

НКО не являются убыточными или экономически бессильными. Чтобы представить себе объемы ресурсов некоммерческой сферы, достаточно сказать, что обороты пенсионного фонда некоторых стран сопоставимы с государственным бюджетом страны.

Прямое влияние некоммерческой сферы на прибыльный сектор несомненно. Ведь удовлетворение основных потребностей человека благоприятно сказывается на его социальной позиции, деятельности и активности.

Грамотное использование отчислений и налогов, получаемых от коммерческого сектора, позволяет повысить как уровень жизни общества, так и доверие к государству.

Маркетинг в сфере некоммерческой деятельности в идеале призван обеспечивать социальное равновесие и здоровое партнерство между различными социальными группами. В свою очередь, здоровое общественное сознание благоприятно сказывается на производстве товаров, услуг, получении прибыли.

Кроме того, некоммерческая деятельность позволяет найти точки соприкосновения между государством и обществом, социумом и индивидом.

Яркий и актуальный пример технологии применения некоммерческого маркетинга – сфера образования. Качество образовательных услуг прямо влияет на уровень производства, поэтому профессионализм выпускника – залог эффективности коммерческого сектора.

При этом качество начального, среднего и высшего образования прочно связано между собой. Спрос на образовательные услуги столь высок, что в этой сфере давно функционирует коммерческая ниша: частные лицеи, школы, учреждения высшего образования (УВО), а также персональное репетиторство и платные уроки.

Популярность этой сферы свидетельствует о высокой потребности общества в качественном образовании. Однако финансовое положение многих граждан не позволяет им самореализоваться в той или иной профессиональной сфере из-за отсутствия средств, поэтому некоммерческая деятельность в этом секторе остается востребованной.

В некоммерческом маркетинге процесс обмена выглядит значительно сложнее, чем в коммерческом маркетинге, так как в него включено большее количество участников с весьма сложными элементами зависимости (рисунок 2).

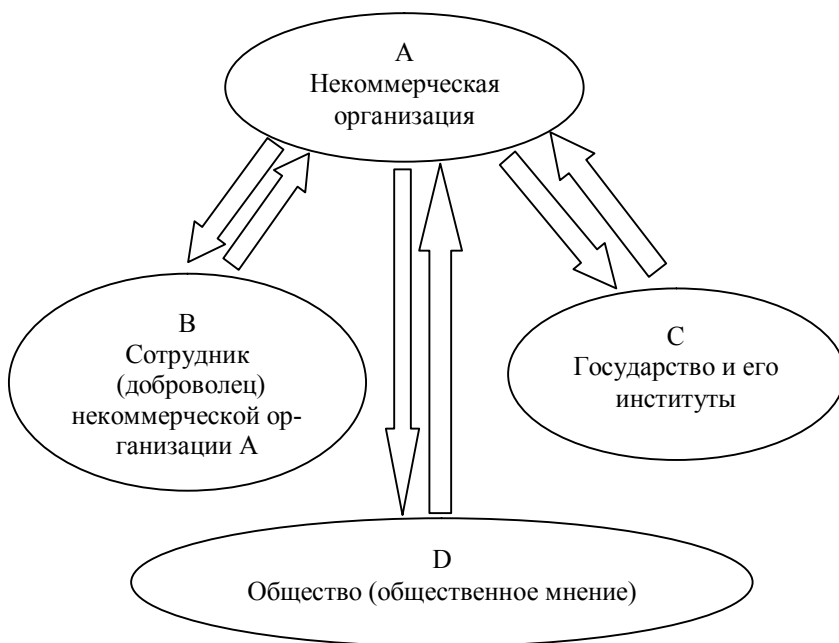


Рисунок 2 – Взаимозависимость участников обмена в некоммерческом маркетинге

По этой схеме участник А получает от участника В взносы, пожертвования, сотрудничество, верность идеалам и т. п.; от участника С – часть средств от налогов (освобождение от налогов), правовую помощь, доверие, защиту в той мере, в какой она необходима участнику В и участнику D; от участника D – уважение, одобрение, пожертвования, доверие и поддержку в отношении участника С.

В свою очередь, участник А предоставляет участнику В информацию, защиту интересов, помощь и поддержку, престиж, чувство радости; участнику С – помощь в исполнении обязанностей, благодарность, голоса избирателей; участнику D – помощь в решении определенных проблем, постановку новых общественно важных задач, информацию, формирование личного образа и т. п.

НКО могут осуществлять предпринимательскую деятельность, но в той мере, в какой это служит достижению целей, ради которых они созданы (религиозные конфессии реализуют соответствующую литературу и предметы атрибутики, деятели науки и искусства – свои произведения и т. д.).

Таким образом, некоммерческий маркетинг осуществляется организациями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах, выступают за какую-либо идею и не стремятся к получению финансовых прибылей. Некоммерческий маркетинг не имеет единого внешнего выражения, его проявления зависят от организации, которая прибегает к нему.

### **1.5. Отличие некоммерческого маркетинга от классического маркетинга**

Некоммерческий маркетинг имеет схожие черты и различия по сравнению с маркетингом, ориентированным на прибыль (коммерческим маркетингом).

Принципиальное отличие некоммерческого маркетинга от классического заключается в следующем:

– Во-первых, некоммерческий маркетинг охватывает очень широкий круг областей человеческой деятельности, значительно более широкий, чем производство и продвижение товаров и услуг (сфера приложения классического маркетинга). К этим областям относятся следующие:

- политика;
- государственное управление;
- оборона и безопасность;

- здравоохранение;
- образование;
- религия;
- наука;
- искусство и культура;
- спорт;
- благотворительность и т. д.

Общественная значимость этих сфер деятельности несколько не меньшая (в некоторых аспектах даже большая), чем значимость материального производства и торговли.

– Во-вторых, некоммерческий маркетинг способствует более полному и эффективному удовлетворению следующих первостепенных и жизненно важных потребностей членов общества:

- потребность в самоосознании и самореализации личности;
- потребность в реализации гражданских прав и свобод;
- потребность в участии в управлении государством;
- потребность в безопасности;
- потребность в здравоохранении;
- потребность в образовании;
- потребность в социальных, культурных, художественных ценностях и др.

– В-третьих, некоммерческий маркетинг способствует решению проблемы установления взаимосвязей между интересами различных групп некоммерческих субъектов: государственных, негосударственных и физических лиц, занимающихся некоммерческой деятельностью. Например, интересы правительства, церкви, фонда «Анти-СПИД», общественных деятелей и видных ученых, артистов пересекаются в процессе реализации программы борьбы со СПИДом.

Как в некоммерческом, так и коммерческом маркетинге потребители могут выбирать между предложениями различных организаций.

Некоммерческий маркетинг представляет собой деятельность некоммерческих субъектов в конкурентной среде, основанную на принципах классического маркетинга. Цель некоммерческой деятельности – это достижение социального эффекта, а некоммерческого маркетинга – максимизация этого эффекта при рациональном использовании необходимых ограниченных ресурсов общества.

Основные различия между некоммерческим и коммерческим маркетингом исходят из разности цели. Успех или неуспех НКО не измеряется финансовыми показателями, так как цели этих организаций носят сложный характер. Так, например, маркетинг политического

кандидата может иметь целью продвижение и избрание его избирателями в местное самоуправление. От НКО часто ожидают или даже требуют обслуживания рыночных сегментов, которые коммерческие организации считают невыгодными. Поэтому большинство их не получает доходы от повседневной деятельности, а опирается на нечастые усилия по сбору средств. НКО могут быть даже планово убыточными, если оказывают услуги или продают товары по ценам ниже себестоимости. Практически все НКО существуют в большей степени за счет спонсоров и благотворительных средств. Для них устанавливаются льготы по налогообложению, льготные тарифы на отдельные услуги (почта, транспорт, аренда помещения и др.).

Объектом маркетинга могут быть организации, отдельные лица, места в жилищных застройках, зонах отдыха, идеи и другие объекты. Потребители могут выбирать между предложениями различных организаций. Преимущества, предлагаемые конкурирующими организациями, различаются. Потребительские сегменты могут иметь различные мотивы и критерии для своего выбора. Потребители могут испытывать удовлетворение либо неудовлетворение.

Выделяют следующие особенности некоммерческого маркетинга:

- Некоммерческий маркетинг связан с организациями, территориями и идеями, а также с товарами и услугами.

- Происходит обмен голосов за лучшую власть или обслуживание, снижение роста расходов.

- Более сложные цели маркетинга, поскольку успех или неудача не может измеряться с финансовых позиций.

- Преимущества некоммерческого маркетинга часто не связаны с оплатой услуг и товаров потребителями.

- От НКО могут ожидать или требовать обслуживания экономически невыгодных сегментов рынка.

Рассматривая ориентацию на рынок в некоммерческом секторе, необходимо учитывать, что некоммерческий маркетинг отличается от коммерческого, хотя и использует его подходы и инструменты в некоммерческих условиях. К основным различиям относятся следующие:

- Множественность целевых рынков. У НКО как минимум два рынка – рынок бенефициаров и рынок доноров.

- Особенности обмена. Обмен в НКО носит преимущественно неденежный характер и предполагает психологические издержки и выгоды.

- Нефинансовые цели НКО.



– Особенности продукта. Продукт, предлагаемый НКО, часто имеет «неосвязаемый», нематериальный характер, как правило, это услуга, а не физический товар.

– Для НКО в большей степени характерно сотрудничество, а не конкуренция.

– Повышенный общественный контроль, связанный с тем, что НКО получает государственное финансирование и привлекает денежные средства от населения.

– Отношение к маркетингу руководителей и сотрудников НКО. В НКО, в отличие от коммерческих организаций, существует значительное сопротивление применению маркетинга и маркетинговых инструментов.

Указанные различия внутренних организационных и внешних условий делают некоммерческий маркетинг более трудной задачей по сравнению с коммерческим. В некоторых литературных источниках подчеркивается, что управление НКО требует гибкого подхода, а не использования готовых моделей управления, перенесенных из коммерческого сектора.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Почему в современных условиях развития общества особое значение приобретает изучение деятельности НКО?

2. Назовите исторические этапы становления некоммерческого сектора в США. В чем заключаются их особенности?

3. Какие предпосылки послужили основой для формирования маркетинга в некоммерческой сфере?

4. Назовите цели, задачи и принципы некоммерческого маркетинга.

5. С какими проблемами сталкиваются в своей деятельности НКО?

6. Назовите сферы некоммерческой деятельности.

7. В чем состоит сходство и различия коммерческого и некоммерческого маркетинга?

## **Тема 2. КОНЦЕПЦИИ И ВИДЫ НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

### **2.1. Концепции некоммерческого маркетинга, их особенности**

Первоначально понятие «маркетинг» применялось только в рамках коммерческой деятельности, в которой обмен носит утилитарный ха-

рактер. Это предполагает, что участник обмена получает некий товар в обмен на деньги или другие товары.

Согласно такому подходу, инструменты маркетинга являются средством продвижения товаров и услуг с единственной целью – получением прибыли (коммерческий маркетинг). Основные виды коммерческой маркетинговой деятельности – установление измеримых целей продаж, изучение конъюнктуры рынка, разработка продуктов и услуг на основе существующих потребностей, их продвижение, реализация стратегии ценообразования.

Однако маркетинг не сводится лишь к продаже товаров. Отбор абитуриентов убеждает нас в том, что сфера высшего образования может рассматриваться как своеобразный рынок, а проблемы поиска общественными организациями финансовой поддержки заставляют нас вспомнить о торге «мотивами». Также избиратели отдают свой голос за политика, который сумел лучше «продать» себя в ходе предвыборной кампании.

Актуальность адаптации методов коммерческого маркетинга к специфике некоммерческого сектора появилась в США в 70-е гг. XX в.

В новых условиях от НКО потребовались такие навыки как умение четко определять позицию организации на рынке и понимать потребности клиентов; способность распространять свои убеждения, находить сторонников и т. д.

Таким образом, НКО необходимо использовать инструменты коммерческого маркетинга для их успешной деятельности. Это положение нашло отражение в концепции некоммерческого маркетинга.

Понятие концепции маркетинга отражает определенную систему взглядов на маркетинг как философию и методологию деятельности.

Некоммерческий маркетинг – это концепция, согласно которой принципы классического маркетинга (маркетинга продажи товаров и услуг) могут быть использованы НКО для продажи идей, отношений и поведения.

Выделяют следующие преимущества использования концепции некоммерческого маркетинга для НКО:

- информирует общественность о деятельности НКО;
- собирает пожертвования онлайн;
- набирает новых волонтеров;
- распространяет истории людей, которые помогают НКО;
- управляет своей репутацией через онлайн-сети.

Для того, чтобы определить место некоммерческого маркетинга в широком спектре концепций и видов, необходимо выяснить, как он с

ними корреспондируется, какие взаимосвязи и взаимозависимости при этом возникают. Это позволит получить представление о том, какие из известных классических концепций и видов маркетинга соответствуют различным секторам некоммерческой сферы, деятельности тех или иных некоммерческих субъектов.

Существует ряд концепций, через которые маркетинг прошел в своем развитии. К ним относятся производственная концепция, продуктовая концепция, концепция продаж, концепция активного маркетинга, концепция социально ориентированного маркетинга. Несмотря на то, что эти концепции явились определенными этапами развития маркетинга, ошибочно было бы утверждать, что, сыграв свою роль в свое время, они утратили практическое применение сегодня.

Производственная концепция предполагает совершенствование производства пользующихся спросом продуктов. Основным объектом внимания является производственный процесс. Задачи менеджмента сконцентрированы на достижении высокой эффективности производства.

Эта концепция приемлема для следующих некоммерческих субъектов: законодательные органы государственной власти различного уровня, армия, органы внутренних дел, налоговые органы и другие силовые структуры.

Продуктовая концепция основывается на стремлении субъекта производить продукты высокого качества. Основным объектом внимания является качество продукта. Задачи менеджмента концентрируются на производстве высококачественной продукции, ее постоянном совершенствовании.

Продуктовую концепцию часто применяют некоммерческие учебные заведения (УВО, школы, гимназии, лицеи); медицинские учреждения (поликлиники, стационары, диспансеры); учреждения культуры (музеи, библиотеки).

Концепция продаж ориентирует производителя на создание и продвижение тех продуктов, которые позволяет его внутренний потенциал. Основным объектом внимания является продвижение товара. Задачи менеджмента концентрируются на организации эффективного сбыта. При этом фактор спроса остается на втором плане. Речь идет о «навязывании» покупателю продуктов, которые субъект в состоянии произвести, на которые нет интенсивного спроса.

В некоммерческой сфере применение этой концепции типично для вновь созданных политических партий, впервые участвующих в государственных выборах и выдвигающих неизвестных избирателям кандидатов.

Концепция активного маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и удовлетворение этих потребностей наилучшим образом. Основным объектом внимания являются нужды потребителей. Задачи менеджмента концентрируются на удовлетворении нужд и потребностей целевых рынков.

Концепцию активного маркетинга применяют прогрессивные местные органы самоуправления.

Многие специалисты в области маркетинга считают одной из самых современных концепцию социально-этичного маркетинга. Она предполагает получение компанией прибыли за счет удовлетворения потребностей потребителей наилучшим образом, но в то же время сохраняющим и повышающим благосостояние общества в целом. Основным объектом внимания является не удовлетворение потребителя, а повышение качества жизни. Задачи менеджмента концентрируются на поиске равновесного соотношения между тремя основными ориентирами: прибылью компании, потребностями потребителей и долгосрочными интересами общества.

Внедрение концепции маркетинговой деятельности некоммерческих субъектов позволит строить им свою деятельность не только на интуиции и накопленном опыте, а и на научной основе, достигая максимальной результативности.

Применение концепции некоммерческого маркетинга дает возможность некоммерческим субъектам создавать некоммерческие продукты, отвечающие предъявляемому спросу; обеспечивать эффективный некоммерческий обмен и полноценное удовлетворение социальных потребностей общества; создавать и максимизировать социальный эффект; вести конкурентную борьбу за инвестиции и обеспечивать необходимое финансирование своей деятельности; обеспечивать эффективное расходование ограниченных ресурсов общества.

Результативность некоммерческой деятельности крайне важна для общества, поскольку на ее осуществление расходуются его ограниченные ресурсы, и в первую очередь, средства налогоплательщиков, составляющие основу государственного бюджета.

## **2.2. Концепция социально-этичного маркетинга, ее особая роль в деятельности НКО. Этапы осуществления социального маркетинга**

Традиционно инструменты маркетинга применяли для того, чтобы продавать товары и услуги. В 1970 г. возникла идея использовать

маркетинг, чтобы помочь людям приобрести хорошие привычки, которые принесут пользу им и будут полезны для общества в целом. Новое применение маркетинга получило название социального маркетинга.

В большинстве случаев цель социального маркетинга – способствовать улучшению жизни отдельного человека и общества в целом. Например, отказ от курения полезен для здоровья бывшего курильщика, его семьи, а также это сокращает расходы на здравоохранение, что выгодно государству. Когда же человек не получает прямой выгоды для себя, например, становясь донором, социальный маркетинг акцентирует внимание на моральном удовлетворении от совершения доброго дела.

Социальный маркетинг использовался, чтобы побудить людей сократить потребление жиров, есть больше овощей и фруктов, бросить курить, практиковать «безопасный секс» для предотвращения распространения СПИДа, вступать в ряды доноров и т. д. В целом социальный маркетинг можно эффективно использовать в решении широкого круга проблем, не обязательно связанных с охраной здоровья и планированием семьи, – сохранение энергии и водных ресурсов, охрана окружающей среды и др.

Хотя большинство социальных маркетинговых программ финансируются государственными учреждениями или НКО, специалисты по социальному маркетингу могут обращаться и в коммерческие компании. Например, страховые компании заинтересованы в противопожарной безопасности, охране труда, отказе от курения и других изменениях поведения, которые сократят число несчастных случаев, тем самым избавят их от необходимости платить страховку. Некоторые пивные и ликероводочные заводы стимулируют кампании по повышению безопасности движения, чтобы продемонстрировать свою гражданскую ответственность и уменьшить стремление правительства и общественности принять законы, ужесточающие продажу и распитие спиртных напитков.

Выделяют следующие этапы осуществления социального маркетинга:

– *Определение проблемы.* Прежде всего, надо определить, в чем состоит проблема, на кого и как она влияет. Необходимо осознать проблему с точки зрения человека или группы людей, на которых нацелена программа социального маркетинга. Часто для этого необходимо опросить множество людей, которые могут повлиять на ее решение и которые имеют к ней отношение.

– *Выбор соответствующих целевых аудиторий.* На этом этапе необходимо разделить потенциальную аудиторию на относительно однородные подгруппы и выбрать одну или несколько групп для разработки программы социального маркетинга. Например, программа борьбы с курением для подростков может отличаться от такой же программы для взрослых курильщиков, уже имеющих проблемы со здоровьем. Первая программа должна учить подростков не поддаваться давлению со стороны сверстников, вторая – сосредоточить внимание на поведенческих стратегиях, которые помогут избавиться от привычки.

– *Дополнительные исследования по целевым аудиториям.* На этом этапе специалисты по социальному маркетингу проводят личные интервью с членами группы, наблюдения и исследования для того, чтобы лучше узнать ее интересы, отношение к предлагаемому изменению поведения, причины, по которым группа может не захотеть изменить поведение, какими средствами информации пользуется группа, и другие сведения, необходимые для программы социального маркетинга.

– *Разработка плана маркетинга.* План социального маркетинга должен составляться с такой же тщательностью, как и любой коммерческий проект. План социального маркетинга должен включать четыре обязательных компонента:

- новый продукт и (или) модель поведения;
- «цена» этого изменения;
- где и каким образом человек может получить этот продукт, информацию или любые другие предлагаемые средства;
- какие меры следует предпринять для поддержки конкретного плана маркетинга.

В плане также необходимо отразить желаемый результат изменения поведения, временные рамки, а также то, каким образом этот результат будет оцениваться.

– *Планирование предполагаемого изменения поведения.* Специалистам по социальному маркетингу следует серьезно обдумать, какое именно изменение поведения предложить людям. Новые идеи, модели поведения, продукты принимаются с наибольшей вероятностью в тех случаях, когда можно ясно продемонстрировать их положительный результат, а также когда «новое» совместимо с реальной жизнью людей, они могут легко это «попробовать» и оценить преимущества. Специалисты по социальному маркетингу стараются оптимально упростить предлагаемое ими изменение поведения, чтобы оно с наибольшей вероятностью было принято целевой аудиторией.

– *Разработка конкретной продукции.* При любой возможности специалисты по социальному маркетингу стараются предложить людям конкретный (осязаемый) продукт, с помощью которого можно побудить человека изменить поведение и сделать это легко и эффективно. Например, в рамках Программы Стэнфордского университета по профилактике сердечных заболеваний были выпущены и распространены большие магниты в форме сердца и серии мини-плакатов о еде, полезной для сердца, для того, чтобы люди, принадлежащие к соответствующей целевой аудитории, могли прикрепить их дома на холодильник как напоминание о необходимости полезного для сердца питания.

– *Контроль стоимости и усвоение желаемой модели поведения.* В контексте социального маркетинга ее стоимость в денежном выражении часто не принимается в расчет, однако стоимость, выраженная не в деньгах, а в затраченном времени, усилиях, психологическом стрессе, может быть очень высока (например, стремление расстаться с приятной привычкой курить).

– *Выбор участников (деятельности), требующих взаимодействия.* Некоторые программы социального маркетинга предлагают продукты, рассчитывая на их непосредственное физическое получение потребителями. Например, программы, направленные на применение контрацептивов, стремятся сделать эту продукцию наиболее доступной для целевых групп путем распространения ее через все возможные каналы. Контрацептивы следует распространять в государственных и частных клиниках, а также через аптеки и магазины, работающие до позднего вечера.

Другие программы социального маркетинга могут быть не связаны с конкретной продукцией, но могут нуждаться во взаимодействии с различными группами и агентствами для выполнения своей программы. Например, идея провести кампанию по отказу от курения требует координации действий с другими заинтересованными организациями.

– *Планирование информационной программы.* Информационная составляющая программы социального маркетинга может включать в себя рекламу, связи с общественностью, паблисити, личный контакт и другие способы популяризации.

Например, в Египте национальная программа социального маркетинга по распространению средств контрацепции проводится с помощью телевидения, радио, газет, уличных объявлений и проведения информационных встреч на фабриках и других рабочих местах. В программе Стэнфордского университета по профилактике сердеч-

ных заболеваний используются классные занятия, индивидуальные консультации, телевизионная реклама, пособия и другие инструменты убеждения людей в необходимости здорового образа жизни.

– *Оценка эффективности программы социального маркетинга.* Каждый шаг программы социального маркетинга необходимо отслеживать с целью выявления недостатков и неожиданных препятствий, что позволит подкорректировать программу на ходу. Оценка затрат и результатов поможет выбрать направление дальнейшей деятельности в области социального маркетинга и определить наиболее эффективный способ ее осуществления.

Поскольку социальный маркетинг – это относительно новый подход, то немногие люди приобрели специальную подготовку для занятий социальным маркетингом. Большинство специалистов в этой области имеют опыт работы в здравоохранении, образовании, средствах массовой коммуникации, социальной политике и, в редких случаях, в маркетинге. Все они занимаются социальным маркетингом для того, чтобы оказывать людям более скоординированную, целенаправленную и эффективную помощь в применении новых моделей поведения.

### **2.3. Виды некоммерческого маркетинга, их особенности**

Существуют наиболее типичные и соответствующие некоммерческой сфере разновидности (виды) маркетинга.

Макромаркетинг имеет непосредственное отношение к деятельности властных структур регионального уровня, занимающихся формированием государственной внутренней и внешней политики в области развития демократии, гражданского общества; международных отношений, экономики, безопасности, геополитики, обороны страны и т. д. Использование идеи макромаркетинга может способствовать повышению престижа страны на международном уровне, привлечению иностранных инвестиций, выполнению государственного бюджета и пополнению его доходной части, рациональному распределению и использованию финансовых, трудовых, материальных, земельных ресурсов.

Таким образом, реализуются как коммерческая, так и некоммерческая составляющие макромаркетинга как вида маркетинга некоммерческих субъектов. В специальной литературе встречаются предложения по практическому воплощению принципов макромаркетинга на региональном уровне. А. А. Браверман предлагает идею создания



общероссийской маркетинговой системы (ОМС) как средства координации маркетинговых программ.

В последние годы довольно широкое распространение получило понятие глобального маркетинга. Этот вид маркетинга возник в связи с процессами глобализации мировой экономики и является результатом развития международного маркетинга. Главная причина его возникновения заключается в растущей взаимозависимости стран всего мира при производстве товаров и услуг, что требует более глобального подхода компаний к своему бизнесу.

Глобальный маркетинг имеет прямое отношение к деятельности таких крупнейших международных некоммерческих субъектов, как Организация Объединенных Наций (ООН), специализированное учреждение ООН по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Международный олимпийский комитет (МОК) и др. В условиях международной интеграции в таких важнейших областях как развитие демократии и парламентаризма, борьба с международным терроризмом, СПИДом, наркоманией и т. д., использование принципов глобального маркетинга может максимально повысить эффективность этой деятельности.

В настоящее время известны виды маркетинга, которые органично вплетаются в концепцию маркетинга некоммерческих субъектов. Это маркетинг идей, маркетинг личности, маркетинг мест, маркетинг отношений, политический маркетинг, маркетинг услуг.

Под маркетингом идей обычно понимают такой вид маркетинга, который нацелен на изменение отношения потребителей к каким-то продуктам, услугам, процессам или явлениям. Это связано с формированием и продвижением определенных идей, концепций, программ: борьбы со СПИДом, наркоманией, международным терроризмом и т. д.

Акцией в духе маркетинга идей можно считать выставку антитабачной пропаганды, организованную в Лондоне двадцатью художниками 25 ноября 2000 г. Выставка проводилась по инициативе ВОЗ и включала произведения живописи, скульптуры и фотографии пропагандистской направленности.

Другим примером продвижения некоммерческой идеи может служить телевизионный ролик Государственной инспекции безопасности дорожного движения (ГИБДД), сопровождаемый слоганом «Никогда не торопись, и у тебя все получится». Он призывает граждан к соблюдению правил дорожного движения и нацелен на сокращение числа дорожно-транспортных происшествий.

Маркетинг личности – это разновидность маркетинга некоммерческих субъектов, нацеленная на формирование, сохранение или изменение отношения (реакции) потребителей и контактных аудиторий к определенным лицам (личностям). Этот вид маркетинга в приложении к некоммерческой сфере может включать обе составляющие (некоммерческую и коммерческую) либо только некоммерческую. Он имеет прямое отношение к деятельности физических лиц, занимающихся некоммерческой деятельностью: ученых, писателей, художников, архитекторов, проповедников и т. д., продвигающих на рынок свои продукты. При этом некоммерческими продуктами являются не только идеи и произведения, представляющие собой объекты интеллектуальной собственности, но и личности их создателей.

Маркетинг личности пересекается с политическим маркетингом. В этом случае в качестве некоммерческих продуктов выступают политические партии и движения (аналог торговой марки, бренда), личности их лидеров и кандидатов на выборы, их предвыборные программы.

Маркетинг мест направлен на формирование, сохранение или изменение отношения потребителей, посредников, контактных аудиторий к определенным «местам». В коммерческой сфере это зоны экономических интересов производственных предприятий, банков, финансовых групп и т. д. В некоммерческой – места расположения и объекты, представляющие историческую ценность, памятники культуры, архитектуры, зодчества, музеи, библиотеки и многие другие.

В последние годы в Беларуси возникла проблема привлечения отдыхающих и туристов в традиционные места отдыха (например, агроэкотуризм). Соответствующие структуры и многочисленные туристические фирмы при помощи средств маркетинга решали не только коммерческую проблему, но и некоммерческую – возвращение белорусским гражданам сознания возможности пользоваться природными и культурными богатствами уникальных отечественных мест отдыха.

Все большее распространение приобретает такой вид маркетинга, как маркетинг отношений. Эта тенденция характерна как для коммерческой, так и для некоммерческой сферы. Маркетинг отношений связан с установлением и поддержанием длительных и стабильных взаимовыгодных контактов субъекта с ключевыми составляющими его внешней микросреды: покупателями, партнерами, поставщиками, посредниками. Конечная цель – максимизация результатов деятельности (коммерческих и некоммерческих) через создание контингента постоянных покупателей и долгосрочных деловых связей на взаимовыгодной основе.

Применение инструментов маркетинга отношений может повлиять на увеличение социального эффекта от деятельности таких некоммерческих субъектов, как благотворительные фонды, медицинские учреждения, налоговые органы, органы социального обеспечения.

Основополагающие принципы и функции маркетинга услуг, его методы и инструменты относятся и к некоммерческим услугам: медицинским, образовательным, услугам учреждений культуры, спорта и др.

Из классической теории известны многие виды операционного маркетинга, которые нацелены на решение конкретных проблем в определенных условиях. Каждый из них может быть использован в рамках концепции маркетинга некоммерческих субъектов.

Дифференцированный маркетинг может найти применение в деятельности благотворительного фонда, ориентированного на несколько сегментов потребителей: инвалидов, пенсионеров, ветеранов афганской и чеченской войн и т. д.

Применение средств недифференцированного маркетинга характерно для институтов государственной власти и управления, которые должны сосредотачивать внимание на общих для всех сегментах потребностях, а не на различиях между ними.

Использование конверсионного маркетинга соответствует задачам армии и налоговых органов, связанным с изменением отрицательного отношения потребителей к их некоммерческим продуктам.

Концентрированный маркетинг применим для некоммерческих субъектов с ограниченными внутренними ресурсами, ориентированными на небольшие сегменты (отраслевые профсоюзные организации и не слишком влиятельные религиозные конфессии).

Средства противодействующего маркетинга обычно направляются на убеждение потребителей отказаться от таких вредных привычек. Они характерны для организаций здравоохранения, дорожно-патрульной службы и т. д.

Развивающийся маркетинг соответствует деятельности физических лиц, занимающихся коммерческой деятельностью. Например, ученые и писатели, продвигающие свои произведения, как правило, озабочены оценкой потенциального рынка и определением его реальных потребностей с целью преобразования вероятного скрытого спроса в действительный.

Мировая наука и практика в области маркетинга позволили выделить и такие *современные концепции* в эволюции коммерческого маркетинга как политмаркетинг и эгомаркетинг, характерные для данного этапа развития общества.

*Формирование концепции политмаркетинга в контексте с целеполагающими установками концепции некоммерческого маркетинга.*

Основу политмаркетинга составляет продвижение идей, интересов и мнений в общественном пространстве. *Политмаркетинг* относится не только к деятельности политических партий, преследующих некоторые групповые интересы в условиях плюралистического общества, но и к различного рода массовым движениям, которые в критических ситуациях склонны из движений широкой общественности превращаться в политические партии. В этом смысле показательным является перерождение общественного движения экологистов в партии «зеленых», начертавших на своих знаменах, помимо лозунгов за охрану среды обитания, достаточно серьезные претензии на занятие политических позиций в обществе.

Полезность от политизации маркетинга состоит в том, что, используя принципы маркетинга товаров и услуг, политмаркетинг в своей основе пытается служить самым широким интересам общества.

Политмаркетинг как концепция организации через активную деятельность политических партий, движений и самого правительства предусматривает не только защиту некоторых групповых интересов, но и уважение интересов всех граждан.

Процессы обмена идеями, мнениями, необходимость изменения методов овладения вниманием общественности и самой широкой публики, поиск компромиссов с некоторыми группами влиятельных с точки зрения целей политических партий и движений представителей общественности – все эти и другие действия руководителей партий и движений исходя из принципов современного маркетинга должны быть подчинены интересам активных участников политических акций, движений, а также тех, кто поддерживает их в финансовых и иных вопросах.

Концепция политмаркетинга совпадает с концепцией маркетинга товаров и услуг также в связи с необходимостью для достижения поставленных целей постоянно ориентироваться на изменения в окружающей и внутренней среде и адаптивно реагировать на них. Главная цель политмаркетинга состоит в том, чтобы искать пути максимального согласия в обществе через компромиссы и стремление к гармонизации достаточно противоречивых интересов.

Осознание необходимости выживания общества на основе социального партнерства также является содержанием политмаркетинга.

*Концепция эгомаркетинга, его роль в современном обществе. Эгомаркетинг как программа реализации личности в современном обществе.*

Эгомаркетинг – это программа реализации личности, которую может составить для себя каждый активный член общества. Задача программы достижения успеха мобилизует личность на конкретные действия, последовательные шаги к намеченной цели, преодоление встречающихся трудностей и дает удовлетворение от сознания своей значимости и полезности для общества.

Самомаркетинг – это программа определенных действий личности, которая должна создать максимально благоприятные условия для реализации главного «товара», которым обладают все здоровые члены общества. Этот «товар» – рабочая сила, т. е. знания, умения, талант, профессионализм. Для того, чтобы «товар» был продан на максимально благоприятных для его владельца условиях, необходим ряд последовательных действий, которые сродни маркетинговой программе реализации товаров:

– Проведение самооценки (что вас конкретно интересует, где вы хотите работать, как соотносятся ваши желания с уровнем профессионализма).

– Изучение основных инструкций и содержания основных видов работы (эти сведения имеются в различных профильных учебных заведениях, на предприятиях и в организациях).

– Точное формулирование цели поиска (оценка предпочтений, ориентация на государственные или частные структуры, желание жить и работать в большом городе, небольшом поселке или в сельской местности).

– Изучение реального рынка рабочих мест и оценка его возможностей (количество вакансий на рынке интересующих вас должностей, состояние отрасли, где вы хотели бы трудиться, уровень заработной платы и перспективы ее роста, другие характеристики конкретного рынка труда).

– Подготовка краткой справки о себе и своих возможностях. Справка должна быть краткой и содержать самые необходимые нанимателю сведения о вас. К справке следует подготовить сопроводительное письмо с учетом специфики той организации, где вы хотели бы трудиться.

– Подготовка беседы с лицом, принимающим решение о найме новых сотрудников. Прежде всего необходимо добиться приема в отделе кадров интересующей вас организации.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Почему идея адаптировать методы коммерческого маркетинга к специфике некоммерческого сектора появилась именно в США?

2. В чем состоят преимущества использования концепции некоммерческого маркетинга?

3. Какие концепции маркетинга сегодня взяты на вооружение и используются НКО?

4. Какая роль в деятельности НКО принадлежит концепции социально-этичного маркетинга?

5. Назовите этапы осуществления социального маркетинга. В чем заключаются их особенности?

6. Какие существуют виды некоммерческого маркетинга? В чем заключаются их особенности и специфика использования?

7. Какие концепции маркетинга в некоммерческой сфере являются перспективными?

### **Тема 3. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

#### **3.1. Среда некоммерческого маркетинга. Факторы, влияющие на формирование среды некоммерческих субъектов**

Деятельность всех НКО обусловлена влиянием внешней и внутренней среды, которое может быть как прямым, так и косвенным.

Успех маркетинговой деятельности НКО во многом обуславливается состоянием маркетинговой среды, в которой функционируют НКО.

Маркетинговая среда – это внешнее и внутреннее окружение организации, которое оказывает влияние на ее деятельность. Внешнее окружение состоит из внешней микросреды и внешней макросреды.

Маркетинговая среда складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

Под влиянием факторов внутренней и внешней среды формируется миссия, организационная структура, стратегия и тактика НКО. Факторы внешней микро- и макросреды определяют направления и тенденции развития деятельности организации (таблица 1).

Таблица 1 – Факторы маркетинговой среды НКО

Факторы	НКО
Внутренняя микросреда	Руководство, система управления, структурные подразделения, корпоративная культура, информационная система

Окончание таблицы 1

Факторы	НКО
Внешняя микросреда	Потребители, поставщики, инвесторы, конкуренты, посредники, контактные аудитории, спонсоры и другие жертвователи
Внешняя макросреда	Политические, экономические, демографические, социально-культурные, природно-климатические, религиозные, экологические, правовые, технологические факторы

С точки зрения маркетингового управления факторы маркетинговой среды можно разделить на неконтролируемые, частично контролируемые и контролируемые. К неконтролируемым факторам относятся практически все факторы внешней макросреды, поскольку они не поддаются маркетинговому воздействию со стороны НКО. Организации необходимо лишь соответственно на них реагировать, адаптируясь к их влиянию. Частично контролируемыми следует считать некоторые факторы внешней микросреды. Полностью контролируемые можно считать лишь факторы внутренней среды организации.

#### *Макросреда.*

Особое значение имеет макросреда, которая представлена силами более широкого социального плана, оказывающими влияние на микросреду (факторы демографического, политического, экономического, культурного характера и др.), которые определяют развитие некоммерческой сферы.

В то же время некоммерческая сфера отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к некоммерческой сфере.

#### *Политические факторы.*

Внешние условия развития НКО, т. е. макросреда, не зависят от самих НКО, а определяются направленностью политики государства, правительственными мерами по управлению и регулированию, экономикой, соотношением начал децентрализации и централизации в общей системе государственного воздействия на экономические процессы, что оказывает существенное влияние на деятельность НКО и открывает перед ними возможности для инициативы, предприимчивости, активного маркетингового мышления.

Как и в любом бизнесе, НКО и благотворительные организации сильно зависят от политических изменений. Во все времена полити-

ческая среда оказывала на некоммерческую сферу сильное влияние. Нестабильная политическая среда часто вредит эффективному функционированию этих организаций. Благотворительные организации и НКО в основном финансируются за счет пожертвований. Так, в России в дореволюционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских театров, частных школ, приютов и т. д. В годы советской власти НКО находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало некоммерческую сферу для продвижения в обществе новой идеологии.

В настоящее время большинство НКО в Республике Беларусь являются государственными и действуют в организационно-правовой форме учреждения. Согласно Гражданскому кодексу Республики Беларусь (ГК РБ) (введен в действие с 1 июля 1999 г.), предусмотрен раздел «Некоммерческие организации», в котором предусмотрен порядок и условия деятельности, финансирования НКО.

Любое изменение политического ландшафта (законодательно-правовых актов) может привести к изменению деятельности НКО, в частности, финансирования.

Еще одним способом, которым политические факторы могут влиять на благотворительные организации, является налогообложение. Обычно за политическими изменениями следуют изменения и в политике налоговой структуры. Благотворительные организации и НКО обычно освобождаются от строгого налогового законодательства. Это может измениться с политическими режимами. В результате НКО необходимо внимательно следить за политическими событиями.

Часто некоторые благотворительные организации и НКО напрямую связаны с политической деятельностью. Они часто первыми испытывают влияние политических изменений и потрясений. Изменение правительственной политики по отношению к некоммерческой сфере иногда тяжело сказывается на последней.

Это связано с тем, что НКО характеризуются зачастую консервативностью, неспособностью к быстрой реорганизации и нововведениям.

#### *Экономические факторы.*

Большое значение имеет учет экономических факторов маркетинговой среды. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может оказать нежелательное влияние на цели организации. Некоторые показатели должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них темп инфляции, уровень занятости, платежный баланс, стабильность национальной валюты, налоговая ставка, уровень доходов, цен



и сбережений населения. Каждый из этих факторов может представлять угрозу либо новую возможность для НКО.

Экономические изменения всегда влияют на бизнес, благотворительные организации и НКО не являются исключением. Подобно тому, как процветающее экономическое состояние выгодно для этих организаций, падение экономических показателей может негативно сказаться на деятельности НКО. Например, во время экономических спадов рабочих мест не хватает, доходы низкие, а средства к существованию сталкиваются с многочисленными рисками. В таких ситуациях люди меньше беспокоятся о социальных проблемах и больше заботятся о собственном благополучии. В результате пострадают благотворительные организации и НКО, зависящие от пожертвований.

Еще один фактор, который необходимо здесь учитывать, – это то, как сами эти организации влияют на экономику. Благотворительные организации и НКО работают над улучшением условий жизни людей и тем самым способствуют экономическому благосостоянию. Они также нанимают большое количество людей и, таким образом, способствуют увеличению занятости. Создавая больше возможностей для трудоустройства, эти организации помогают экономике поддерживать себя.

Как показывает практика, развитие некоммерческой сферы непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

При социально ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы. Государство, перераспределяя валовой национальный продукт (ВНП), направляет значительные средства на прямое финансирование НКО. В условиях рыночно-ориентированной экономической среды НКО, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии в данном случае не являются основным источником финансирования некоммерческой сферы. Государство отдает предпочтение косвенному финансированию НКО через систему налоговых льгот. В таких условиях НКО приходится заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств от населения, коммерческого сектора, фондов, государства и т. д.

Кроме двух типов экономической среды можно выделить экономическую среду в условиях переходной экономики. Она характеризуется дефицитом как государственных, так и частных средств. Стремясь преодолеть кризис, НКО обращаются за помощью к зарубежным источникам финансирования, создают свои филиалы, общества, фонды на территории других государств.

### *Социальные факторы.*

Благотворительные организации и НКО в первую очередь связаны с социальным обеспечением и стремятся воздействовать на уязвимые слои общества. Путем прямого трудоустройства, обучения и образования или содействия изменениям эти организации стремятся изменить общество к лучшему.

Несмотря на то, что эти организации являются предприятиями, фундаментальная благотворительная природа этих организаций делает их чрезвычайно важными для определенных слоев общества. Без помощи благотворительных организаций и НКО многие неимущие слои общества не смогли бы выжить.

Повышая осведомленность о социальных проблемах, НКО стремятся вовлекать в свою работу все больше людей. Это создает волновой эффект, который находит отклик в обществе. Благотворительные организации и НКО неразрывно связаны с социальным обеспечением.

### *Технологические факторы.*

Быстро развивающийся технологический ландшафт предоставляет множество возможностей как для благотворительных организаций, так и для НКО. По мере снижения стоимости технологий и программного обеспечения НКО могут внедрять инновации. Это позволит им повысить эффективность, улучшить управление задачами, упростить документацию и обеспечить постоянную связь.

Кроме того, используя технологические решения, такие как цифровой маркетинг и платформы социальных сетей, НКО могут распространять информацию о своей работе и идеях. Это позволит им охватить большее количество людей, чем через традиционные каналы. Это, в свою очередь, поможет оказать большую помощь в их деятельности, как финансовую, так и иную.

Еще одна область технологических инноваций, которую могут использовать благотворительные организации и НКО, – это наука о данных. Эти организации обычно имеют в своем распоряжении большие объемы данных. Применяя анализ данных, они могут извлечь из этих данных полезную информацию о критических социальных и рыночных проблемах.

### *Правовые факторы.*

Как и любой другой бизнес, благотворительные организации и НКО также имеют юридические ограничения. Часто такие организации имеют доступ к конфиденциальной информации. Таким образом, любое неправильное обращение с критически важными данными может привести к юридическим осложнениям.

Кроме того, сотрудникам НКО необходимо с большой осторожностью регулировать свою общественную жизнь. Поскольку эти организации работают под постоянным контролем общества, они должны позаботиться о соблюдении всех требований законодательства и правил соблюдения.

#### *Факторы окружающей среды.*

Это одна из областей, где НКО могут сыграть большую роль. Общей тенденцией во всем мире является то, что политическое руководство в значительной степени неохотно предпринимает шаги по решению экологических проблем. В этом сценарии многие НКО, а также благотворительные организации активизируются, чтобы внести свою лепту в пользу планеты.

Они помогают собирать средства для охраны окружающей среды и повышают осведомленность об этих проблемах. Это может иметь большое значение для мобилизации народных движений в защиту окружающей среды.

Таким образом, большую роль в работе НКО играют политические и экономические факторы. В то же время они обеспечивают занятость значительной части общества и помогают добиться позитивных социальных изменений.

Несмотря на то, что НКО подвержены юридическим проблемам, они могут использовать технологии для оптимизации своей деятельности и изучения новых рубежей. Технологии могут вывести благотворительные организации и НКО на более высокий уровень эффективности и результативности.

Поскольку экологическая осведомленность является потребностью времени, эти организации должны активизироваться, чтобы внести свой вклад. Являясь «агентами» перемен, благотворительные организации и НКО могут помочь стать позитивной силой, с которой нужно считаться.

#### *Микросреда.*

Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда. По словам Ф. Котлера, микросреда включает «силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры».

Микросреда, в свою очередь, может быть подразделена на две составляющие: внутреннюю и внешнюю.

#### *Внешняя микросреда.*

Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприя-

тиями. В некоммерческой сфере она включает реальных и потенциальных посетителей, партнеров, спонсоров, благотворителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в качестве СМИ и иных лиц, формирующих общественное мнение о работе НКО.

В качестве потребителей НКО выступают различные слои населения. НКО могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например, с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами и т. д.

В некоммерческой сфере удовлетворение потребностей и желаний потребителей требует пристального внимания. Одним из способов выявления данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы потребителей, книги «жалоб и предложений», изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

В качестве примера можно обратиться к результатам опроса посетителей Государственного Русского музея в Санкт-Петербурге, проведенного в 2021 г. В ходе исследования было опрошено 54 чел., выявлены основные потребности российских и иностранных посетителей.

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, возможностям посещения экскурсий, тогда как группы иностранных посетителей больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания и четкости расписания. Потребности индивидуальных иностранных посетителей практически не отличаются от коллективных желаний. К ним добавляется наличие информационного обеспечения, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным, культурным и научным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, концертов, а также конференций, семинаров, студий, кружков и т. д.

Российские посетители, в отличие от иностранных граждан, предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ. Принимая во внимание различия в потребностях целевых групп, НКО должны строить свою политику таким образом, чтобы максимально удовлетворять запросы потребителей.

Помимо потребителей, большую роль во внешней среде играют партнеры и конкуренты НКО. Партнерами НКО могут высту-

пать не только подобные организации, но и коммерческие организации, органы государственной власти, общественные и иные организации, совместными усилиями решающие общие задачи.

Конкурентов НКО можно объединить в две группы. Первая группа включает организации, предлагающие сравнимые некоммерческие услуги (например, конкуренция среди музеев). Вторая группа конкурентов объединяет коммерческие организации и НКО, производящие услуги качественно иного характера (например, конкуренция между учреждениями культуры и предприятиями шоу-бизнеса (клубы, танц-холлы и др.). Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими НКО. Однако с быстрым развитием индустрии досуга, появлением новых услуг на рынке новые конкуренты стали оказывать заметное влияние на функционирование некоммерческой сферы, занимая все больше свободного времени потребителей.

В связи с тем, что одним из направлений маркетингового планирования НКО является привлечение независимой поддержки, отдельное место во внешней микросреде занимают благотворители, спонсоры и волонтеры.

Благотворители – это физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в пользу НКО.

Важную роль среди благотворителей играют волонтеры. Волонтеры, или добровольцы, – граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах НКО. Добровольцы предоставляют свои услуги не ради материального вознаграждения, а для удовлетворения социальных, благотворительных и духовных интересов.

Спонсоры, в отличие от благотворителей, предоставляющих поддержку на безвозмездной основе, руководствуются исключительно коммерческими интересами. Спонсоры предлагают различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации их продукции, использования помещений спонсируемого и др.

#### *Внутренняя микросреда.*

Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных НКО имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетите-

лей, спонсоров, друзей и т. д. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью.

В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах. В своей работе отдел гостеприимства тесно сотрудничает со службой по связям с общественностью, ответственной за управление имиджем организации. Внимание общественности привлекается через СМИ, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти внутри страны и за рубежом. В задачи службы связей с общественностью также включается распространение информации с помощью проведения конференций и коллоквиумов, совместной работы с учреждениями культуры, информационных и рекламных материалов.

Однако в небольших НКО маркетинговые отделы обычно объединены в единую службу, их функции могут быть переданы другим внутренним структурам.

Отношения централизации и децентрализации в управлении, гибкость и мобильность структурных модификаций, иерархия функций и принятия решений, стиль руководства в деятельности НКО и другие аспекты требуют детального анализа как основы для последующих оценок путей развития и совершенствования организационной структуры и всей деятельности НКО.

Четкое представление о состоянии дел в НКО, знание ее внутренних и внешних условий функционирования, слабых и сильных сторон позволит осуществить компетентное руководство ее деятельностью, выбрать стратегические направления и разработать качественную маркетинговую программу.

### **3.2. Виды некоммерческих субъектов. Организационно-правовые формы НКО**

В Республике Беларусь основным законом, регламентирующим деятельность НКО, является ГК РБ (глава «Юридические лица» вступила в силу с 1 марта 1999 г.).

ГК РБ содержит раздел «Некоммерческие организации» (ранее действующий ГК РБ не содержал подобной регламентации). ГК РБ определяет общие подходы к вопросам создания и деятельности коммерческих и некоммерческих юридических лиц.

НКО могут создаваться для достижения социальных, природоохранных, благотворительных, культурных, образовательных, науч-

ных и управленческих целей, охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и юридических лиц, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи в соответствии с законодательством, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ; они также могут создаваться для удовлетворения материальных (имущественных) потребностей граждан либо граждан и юридических лиц в случаях, предусмотренных ГК РБ и другими законодательными актами (пункт 3 ст. 46 ГК РБ).

Вытекающее из широкой вариативности целей многообразие сфер деятельности НКО и наличие большого числа разновидностей таких организаций часто приводит к смешению организационно-правовых форм НКО с видами таких организаций, определяемыми общностью целей деятельности, особенностями функционирования и другими признаками.

ГК РБ предусматривает возможность создания юридических лиц, являющихся НКО, в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), финансируемых собственником учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законодательными актами (пункт 3 ст. 46 ГК РБ).

Легальное определение организационно-правовой формы юридического лица в действующем законодательстве отсутствует. Доктринально организационно-правовая форма юридического лица определяется как совокупность конкретных признаков, объективно выделяющихся в системе общих признаков юридического лица и существенно отличающих данную группу лиц от всех остальных.

Все некоммерческие субъекты можно разделить на три вида:

– Государственные некоммерческие субъекты (органы государственной, законодательной, исполнительной и судебной власти регионального уровня; местные органы государственной власти и управления; государственные бюджетные предприятия и организации здравоохранения, науки и культуры; государственные силовые структуры и т. д.).

– Негосударственные некоммерческие субъекты (политические партии и движения; профсоюзные организации; некоммерческие благотворительные фонды и различные ассоциации; религиозные конфессии и т. д.).

– Физические лица, занимающиеся некоммерческой деятельностью (независимые политики, ученые, деятели искусства и культуры, миссионеры и т. д.).

Согласно положениям ГК РБ, в Республике Беларусь выделяются следующие организационно-правовые формы НКО, которые условно разделяются на два основных типа исходя из критериев «объединения на основе членства» и «на основе объединения имущества»:

– *Общественные и религиозные организации (объединения)* – добровольные объединения граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей (ст. 117 ГК РБ).

– *Республиканские государственно-общественные объединения* – основанные на членстве НКО, целью деятельности которых является выполнение возложенных на них государственно значимых задач (ст. 117-1 ГК РБ).

– *Объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей (ассоциации и союзы)* – НКО, созданные по договору между собой коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов, либо объединения НКО (ст. 121 ГК РБ).

– *Фонды* – не имеющие членства НКО, учрежденные гражданами (гражданином) и (или) юридическими лицами (юридическим лицом) на основе добровольных имущественных взносов, преследующие социальные, благотворительные, культурные, образовательные, содействующие развитию физкультуры и спорта, научные или иные общественно полезные цели, указанные в уставе фонда (пункт 1 ст. 118 ГК РБ).

– *Учреждения* – организации, созданные собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемые им полностью или частично (пункт 1 ст. 120 ГК РБ).

– *Потребительский кооператив* – добровольное объединение граждан либо граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных (имущественных) и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов (пункт 1 ст. 116 ГК РБ).

Перечень видов (организационно-правовых форм) НКО, содержащийся в ГК РБ, не является исчерпывающим. ГК РБ указывает на то, что вопросы создания и деятельности отдельных видов общественных объединений регулируются специальным законодательством.

В зависимости от целей объединения, законодательство Республики Беларусь предусматривает создание следующих видов некоммер-



ческих юридических лиц, основанных на членстве: общественное объединение, религиозная организация, политическая партия, профессиональный союз.

– *Общественное объединение.*

Закон Республики Беларусь «Об общественных объединениях» от 4 октября 1994 г. № 3254-ХІІ определяет общественное объединение как добровольное объединение граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности интересов для совместной реализации гражданских, социальных, культурных и иных прав (ст. 117 ГК РБ).

К виду общественного объединения можно отнести творческие союзы, которые представляют собой общественные объединения творческих работников, внесших своими достижениями вклад в развитие культуры, искусства и иной культурной творческой деятельности в Республике Беларусь, созданное в установленном законодательством порядке на основе общности интересов его членов (участников) в определенном виде творческой деятельности для удовлетворения духовных или иных нематериальных нужд (ст. 1 Закона Республики Беларусь «О творческих союзах и творческих работниках» от 16 декабря 1999 г. № 342-З). Однако употребление термина «союз» в данном случае представляется не вполне оправданным, поскольку, согласно ст. 121 ГК РБ, союзом является объединение юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей.

Закон подразделяет общественные объединения на международные, республиканские, местные, исходя из принципа «территориальности» при их создании. Также закон выделяет детские и молодежные общественные объединения, исходя из возрастного критерия объединившихся лиц.

Не допускается создание и деятельность общественных объединений, имеющих целью насильственное изменение конституционного строя либо ведущих пропаганду войны, социальной, национальной, религиозной и расовой вражды. Закон запрещает деятельность незарегистрированных общественных объединений.

– *Религиозная организация.*

Закон Республики Беларусь «О свободе совести и религиозных организациях» от 17 декабря 1992 г. № 2054-ХІІ определяет, что религиозными организациями в Республике Беларусь признаются добровольные объединения граждан Республики Беларусь (религиозные общины) или религиозных общин (религиозные объединения), объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения ре-

лигиозных потребностей, а также монастыри и монашеские общины, религиозные братства и сестричества, религиозные миссии, духовные учебные заведения (ст. 13 Закона Республики Беларусь «О свободе совести и религиозных организациях» от 17 декабря 1992 г. № 2054-ХІІ). Руководителем религиозной организации может быть только гражданин Республики Беларусь.

С учетом используемой в законодательстве формулировки понятие религиозной организации является собирательным, включающим в себя не только религиозные общины и религиозные объединения, но и иных субъектов (монастыри, духовные учебные заведения и т. д.). Поэтому достаточно сложно рассматривать религиозные организации как самостоятельную организационно-правовую форму некоммерческого юридического лица ввиду невозможности определения в рамках данной формы единых признаков.

Религиозной общиной признается объединение в пределах территории одного или нескольких населенных пунктов группы граждан Республики Беларусь, являющихся приверженцами единого вероисповедания, для совместного исповедания веры и удовлетворения иных религиозных потребностей. Религиозные общины образуются по инициативе не менее 20 граждан Республики Беларусь, достигших 18-летнего возраста и постоянно проживающих в одном или нескольких населенных пунктах, имеющих смежные территориальные пределы, действуют только на их территории. Общины действуют на добровольных началах в соответствии со своими уставами и подлежат государственной регистрации в порядке, установленном законом.

Религиозным объединением признается объединение религиозных общин единого вероисповедания для совместного удовлетворения религиозных потребностей их участников (членов).

Религиозные объединения образуются при наличии не менее десяти религиозных общин единого вероисповедания, из которых хотя бы одна осуществляет свою деятельность на территории Республики Беларусь не менее двадцати лет.

Религиозные объединения имеют право создавать монастыри и монашеские общины, религиозные братства и сестричества, миссии, духовные учебные заведения, которые действуют на основании своих уставов и подлежат государственной регистрации в порядке, установленном законом.

Запрещается деятельность религиозных организаций, их органов и представителей, которая направлена против суверенитета Республики Беларусь, ее конституционного строя и гражданского согласия либо

сопряжена с нарушением прав и свобод граждан, а также препятствует исполнению гражданами их государственных, общественных, семейных обязанностей или наносит вред их здоровью и нравственности.

Кроме того, законом установлены дополнительные ограничения по созданию и деятельности религиозных организаций: запрет для религиозных организаций на участие в деятельности политических партий и других общественных объединений, преследующих политические цели, и на оказание им финансовой и иной поддержки (ч. 4 ст. 8 ГК РБ); запрет на использование в местах богослужений государственной символики, проведение собраний, митингов, предвыборной агитации и других мероприятий политического характера, а также выступления, призывы, оскорбляющие представителей органов государственной власти, должностных лиц и отдельных граждан (ч. 5 ст. 8 ГК РБ); запрет на создание и анонимную или иную противоречащую законодательству деятельность религиозных организаций в учреждениях образования (ч. 3 ст. 9 ГК РБ).

Также Закон Республики Беларусь «О свободе совести и религиозных организациях» от 17 декабря 1992 г. № 2054-ХІІ предусматривает возможность приостановления деятельности религиозной организации. В соответствии с ч. 2 ст. 37 указанного Закона если нарушения, за которые религиозной организации было вынесено письменное предупреждение, в течение шести месяцев не были устранены либо имели место повторно в течение года, регистрирующий орган имеет право обратиться в суд с заявлением о ликвидации религиозной организации. При этом регистрирующий орган вправе принять решение о приостановлении деятельности религиозной организации до вынесения судебного решения.

– *Политическая партия.*

Согласно Закону Республики Беларусь «О политических партиях» от 5 октября 1994 г. № 3266-ХІІ, политической партией является добровольное общественное объединение, преследующее политические цели, содействующее выявлению и выражению политической воли граждан и участвующее в выборах.

Для создания и деятельности политической партии необходимо не менее 1 000 учредителей (членов) от большинства областей Республики Беларусь и г. Минска. Политическая партия строится исключительно по территориальному принципу, должна иметь Минскую городскую и областные организационные структуры в большинстве областей Республики Беларусь.

В качестве учредителей политической партии имеют право выступать граждане Республики Беларусь, достигшие восемнадцатилетнего возраста и обладающие избирательным правом.

Запрещается создание и деятельность политических партий, имеющих целью насильственное изменение конституционного строя либо ведущих пропаганду войны, социальной, национальной, религиозной и расовой вражды.

На территории Республики Беларусь не могут создаваться и действовать политические партии иностранных государств и их обособленные подразделения.

Деятельность незарегистрированных политических партий, союзов на территории Республики Беларусь запрещается.

Идеология политических партий не может устанавливаться в качестве обязательной для граждан.

– *Профессиональный союз.*

Закон Республики Беларусь «О профессиональных союзах» от 22 апреля 1992 г. № 1605-ХІІ (ст. 1) определяет, что профессиональный союз – это добровольная общественная организация, объединяющая граждан, в том числе, обучающихся в УВО, средних специальных и профессионально-технических учебных заведениях, связанных общими интересами по роду деятельности как в производственной, так и непроизводственной сферах, для защиты трудовых, социально-экономических прав и интересов, вытекающих из общепризнанных принципов международного права и установленных Всеобщей декларацией прав человека, Международным пактом об экономических, социальных и культурных правах, конвенциями Международной организации труда (МОТ) и иными ратифицированными в установленном порядке международными договорами Республики Беларусь.

Декретом Президента Республики Беларусь «О некоторых мерах по упорядочению деятельности политических партий, общественных организаций и профессиональных союзов» от 26 января 1999 г. № 2 установлено, что для создания и деятельности республиканского профессионального союза необходимо не менее 500 учредителей от большинства областей Республики Беларусь и г. Минска, территориального профессионального союза – не менее 500 учредителей от большинства административно-территориальных и территориальных единиц соответствующей территории, профессионального союза на предприятии, в учреждении, организации и в иных местах работы (учебы) – не менее 10% работающих (обучающихся) от их общего числа на предприятии, в учреждении, организации, но не менее 10 чел.

Деятельность профессиональных союзов может быть ограничена в случаях, которые предусмотрены законодательными актами Республики Беларусь в интересах национальной безопасности, общественного порядка или обеспечения прав и свобод других лиц.

В случаях, когда деятельность профсоюзов (объединений профсоюзов) противоречит Конституции Республики Беларусь и иным законодательным актам Республики Беларусь, она может быть приостановлена на срок до шести месяцев или прекращена в отношении республиканских профсоюзов, их объединений решением Верховного Суда Республики Беларусь по представлению Генерального прокурора Республики Беларусь, а территориальных профсоюзов – решением суда по представлению прокурора данной административно-территориальной единицы.

– Особое внимание следует уделить *государственным объединениям* (ст. 123-1 ГК РБ). Такие объединения создаются, как правило, по отраслевому принципу в целях осуществления общего руководства, управления деятельностью, координации деятельности и представления интересов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, входящих в состав объединения. Особый статус государственных объединений определяется тем, что они могут быть как НКО, так и коммерческими организациями. Согласно пункту 4 ст. 123-1 ГК РБ, государственные объединения являются НКО, за исключением случаев признания в соответствии с законодательством решений о признании их коммерческими организациями. Так, государственное производственное объединение «Белоруснефть», белорусский государственный концерн по производству и реализации товаров легкой промышленности являются НКО, а государственное объединение «Белресурсы» – коммерческая организация. Однако возможность признания государственного объединения коммерческой организацией представляется довольно спорной, поскольку основной смысл деятельности таких объединений состоит в осуществлении некоммерческих целей – управления, координации, представления интересов.

Кроме того, в соответствии с иными законодательными актами к НКО относятся следующие организации:

- *Садоводческие товарищества* – НКО, осуществляющая свою деятельность на основе членства граждан, использования предоставленных для ведения коллективного садоводства земельных участков в целях выращивания плодовых, ягодных, овощных, декоративных и иных сельскохозяйственных культур, создания условий для отдыха и

досуга, удовлетворения иных потребностей членов товарищества (Указ Президента Республики Беларусь «О мерах по упорядочению деятельности садоводческих товариществ» от 28 января 2008 г. № 50).

- *Товарищества собственников.* Согласно ст. 1 Жилищного кодекса Республики Беларусь (ЖК РБ), это организация, создаваемая собственниками жилых и (или) нежилых помещений в целях сохранения и содержания общего имущества, владения и пользования им, а также в иных целях, предусмотренных ЖК РБ и уставом товарищества собственников. Согласно ст. 20 Закона Республики Беларусь «О совместном домовладении» от 8 января 1998 г. № 135-З, это объединение собственников нежилых помещений, создаваемое в целях обеспечения сохранения, содержания и пользования недвижимым имуществом совместного домовладения, а также в целях, предусмотренных Законом Республики Беларусь «О совместном домовладении» от 5 мая 1998 г. № 138-З.

- *Торгово-промышленные палаты* – добровольное объединение юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, являющееся негосударственной НКО, созданное в целях содействия развитию предпринимательской деятельности в Республике Беларусь, интегрирования ее экономики в мировую хозяйственную систему, создания благоприятных условий для упрочения внешнеэкономических связей субъектов предпринимательской деятельности с иностранными партнерами (Закон Республики Беларусь «О торгово-промышленной палате» от 16 июня 2003 г. № 208-З).

- *Постоянно действующий международный арбитражный суд* – создаваемая в целях рассмотрения соответствующих споров постоянно действующая арбитражная (третейская) организация, являющаяся негосударственной НКО, осуществляющей деятельность на возмездной основе (ст. 1, 6 Закона Республики Беларусь «О международном арбитражном (третейском) суде» от 9 июля 1999 г. № 279-З).

- *Постоянно действующий третейский суд* – организация, не входящая в судебную систему Республики Беларусь, создаваемая для разрешения споров (Закон Республики Беларусь «О третейских судах» от 18 июля 2011 г. № 301-З).

- *Коллегиальный орган территориального общественного самоуправления*, созданный в виде юридического лица (Закон Республики Беларусь «О местном управлении и самоуправлении в Республике Беларусь» от 4 января 2010 г. № 108-З).

- *Белорусская нотариальная палата* – республиканская НКО, представляющая собой профессиональное объединение, основанное на

обязательном членстве частных нотариусов (Закон Республики Беларусь «О нотариате и нотариальной деятельности» от 18 июля 2004 г. № 305-3).

- *Территориальная коллегия адвокатов* – НКО, основанная на обязательном членстве адвокатов отдельной административно-территориальной единицы, имеет самостоятельный баланс, вправе открывать счета в банках и (или) небанковских кредитно-финансовых организациях, иметь печать, штампы и бланки с адресом и наименованием коллегии адвокатов (ст. 41 Закона Республики Беларусь «Об адвокатуре и адвокатской деятельности в Республике Беларусь» от 30 декабря 2011 г. № 334-3).

- *Адвокатское бюро* – НКО, создаваемая в целях осуществления деятельности по оказанию юридической помощи (ст. 31 Закона Республики Беларусь «Об адвокатуре и адвокатской деятельности в Республике Беларусь» от 30 декабря 2011 г. № 334-3).

Исходя из буквального толкования норм законодательства в качестве самостоятельной формы НКО выступают организационные структуры некоторых организаций. В частности, организационная структура республиканского государственно-общественного объединения может действовать в виде юридического лица (ст. 7 Закона Республики Беларусь «О республиканских государственно-общественных объединениях» от 19 июля 2006 г. № 150-3), организационные структуры профсоюзов (объединений профсоюзов) являются юридическими лицами (ст. 2 Закона Республики Беларусь «О профессиональных союзах» от 22 апреля 1992 г. № 1605-ХП). Такой подход представляется достаточно спорным, поскольку организационное единство, имущественная обособленность и иные признаки юридического лица предполагают формирование внутри юридического лица единой воли, что может оказаться недостижимым при существовании внутри организации самостоятельного субъекта. Кроме того, с учетом существующих организационно-правовых форм НКО нет необходимости формирования дополнительных форм, которые не в полной мере вписываются в действующую систему юридических лиц.

Некоторые из перечисленных организационно-правовых форм некоммерческих юридических лиц не обладают специфическим набором признаков, позволяющих свидетельствовать о самостоятельности данной формы. Так, постоянно действующий международный арбитражный суд и постоянно действующий третейский суд могли бы существовать в рамках одной организационно-правовой формы ввиду отсутствия значимых различий, торгово-промышленные палаты яв-

ляются разновидностью объединения юридических лиц и (или) индивидуальных предпринимателей.

Таким образом, существующая система некоммерческих юридических лиц, сформировавшаяся после принятия значительного числа законодательных актов, регулирующих деятельность НКО, и появление множества организационно-правовых форм и видов некоммерческих юридических лиц, не отличается последовательностью в вопросах определения организационно-правовых форм НКО.

### **3.3. Источники финансирования НКО.**

#### **Сбор средств как направление деятельности НКО**

Для профессионалов НКО определение источников финансирования и выбор правильной модели финансирования для их организации является одной из самых сложных задач. Принятие решений о правильном подходе к управлению финансами НКО непросто.

Каждой организации нужны деньги и ресурсы. НКО не являются исключением из этого правила. Деньги – частая тема для разговоров среди профессионалов НКО, а дискуссии о финансах становятся еще более активными в периоды экономической нестабильности.

С одной стороны, существует множество моделей финансирования, а с другой стороны, некоторые НКО все еще чувствуют себя ограниченными в своих возможностях.

В настоящее время модель финансирования можно рассматривать как методический и институционализированный подход к созданию надежной базы доходов, которая будет поддерживать основные программы и услуги НКО.

Некоммерческая модель финансирования объединяет различные источники финансирования в «созвездие», уникальное для каждой НКО. Например, одна НКО может финансироваться на 50% за счет грантов, на 30% – за счет мероприятий, на 15% – за счет программы членства, на 5% – за счет пожертвований в натуральной форме. Другая НКО может быть на 70% профинансирована за счет крупной донорской программы, на 20% – за счет сбора средств по почте, на 10% – за счет мероприятий. Различные типы НКО подходят для разных источников финансирования, в зависимости от их миссии и программ.

Хотя поиск финансирования из нескольких источников является обычной практикой для большинства НКО, исследования показали,



что 90% крупнейших НКО используют модели финансирования, основанные в основном на одном доминирующем источнике дохода.

Четко определенный источник финансирования может помочь НКО лучше позиционировать себя для привлечения средств и ресурсов, обеспечения долгосрочной устойчивости и повышения эффективности.

Используя тот или иной способ сбора средств, НКО всегда должны стремиться к установлению партнерских, доверительных отношений со своими донорами.

Для функционирования НКО необходимы следующие ресурсы:

- деньги;
- материалы и оборудование;
- люди;
- технологии;
- информация.

НКО может привлекать средства на конкретную социальную программу; административно-хозяйственные нужды; капитальные нужды; для свободного использования; формирования целевых благотворительных вкладов. Процесс привлечения средств состоит из следующих этапов:

- определение потребности;
- поиск источников финансирования;
- обращение;
- результат.

НКО могут использовать 3 различных подхода к привлечению средств:

– *Акцент на продукте.* Идея данного подхода: «У нас есть хороший проект, люди должны его поддержать!». Как правило, сбором средств занимаются руководители организации, а доноры – их старые друзья или знакомые.

– *Акцент на продажах.* Используя этот подход, НКО придерживаются принципа «Многие люди могут дать деньги. Мы должны найти их и убедить нас помочь». Сбором средств в этом случае занимаются специально подготовленные люди.

– *Акцент на потребностях.* Используя этот подход, НКО используют принцип «Мы должны проанализировать наше положение на рынке, сконцентрироваться на тех донорах, чьи интересы совпадают с нашими, разработать программу по работе с донорами». Этот подход требует сегментации рынка пожертвований, оценки его потенциала, специальной подготовки персонала.

Как показывает практика, намеренно выбрав модель финансирования и подходы к привлечению средств, НКО может стратегически сосредоточить свои усилия по развитию на наиболее перспективных источниках финансирования и создать внутренний потенциал, необходимый для максимально эффективного их использования.

НКО могут использовать следующие основные источники финансирования для выполнения своей миссии:

1. Индивидуальные пожертвования.
  2. Гранты.
  3. Корпоративное спонсорство.
  4. Членские взносы.
  5. Продажа товаров и услуг.
  6. Натуральные пожертвования.
1. *Индивидуальные пожертвования.*

Из всех пожертвований, сделанных НКО, 71% поступает от частных лиц. По данным NP Trust, в 2019 г. частные лица пожертвовали более 309,66 млрд долл. США, что сделало индивидуальные благотворительные взносы одним из лучших источников некоммерческого финансирования. Согласно прогнозу Philanthropy Outlook, в 2021 г. индивидуальные пожертвования выросли на 5%.

По этой причине правильно сосредоточиться на отдельных донорах и сделать их центральным элементом модели финансирования НКО.

Индивидуальные доноры могут делать разовые или повторяющиеся пожертвования. Они также жертвуют различными способами: онлайн и офлайн, через мероприятия, аукционы, плановые пожертвования и многое другое. При индивидуальных пожертвованиях важно охватить все базы данных, поскольку индивидуальные пожертвования составляют большую часть финансирования НКО. По большей части это очень эффективный источник финансирования, особенно для тех организаций, которые имеют большие маркетинговые бюджеты и те, чьи причины вызывают широкую симпатию (например, онкологические заболевания, защита окружающей среды, защита животных и др.).

Существуют различные типы индивидуальных доноров:

– *Основные доноры.*

Иногда НКО сотрудничает с одним крупным донором. Работа с крупными донорами – это несколько иное испытание, чем работа с обычными донорами. Чтобы найти крупных доноров, важно рассмотреть возможность инвестирования в программное обеспечение для проверки его состояния.

Если НКО полагается на финансирование от одного крупного донора, то этой организации целесообразно спланировать момент, когда нужно будет перейти на новые источники финансирования, в случае имеющихся рисков финансирования от одного донора.

– *Регулярные доноры.*

Постоянные доноры обычно жертвуют чаще, но их пожертвования меньше по размеру. Они часто составляют большую часть донорской базы и могут быть самыми разными по возрасту, социально-экономическому положению и интересам. Поэтому так важно собирать и анализировать данные о донорской базе. Чтобы культивировать постоянных доноров, придется использовать множество методов привлечения и удержания доноров.

Регулярные доноры являются «разовыми» либо повторяющимися донорами. Многие эксперты из НКО рекомендуют, чтобы доноры становились постоянными донорами. Это обеспечивает НКО стабильный доход и, следовательно, позволяет НКО лучше планировать свою деятельность.

– *Плата за услугу.*

Многие НКО, в зависимости от того, что они предлагают, просто должны взимать плату, по крайней мере, по скользящей шкале, чтобы покрыть услуги либо товары, которые они предоставляют. Примеры включают определенные больницы или поликлиники. Целесообразно рассмотреть скользящую шкалу цен в зависимости от дохода получателя.

При этом следует провести исследование и помнить о своих бенефициарах (будут ли они готовы платить цену, которую установили НКО).

– *Выпускники.*

Этот источник финансирования хорошо работает для таких организаций, как университеты и больницы, которые обслуживают большое сообщество с высокой текучестью кадров. Если НКО обслуживает большую группу людей, которые часто и постоянно проходят через нее и извлекают из нее пользу, возможно, они хотели бы помочь другим получить те же преимущества или помощь, что и они.

– *Добровольцы (волонтеры).*

Согласно опыту США, в НКО 63 млн американцев (25% взрослого населения) добровольно отдают свое время, таланты и энергию, чтобы изменить мир к лучшему. Стоимость всех этих часов составляет примерно 193 млрд долл. США.

Хотя «волонтерские часы» технически не являются потоком финансирования, НКО может захотеть рассматривать его именно так.

Например, «волонтерские часы» могут уменьшить сумму финансирования, которую НКО нужно собрать для конкретной программы (услуги).

– *Запланированное пожертвование.*

Запланированное дарение известно под следующими названиями: «дарение завещания», «планирование дарения», «отсроченное дарение», «дарение наследия», «планирование имущества». Все они относятся к тому, что кто-то оставил что-то НКО по своему завещанию. Эти пожертвования, как правило, больше, и поэтому время и усилия для установления связи и приверженности должны начинаться задолго до конца жизни человека.

При правильной стратегии и усилиях это может стать значительной частью по сбору средств для НКО.

– *Онлайн- или офлайн-пожертвования.*

Существует возможность получать индивидуальные пожертвования онлайн или офлайн. В то время как онлайн-сбор средств увеличивается, все больше людей ищут информацию в Интернете, не стоит спешить отказываться и от традиционного сбора средств.

Наилучшие результаты обычно наблюдаются при сочетании традиционных и современных методов сбора средств.

• *Онлайн-сбор средств.*

*Веб-сайт.*

Когда НКО не проводит конкретную кампанию (даже когда проводит ее), веб-сайт организации – лучший выбор. Это постоянный дом для усилий по сбору средств в Интернете. Крайне важно инвестировать время и усилия, чтобы веб-сайт и страница онлайн-пожертвований были привлекательными. Важно убедиться, что потенциальный донор сталкивается с удобным для пользователя веб-сайтом и с ним все в порядке. Донор должен быть в состоянии найти ссылку для пожертвования в течение нескольких секунд после загрузки страницы пожертвования.

*Краудфандинг.*

Краудфандинг представляет собой множество людей, каждый из которых делает небольшое пожертвование (10, 50, 100 долл. США). Краудфандинг стал популярным благодаря распространению различных онлайн-платформ для сбора средств и используется как корпоративными организациями, так и НКО.

Существует множество различных типов краудфандинга, но НКО наиболее часто используют краудфандинг на основе пожертвований. Чтобы получить максимальную отдачу от краудфандинга на основе

пожертвований, следует публиковать регулярные обновления, делиться ими по электронной почте и в социальных сетях. Целесообразно рассказать историю. История – это то, что поддерживает краудфандинговую кампанию.

Обмен личными историями существует как давняя некоммерческая рыночная стратегия, привлекающая широкую аудиторию. Одна из самых успешных кампаний Make-a-Wish – это та, которая постоянно делится историями детей, которым они исполняют желания, вызывая интерес и поддержку их миссии.

Make-a-Wish (штаты Огайо, Кентукки и Индиана, крупнейшее отделение НКО) побила мировые рекорды, проводя кампанию по рассказам историй с помощью связей с общественностью и фирменной журналистики. В течение более четырех лет отделение собирало истории и отзывы, создавая кампанию и охват, который распространялся повсюду на различных людей, группы и СМИ.

В результате появились такие сюжетные возможности, как оглашение желания девятилетнего мальчика записаться на один день в профессиональную футбольную команду, что вызвало 185 публикаций в СМИ в таких крупных национальных изданиях, как The Today Show и США сегодня. Это привело к 678 млн показов, это лишь малая часть той работы, которую они проделали за это время.

Благодаря регулярному личному обмену этими историями с широкой аудиторией и поиску возможностей для повышения узнаваемости с помощью эффективной PR-стратегии, Make-A-Wish исполнила 916 желаний за один год.

В дополнение к подобным кампаниям Фонд Make-A-Wish Foundation регулярно делится многими историями своих детей на своем канале YouTube, публикует каждое исполненное желание на своем веб-сайте и делится на нескольких платформах социальных сетей.

Это сработало по следующим причинам:

- исследования показывают, что донорам нравится видеть конкретные примеры того, куда уходят их деньги;

- обмен такими персонализированными историями дает отличное представление о том, во что могут внести свой вклад потенциальные доноры;

- обращение к другим СМИ для освещения работы НКО может значительно увеличить ее аудиторию и общий охват.

Краудфандинг часто помогает донести информацию о НКО до потенциальных доноров, которые в противном случае не узнали бы об этой организации.

При правильном подходе краудфандинговые апелляции могут занять много времени. Хотя установка бесплатна, краудфандинговые сайты взимают плату за привилегию собирать пожертвования через свой сайт. Из-за своего роста краудфандинг является насыщенным рынком.

#### *Сбор средств среди равных.*

Одноранговый сбор средств является подкатегорией краудфандинга. Вместо того, чтобы иметь одну страницу краудфандинга, на которой все жертвуют, с одноранговым сбором средств, отдельные сборщики средств обычно создают личные страницы сбора средств для приема пожертвований, которые затем получает НКО.

Эта стратегия побуждает сторонников обращаться к своим сверстникам, друзьям, коллегам и членам семьи за пожертвованиями.

Одним из основных недостатков однорангового сбора средств являются усилия, необходимые для обучения сборщиков средств. Также может быть сложно четко сформулировать и передать миссию, видение и ценности НКО десяткам людей достаточно хорошо, чтобы они могли также продолжать делиться ими.

#### *Рекламная рассылка.*

Исследования показывают, что маркетинг по электронной почте является наиболее эффективным способом для НКО повысить осведомленность, привлечь потенциальных клиентов, собрать средства и удержать текущих доноров.

Услуги электронного маркетинга обычно бесплатны для небольших НКО. Даже когда список адресов электронной почты увеличивается, электронный маркетинг остается очень рентабельным. Кроме того, инструменты электронного маркетинга стали настолько интуитивно понятными с профессионально разработанными шаблонами, функциями перетаскивания и другими простыми в использовании редакторами. По сравнению с другими видами сбора средств электронный маркетинг быстрее привлекает клиентов, сторонников, доноров и волонтеров. Электронные письма также легко настраиваются (персонализируются).

С другой стороны, мы каждый день получаем десятки электронных писем, включая электронные письма о сборе средств и защите интересов. Поэтому несмотря на то, что число подписчиков растет, показатели вовлеченности падают. Это означает, что организациям необходимо все больше уметь привлекать внимание своих читателей.

#### *Ежемесячная подача.*

Ежемесячные пожертвования (повторяющиеся пожертвования) имеют большое значение в деятельности НКО. Несмотря на то, что

крупные пожертвования ценны, к ним следует стремиться, повторяющиеся программы пожертвований обеспечивают надежный источник дохода для каждой НКО. Поэтому разработка отличной программы ежемесячных пожертвований – это хорошая инвестиция, которая может оказать огромное влияние на долгосрочное финансовое благополучие НКО.

Когда донор устанавливает регулярное пожертвование, он выбирает заранее определенную сумму денег на регулярной основе. Многим нравится делать пожертвования ежемесячно, раз в два месяца или ежегодно, но они могут жертвовать так часто, как захотят. Ежемесячные пожертвования являются наиболее частой формой повторяющихся пожертвований.

- Сбор средств в автономном режиме.

*Адресная почтовая рассылка.*

Этот метод сбора средств в автономном режиме по-прежнему используется НКО, поскольку он эффективен для определенных сегментов доноров. Это особенно полезно для небольших НКО или НКО, работающих на местном уровне. Кроме того, пожилые доноры чаще предпочитают прямую почтовую рассылку. Если НКО имеет более возрастной контингент доноров, НКО может использовать прямую почтовую рассылку, считая ее более эффективной.

Прямая почтовая рассылка дает возможность предоставить своим спонсорам подробную информацию, которую невозможно передать в текстовом сообщении, твите, рекламе на Facebook или даже в электронном письме.

Однако прямая почтовая рассылка может быть дорогой, особенно по сравнению с маркетингом по электронной почте. Прямая почтовая рассылка также требует времени, поскольку необходимо писать письма, формировать список, отслеживать ответы, удалять людей из своего списка, обновлять адреса и многое другое.

Почтовая рассылка также не обладает особой эффективностью из-за того, что многие доноры часто не просматривают свою почту. Чтобы привлечь внимание, НКО важно выделиться. Чтобы выделиться, нужно платить деньги (например, графическому дизайнеру за дизайн привлекательной открытки).

*События.*

Сбор средств через мероприятия становится все более популярным в некоммерческом сообществе. Независимо от того, проводит ли НКО пешеходную прогулку, гала-ужин, художественную выставку, концерт, поход, мероприятия предоставляют возможность, с помо-

щью которой доноры и потенциальные доноры могут лично пообщаться и узнать больше об НКО.

Поскольку мероприятия обычно воспринимаются как развлечение, они привлекают большое количество людей. Мероприятия также помогают повысить узнаваемость организации и ее бренд. Они помогают создать список рассылки, а также могут способствовать сбору средств в Интернете.

Мероприятия помогают укрепить дух товарищества среди избирателей, помочь организациям познакомиться и удивить новых потенциальных доноров, а также улучшить их отношения с ключевыми донорами.

Однако мероприятия обычно трудоемки и требуют тщательного планирования. Мероприятие также может быть испорчено из-за погоды, конкурирующего мероприятия в тот же день, неявки гостя и многих других обстоятельств, на что НКО не имеет возможности повлиять.

*«От двери до двери».*

Несмотря на то, что с годами сбор средств от двери к двери уменьшился из-за его ресурсоемкого характера, он по-прежнему успешно используется многими организациями, особенно политическими организациями.

Обращение по домам, как правило, лучше всего работает для кампаний или программ, которые непосредственно затрагивают людей, к которым обращаются. Оно может быть таргетировано с точки зрения аудитории, что снижает отток доноров. Агитация «от двери к двери» позволяет взаимодействовать один на один, лицом к лицу с потенциальными донорами (участниками), что невозможно с помощью прямой почтовой рассылки, электронной почты и Интернета.

Агитация по домам – одна из главных причин, по которой у людей сложилось плохое впечатление о НКО. Некоторые доноры называют назойливостью хождение по домам. Постоянная работа с подъездными агитациями также довольно трудоемкая и требует очень увлеченных и образованных добровольцев (чего может быть трудно добиться).

*Сбор средств на улице.*

Этот способ сбора средств мало чем отличается от предыдущего. Главное отличие – сборщики не передвигаются от дома к дому, а стоят в людных местах (в выходные дни, праздники, час пик, около парковки, кафе и т. д.). Сбор средств на улице также требует тщательной подготовки: выбор места, набор добровольцев, их инструктаж, обес-



печенье печатными материалами. По завершению кампании нужно также выразить благодарность, опубликовать отчет. Специфические требования предъявляются к ящику для сбора средств: он должен привлекать внимание, быть надежным и крепким.

#### *Сбор средств в торговых центрах.*

Отличается от предыдущего способа тем, что на его проведение требуется разрешение администрации торгового центра. Сбор средств в торговых центрах и супермаркетах дает возможность представить проект большому количеству людей. По завершению работы важно поблагодарить всех участников и заинтересованных лиц.

#### *Ящики для сбора средств.*

Такие ящики устанавливаются в людных местах и не требуют постоянного присмотра. Главное требование к ящику – надежность конструкции. Ящик необходимо снабдить материалами, представляющими проект и организацию. Как правило, данный способ применяется одновременно с кампанией по связям с общественностью.

#### *Сбор средств на определенные мероприятия.*

Это менее распространенный способ, который требует знания календаря местных событий. Как правило, используется на частных вечеринках, благотворительных балах и т. д.

#### *Сбор вещей.*

НКО могут собирать вещи для следующих целей: последующей перепродажи (марки, монеты и др.), передачи нуждающимся (игрушки, вещи, продукты).

#### *Запросы по телефону.*

Телефонные запросы – это запросы на пожертвования, сделанные по телефону, начиная от одного сотрудника, делающего пару звонков с благодарностью, и заканчивая крупными телемаркетинговыми кампаниями. Подобно сбору средств по домам, этот метод с годами уменьшился по мере роста сбора средств в Интернете, но он все еще может быть эффективным для некоторых НКО.

Телефонные звонки настолько личные, насколько это возможно. При вымогательстве по телефону подарки часто бывают большими. Это масштабируемо, так как цифры могут расти со временем. Обращение к донорам может увеличить текущую базу доноров по сбору средств и количество подарков, вернуть ушедших доноров, удержать нынешних доноров, преобразовать доноров в ежемесячных доноров. Обращение к донорам является идеальным способом приветствовать и благодарить, а также получать отзывы от них.

Однако телефонные звонки очень трудоемки. Некоторые доноры также не любят телефонные звонки. Поэтому, если сборщики средств,

используя телефонные запросы, не будут тактичными, они могут принести больше вреда, чем пользы. Не каждый, кто обещает деньги по телефону, действительно выполняет обещание.

#### *СМС-пожертвования.*

СМС-пожертвования – это пожертвования, которые доноры могут делать с помощью своих мобильных телефонов. Обычно доноры отправляют ключевое слово и (или) сумму на специальный номер. Затем им обычно отправляется ссылка на страницу пожертвований организации, адаптированную для мобильных устройств. После того, как донор заполнит свою информацию в этой форме, ему никогда не придется заполнять ее снова. Существуют также платформы для обмена текстовыми сообщениями, которые не требуют заполнения формы (где доноры могут подтвердить пожертвование, просто отправив текстовое сообщение со словом «да»).

- Особые виды сбора средств.

#### *Работа с коммерческими организациями.*

НКО могут использовать следующие формы сотрудничества с коммерческими организациями:

- благотворительность;
- промоушн;
- частные пожертвования сотрудников коммерческих организаций, членов их семей, друзей, пенсионеров;
- использование труда сотрудников коммерческих организаций в работе НКО;
- другие.

При работе с коммерческими организациями целесообразно придерживаться следующего алгоритма:

- отбор потенциальных спонсоров;
- сбор информации о компании;
- телефонный звонок в компанию для установления контактного лица;
- отправление письма или факса в компанию с просьбой о встрече;
- звонок контактному лицу для назначения встречи;
- встреча с потенциальным донором;
- заключение договора;
- получение пожертвования;
- выражение благодарности, предоставление отчета об использовании средств.

*Работа с органами государственной власти и местного самоуправления.*

При работе с властями можно использовать те же способы, что и при работе с бизнесом и благотворительными фондами. В тоже время, взаимодействуя с органами государственной власти, необходимо учитывать несколько аспектов:

– Во властных структурах существуют определенные формальные процедуры, работа с чиновниками требует времени и терпения.

– Существует недоверие к НКО. Для того, чтобы получить бюджетное финансирование, необходимо доказать свою надежность в нескольких совместных безбюджетных проектах.

– Во властных структурах сложилось мнение, что НКО можно не давать денег. Здесь денежный вклад часто заменяет натуральный. В руках властей находится мощный ресурс – собственность, которую они могут предоставить на льготных условиях.

– Важно, чтобы совместно реализуемый проект выполнялся точно в срок, выделенные средства расходовались строго по назначению, после окончания проекта был представлен отчет.

## *2. Гранты.*

НКО могут подавать заявки на получение грантов от правительства на местном, региональном уровне, а также от частных и государственных фондов. Как правило, НКО не обязаны возвращать какие-либо деньги, присужденные им в рамках гранта. Почти в каждой стране мира для получения гранта НКО должна иметь статус благотворительной организации (НКО).

Часто гранты ограничены определенным сектором, местом или сферой деятельности. По этой причине НКО должны искать гранты, подходящие для их организации, и подавать заявки на рассмотрение.

Телефонный звонок или встреча с менеджером фонда позволит избежать ошибок при составлении заявки, точно выполнить предъявляемые к ней требования. Некоторые фонды практикуют первоначальное обращение заявителя с письмом-запросом. Затем в случае положительного решения представляется готовая заявка. Письмо-запрос должно быть кратким (1–2 с.), объяснять, почему вы обращаетесь именно в этот фонд, чем вызвана необходимость проведения данного проекта, в чем состоит проблема, содержать информацию о задачах, ожидаемых результатах, методах и стоимости проекта, убеждать, что именно ваша организация способна его реализовать.

Выделяют следующие типы организаций, предоставляющих гранты:

- правительства;
- общественные благотворительные организации;
- общественные фонды;

- семейные фонды;
- частные фонды.

У каждой организации, предоставляющей гранты, разные требования, они также могут зависеть от страны, в которой зарегистрирована НКО. Гранты имеют свои преимущества и недостатки.

Выделяют следующие преимущества грантов:

- гранты могут поддерживать крупные проекты, обеспечивая крупномасштабное социальное воздействие, которое в противном случае было бы невозможно;

- гранты от государственного учреждения могут повысить доверие к организации, что поможет получить больше некоммерческого финансирования из других источников;

- большинство грантов не требуют погашения до тех пор, пока средства тратятся, как указано.

Выделяют следующие недостатки грантов:

- Гранты могут занять значительное количество времени. Сначала требуется время, чтобы развить навыки написания грантов, которые действительно выигрывают заявки на гранты, требуется время, чтобы написать выигрышную заявку, а затем может потребоваться время, чтобы НКО получила средства.

- Они приходят с определенными условиями. Эти условия относятся к тому, как именно НКО может использовать деньги. У них также есть особые требования к отчетности, которые необходимо учитывать перед подачей заявки. Условия также могут быть связаны с конкретными продуктами, или результатами, или с достижением согласованных этапов.

- Гранты предназначены для конкретных краткосрочных целей, а не для постоянного некоммерческого потока доходов.

- Зачастую организациям-заявителям в получении гранта отказывают из-за невыполнения ими ряда формальных требований: предлагаемый проект не подпадает под мандат грантового конкурса; заявка подана слишком поздно или прислана в головной офис, минуя региональный; заявка не содержит всех требуемых фондом приложений или ее оформление не соответствует принятым стандартам и т. д.

Гранты могут быть очень важными для НКО, но о них нужно думать, прежде чем подавать на них заявку.

Прежде чем принять решение об использовании грантов как части модели сбора средств (финансирования), необходимо обратить внимание на следующее:

- Может ли НКО инвестировать ресурсы в написание заявок на получение гранта?

- Может ли НКО выполнить условия гранта?
- Соответствуют ли действия, которые будет проводить НКО, миссии, целям и стратегии?
- Может ли деятельность продолжаться после окончания грантового финансирования?
- Есть ли у НКО другие надежные источники дохода?

Для некоторых организаций гранты будут идеальным источником финансирования, в то время как некоторые сочтут их слишком громоздкими и ограничивающими. Поэтому так важно ответить на приведенные выше вопросы, чтобы убедиться, что грантовое финансирование лучше всего подходит для НКО в данный момент времени.

### 3. *Корпоративное спонсорство.*

Корпоративное спонсорство может быть отличным источником финансирования для НКО.

Корпорации обычно стремятся сотрудничать в проектах, чтобы улучшить свой благотворительный имидж или работать над тем, чтобы стать более социально ответственной организацией. Корпоративная социальная ответственность (КСО) важна как никогда, поскольку потребители стали чаще покупать у социально ответственных компаний.

У разных корпораций будут разные программы пожертвований, некоторые из них могут подойти для НКО.

Согласование ценностей особенно важно, поскольку современные доноры требуют прозрачности, проявляют очень внимательное отношение к тому, с кем НКО выбирает партнерство, может защитить репутацию в будущем.

Корпоративная поддержка осуществляется в следующих формах:

- *Благотворительность* – пожертвование без каких-либо условий, аналогичное индивидуальному пожертвованию.

- *Спонсорство мероприятий* – эпизодическая или краткосрочная поддержка, обычно на основе мероприятий.

- *Целевой маркетинг* – долгосрочное тематическое взаимодействие.

- *Pro bono* – корпоративные профессионалы, предлагающие свой опыт (услуги).

- *Соответствующие подарки.* Корпорации сопоставляют пожертвования, сделанные их сотрудниками.

- *Оплачиваемое освобождение.* Сотрудники компаний ежегодно выделяют несколько оплачиваемых дней отпуска, что позволяет сотруднику или многим сотрудникам провести день или два, занимаясь волонтерской деятельностью в обычное рабочее время.

– *Подарки в натуральной форме.* Компании делают пожертвования продуктами, а не денежными взносами.

– *Кассовые кампании.* Потребители отдают пожертвования на кассе при оформлении заказа.

С помощью множества различных форм корпоративного спонсорства НКО может собирать деньги, получать пожертвования в натуральной форме и подарки, такие как мебель, офисное оборудование, консультации по маркетингу, консультационные услуги или поддержка разработки веб-сайта. Это лишь некоторые из них. В обмен на их спонсорство НКО может разместить свой логотип на своем веб-сайте, отображать свой логотип на мероприятиях с помощью баннеров или на футболках или дать им почетное упоминание в своем блоге и на платформах социальных сетей.

Рассматривая корпоративное спонсорство как один из источников финансирования НКО, важно учесть накладные расходы. Кто-то должен будет управлять партнерством, особенно если есть в планах сделать корпоративное партнерство одним из основных источников дохода.

#### 4. *Членские взносы.*

Этот некоммерческий источник финансирования не обязательно будет работать для всех типов НКО, но на него стоит обратить внимание.

Важно подумать о миссии и основных видах деятельности НКО, а затем решить, как использовать поток доходов от членских взносов.

Этот некоммерческий источник финансирования особенно эффективен, если НКО может предложить своим членам эксклюзивные программы или льготы.

Членские взносы могут взиматься некоторыми видами НКО. Так, в Налоговом кодексе США насчитывается более тридцати типов НКО. Некоторые предоставляют своим членам услуги, за которые они взимают членские взносы. Сбор членских взносов также имеет свои преимущества и недостатки.

Выделяют следующие преимущества членских взносов:

– программы членства обеспечивают постоянный источник дохода для НКО;

– этот источник финансирования является немедленным и неограниченным;

– членство дает людям возможность иметь близкие, постоянные отношения с НКО.

Выделяют следующие недостатки членских взносов:

– Управление некоммерческой программой членства требует времени и усилий. Участники часто ожидают особого отношения.

– Предложение преимуществ и привилегий может стать дорогим. Рассылки, футболки и кружки могут составлять большую сумму.

Подкатегорией модели членства является финансирование через бывших бенефициаров или выпускников. Эта модель особенно хорошо работает для больниц и университетов, которые пробуждают чувство «отдачи» у своих прошлых бенефициаров.

Таким образом, этот конкретный источник финансирования «прошлых бенефициаров» работает, если НКО обслуживает большое общество.

В этом отношении Принстонский университет является ярким примером. Университет стал очень искусным в сборе пожертвований от выпускников, демонстрируя самый высокий процент пожертвований среди выпускников национальных университетов (59,2%). В 2008 г. более 33 000 выпускников бакалавриата пожертвовали своей альма-матер 43,6 млн долл. США. В результате мастерства школы по сбору средств более 50% операционного бюджета Принстона оплачивается за счет пожертвований и доходов от его пожертвований.

Это работает, потому что прошлые бенефициары Принстонского университета чувствуют, что они получили большую пользу от учебного заведения в прошлом, стремятся помочь другим получить такие же преимущества. Прошлые бенефициары рассматривают индивидуальную выгоду, которую они получили в прошлом, как служение высшему общественному благу.

#### *5. Продажа товаров и услуг.*

Другой источник финансирования, который может рассмотреть НКО, – это продажа товаров и (или) услуг. Этот источник финансирования регулируется многими правилами.

Крупные институциональные организации с большей вероятностью получают выгоду от комиссий и продаж продукции; в то время как более мелкие благотворительные организации зависят от этого вида доходов в гораздо меньшей степени.

Например, НКО может продавать фирменные товары, чтобы приносить доход своей организации. Обычно это футболки, сумки, кружки, печенье и другие предметы.

Многие НКО также взимают плату за некоторые из своих услуг (продажа билетов на мероприятия; создание и продажа публикаций; продажа внутреннего опыта, например, написание текстов, обучение, консультирование).

Например, больницы выставляют счета пациентам, музеи требуют плату за вход, театры продают билеты, общественные организации взимают взносы, колледжи требуют плату за обучение и т. д.

Продажа товаров и услуг иногда также называется «торговлей» или «заработанным доходом» для НКО.

НКО могут торговать в большинстве стран. Если продажа товаров и услуг составляет значительную часть бюджета НКО, то следует обратиться за советом к специалисту. Если эти действия не связаны с основной целью НКО, существуют последствия для благотворительности и налогового законодательства. Поэтому важно следить за процентом дохода организации, который поступает от товаров и услуг. Заработанный доход должен быть связан с миссией организации, иначе он может облагаться налогом как несвязанный доход от бизнеса.

Это может быть отличным источником дохода для НКО, но этот источник финансирования не всегда применим к каждой НКО.

#### *6. Натуральные пожертвования.*

Пожертвования в натуральной форме не будут полезны для всех видов НКО, но могут стать неоценимым источником поддержки для таких НКО, как приюты для животных, приюты для бездомных, приюты или организации по оказанию гуманитарной помощи.

Примеры пожертвований в натуральной форме включают продукты питания, одежду и лекарства. Если пожертвования в натуральной форме подходят для организационной модели НКО, они могут сэкономить много денег. Например, если организация стремится доставить продовольствие и воду в районы, пострадавшие от стихийных бедствий, получение товаров в натуральной форме будет полезным.

Может случиться так, что НКО не может напрямую использовать пожертвования в натуральной форме для своих программ. В этом случае всегда есть возможность использовать их на аукционах (в зависимости от типа предметов). Если НКО решит это сделать, то она должна четко сообщить (на своем веб-сайте), какие предметы организация может принять, где находятся ее пункты сбора.

Пожертвования в натуральной форме включают не только такие предметы, как продукты питания, одежду и лекарства. Пожертвованием в натуральной форме может быть кто-то, кто бесплатно произносит речь или проводит семинар, или кто-то, кто бесплатно создает веб-сайт НКО.

Хотя мнения относительно того, что является «идеальным» некоммерческим источником финансирования, различаются, использование нескольких различных источников финансирования для достижения устойчивости, как правило, является хорошей практикой.



Для НКО рекомендуется никогда не получать более 30% своего финансирования из какого-либо одного источника. Если организация теряет 30% своего дохода, она может реструктурироваться, чтобы выжить.

Когда дело доходит до получения средств для НКО, важно всегда иметь план по развитию отношений с донорами, независимо от того, являются ли они представителями частных лиц, фондов, корпораций или государственных спонсоров.

Какую бы модель финансирования ни выбрала НКО, важно убедиться, что она подходит для НКО, поскольку правильная модель финансирования должна помочь НКО выполнить свою миссию и поддерживать свою деятельность.

### **3.4. Работа с добровольцами (волонтерами) как направление деятельности НКО**

НКО в своей работе могут использовать труд добровольцев (волонтеров). При этом НКО решают следующие задачи:

- общественная поддержка в лице добровольцев (волонтеров) поднимает имидж организации;
- решается часть финансовых проблем организации за счет безвозмездного труда добровольцев (волонтеров);
- с приходом добровольцев (волонтеров) увеличивается круг общения организации;
- привлекаются новые интеллектуальные ресурсы;
- привлекается внимание общественности к проблемам, решаемым организацией;
- добровольческая (волонтерская) деятельность может отвлечь человека от негативных поступков.

Процесс работы с добровольцами (волонтерами) в НКО включает следующие этапы:

– *Выявление потребности организации в добровольцах.* На этом этапе необходимо определиться, для каких целей нужен дополнительный сотрудник (для реализации кратковременного проекта или долгосрочных нужд организации).

– *Определение требований к добровольцу.* Профессиональный портрет добровольца должен соответствовать заявленной работе. Как правило, требования к добровольцу включают определенную профессиональную квалификацию; деловые качества; возраст; минимальный объем личного времени добровольца, который он должен отдать для

выполнения работы; местожительство; социальный статус; пол; соответствие просьбе клиента, с которым будет работать доброволец.

– *Набор добровольцев.* Для привлечения добровольцев можно применять следующие способы:

- Информацию о добровольческих вакансиях можно распространить через СМИ.

- Непосредственная работа с группой потенциальных добровольцев. Для этой работы проводят подготовку агитаторов, которые приглашают людей стать добровольцами. По статистике, 47% становятся добровольцами по чьей-либо просьбе.

- Работа с различными организациями, в которых работают потенциальные добровольцы.

– *Описание работы, которую будут выполнять добровольцы.* На этом этапе необходимо довести до потенциальных добровольцев информацию о работе, которую они будут выполнять. Прочитав описание работы, доброволец должен четко представлять, что он будет делать, кто его клиенты, степень его ответственности, продолжительность работы, место работы, особенности работы, с кем в организации он будет работать.

– *Создание необходимых условий для работы добровольцев.* На этом этапе организаторам труда добровольцев следует подготовить все необходимое для работы: специальный инструмент; спецодежду; расходные материалы, необходимые для выполнения работы; специальное рабочее место; другое.

– *Подготовка добровольцев к работе в организации.* Прежде чем поручить добровольцу выполнение какой-либо работы, необходимо провести определенные мероприятия, которые бы способствовали точному пониманию поставленной перед ним задачи, сделали его работу более эффективной и безопасной. Для этого необходимо провести инструктаж о правилах работы, техники безопасности; заключить договор между добровольцем и организацией; внести сведения в «трудовую книжку добровольца»; проинформировать добровольца об истории организации, ее миссии, традициях.

– *Контроль за деятельностью добровольцев в организации.* Контроль за деятельностью добровольцев – очень важная часть работы с добровольцами. Для этого важно определить, кто и на каком уровне может проводить контроль уровня компетенции и деятельности добровольца в организации.

– *Мотивирование добровольцев и способы их удержания в организации.*

Большую роль в удержании и мотивировании добровольцев играет существующая внутриорганизационная культура. Одной из ее составляющих являются следующие формальные и неформальные традиции:

- в организации отмечают дни рождения добровольцев;
- руководитель организации вовлечен в процесс взаимодействия с добровольцами;
- добровольца сразу же знакомят с организацией, сотрудниками, принятыми правилами;
- добровольцы участвуют во внерабочих мероприятиях, которые проводятся в организации, наравне с оплачиваемыми сотрудниками;
- в итоговом отчете отмечается вклад добровольцев;
- добровольцев поздравляют с Международным днем добровольцев.

– *Оценка деятельности добровольцев и мероприятий, связанных с их деятельностью.* При проведении оценки добровольческих программ организация может руководствоваться следующими критериями:

- объем выполненной добровольцами работы;
- количество повторных заявок от клиентов;
- время выполнения работы;
- приток новых добровольцев;
- сохранение «старых» добровольцев;
- видимый результат;
- участие в добровольческой деятельности популярных людей;
- узнаваемость организации (лидера) в обществе;
- выполнение работы в соответствии с запросом;
- уровень профессионализма в работе;
- психологическое удовлетворение сотрудников организации от работы с добровольцами.

Таким образом, работа с добровольцами требует соответствующих мер и мероприятий, ориентированных на соответствующую их подготовку к выполнению ряда задач в НКО, формирование их мировоззрения, связанного с их деятельностью в НКО.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Что собой представляет среда некоммерческого маркетинга?
2. Назовите факторы, влияющие на формирование среды некоммерческих субъектов.
3. Назовите виды некоммерческих субъектов.

4. Какие организационно-правовые формы НКО предусмотрены ГК РБ в Республике Беларусь?

5. Назовите источники финансирования НКО?

6. Почему для НКО определение источников финансирования и выбор правильной модели финансирования являются одной из самых сложных задач?

7. В чем состоят особенности и специфика работы с добровольцами (волонтерами) в НКО?

## **Тема 4. СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

### **4.1. Роль фандрайзинга в деятельности некоммерческих и благотворительных организаций**

Использование понятия «фандрайзинг» в отечественной науке и практике началось с переходом Беларуси на рыночные условия. Термин «фандрайзинг» был заимствован из США, где он используется уже многие десятилетия преимущественно в области привлечения финансирования в третий сектор, который объединяет негосударственные НКО, для которых основной целью деятельности является не получение прибыли, а решение различных социальных задач, игнорируемых частным и государственным сектором.

В Беларуси термин «фандрайзинг» стал активно использоваться с начала 1990-х гг. преимущественно государственными НКО для покрытия дефицита финансовых средств, связанного с сокращением государственного финансирования социальной сферы. Однако в настоящее время фандрайзинг в Беларуси все более широко применяется и негосударственными НКО.

*Фандрайзинг* – деятельность НКО, базирующаяся на ее уникальной миссии и стратегии, использующая эффективные и продуктивные способы получения ею ресурсов, необходимых для реализации ее программ и достижения стоящих перед ней целей, обеспечивающая желаемую удовлетворенность дарителю (источнику ресурсов) и имеющая конечным результатом укрепление благополучия общества в целом.

Основными целями фандрайзинга являются получение необходимых ресурсов и удовлетворение дарителя; достижение целей организации и реализация ее программ; укрепление благополучия общества в целом.

Таким образом, под фандрайзингом понимается деятельность по привлечению средств, поиску спонсоров. Эта деятельность связана с деятельностью организации, ее миссией, ценностями, стратегиями и т. п., т. е. с некоммерческой деятельностью. Деятельность, для которой привлекаются ресурсы, носит социально значимый характер (что побуждает людей давать деньги, средства и т. п.). На наш взгляд, фандрайзинг – это работа по привлечению ресурсов для некоммерческой, социально значимой деятельности.

Речь идет о полноценной маркетинговой стратегии, задачей которой является привлечение инвестиций, технологий, оборудования, персонала и направление их на развитие социальных и творческих проектов.

В отличие от благотворительности, где пожертвования принято делать анонимно, в фандрайзинге нет смысла скрывать имена спонсоров и меценатов.

Люди и компании, вкладывающие деньги в тот или иной проект, улучшают собственную репутацию. Фандрайзинг – взаимовыгодное мероприятие. Только инвесторы получают в обмен на вложения не прибыль, а положительный имидж.

Фандрайзинг не должен вступать в противоречие с миссией организации и ее базовыми стратегиями. Процесс привлечения ресурсов не должен приводить к потере идентичности (лица) организации, изменению ее целей, отступлению от основной линии ее развития. Учитывая необходимость использования эффективных и продуктивных методов, фандрайзинг предполагает определенную стратегию, тактику, методологию. Деятельность по фандрайзингу является продолжением стратегии и тактики организации по планированию и управлению.

С другой стороны, организованный фандрайзинг позволяет привлекать ресурсы для обеспечения нормального внутреннего функционирования организации – ее системы планирования, контроля, для реализации ее маркетинговой стратегии, обучения персонала и т. п. Организованный фандрайзинг позволяет организации привлекать ресурсы для осуществления ее программной деятельности, проектов, оказания услуг, реализовывать свою миссию, стратегию, воплощать свое видение ситуации и сохранять свои ценности. С другой стороны, фандрайзинг не является для организации самостоятельной и безусловной ценностью, поскольку существует не сам по себе. Уникальные миссия, стратегия, видение, ценности организации, реализуемые ею проекты определяют ценности, стратегию, методы, инструменты

фандрайзинга, степень участия каждого сотрудника в этой деятельности. В системе деятельности НКО фандрайзинг несет функцию обеспечения ресурсами основной, программной деятельности организации, направленной на реализацию ее миссии и решение социально значимых проблем. Ключевое в привлечении средств – понимание того «поля», с которым работает каждый специалист по фандрайзингу. Это «поле» состоит из четырех элементов:

- виды ресурсов;
- источники привлечения ресурсов;
- методы привлечения ресурсов;
- условия привлечения ресурсов.

Фандрайзинг не может существовать без других важных для организации элементов деятельности: стратегического и текущего планирования, паблик рилейшнз, активного вовлечения добровольцев.

В Беларуси основными источниками финансирования являются пожертвования от физических лиц и гранты от донорских организаций.

Организация фандрайзинговой кампании является сложным процессом, который условно можно разделить на четыре этапа. Первый этап заключается в планировании финансовой кампании, второй этап – реализация фандрайзинга, третий этап – контроль над ходом реализации фандрайзинга, четвертый – оценка результатов проведенной фандрайзинговой кампании.

## **4.2. Факторы, влияющие на результативность фандрайзинга**

В качестве факторов, отражающих результативность фандрайзинга в отечественных НКО, являются следующие:

- направление деятельности НКО;
- возраст НКО;
- размер НКО;
- географический охват деятельности НКО;
- количество источников финансирования НКО;
- получение государственных субсидий;
- получение финансовой помощи от коммерческих организаций и предпринимателей.

*Направление деятельности НКО.* В целом направление деятельности организации с точки зрения воздействия этого фактора на результативность фандрайзинга во многом определяется приоритетами конкретных доноров. В случае государственной поддержки успешность

НКО в привлечении средств обусловлена направленностью государственных социальных программ в конкретном социально-политическом контексте. Так, исследование британского «третьего сектора» показывает, что наиболее вероятными получателями государственной поддержки оказываются организации, целевой группой которых являются социально неблагополучные слои населения (69% организаций данной группы получают поддержку от государства); затем следуют организации, оказывающие реабилитационную помощь людям с проблемами умственного и психического развития, бывшим заключенным, жертвам насилия (60% таких организаций получают государственную поддержку), организации, предоставляющие помощь бездомным (50% таких организаций получают помощь от государства). Эмпирические исследования организаций «третьего сектора» в Австралии обнаруживают серьезную зависимость организаций, работающих на уровне местного сообщества, от государственного финансирования. В Австралии организации, занятые в сфере социальных услуг, здравоохранения и развития местного сообщества, получают значительное государственное финансирование, в то время как такие направления, как спорт, религиозная и досуговая деятельность, поддерживаются в первую очередь из частных источников.

*Возраст НКО.* Возраст организации в большинстве случаев оказывает прямую связь с тем, насколько эффективно организация ведет деятельность по привлечению средств. Понятие возраста связано с комплексом различных аспектов организационного развития, таких как финансовая устойчивость, наличие квалифицированных штатных сотрудников, связи с донорами. Именно поэтому новые организации чаще испытывают большие трудности в привлечении средств, чем организации, существующие длительное время.

*Размер НКО.* Многочисленные исследования показывают, что чем крупнее НКО, тем выше вероятность выживания. Как правило, размер организации определяется числом штатных сотрудников. Широко распространено и обосновано мнение об однозначной положительной корреляции между размером организации и объемом привлекаемых пожертвований. Крупные, более известные организации, как правило, обладают большими возможностями для диверсификации фандрайзинга за счет своего бренда.

*Географический охват деятельности НКО.* Проблема географического охвата не является, как показывают зарубежные исследования, значимой детерминантой фандрайзинга НКО в западных странах. В географическом плане в некоторых случаях сопоставляется эффек-

тивность фандрайзинга между организациями, действующими в городской и сельской местности, с указанием на более высокие доходы домовладений и, следовательно, потенциальные пожертвования в городской среде.

*Количество источников финансирования НКО.* Количество источников финансирования признается одним из ключевых показателей эффективного фандрайзинга. Многочисленные исследования показывают, что, чем более организация полагается только на один или два источника финансирования, тем более вероятен риск ее финансовой нестабильности. Организации, зависящие от одного источника, в частности, такого традиционного, как гранты и пожертвования; в конечном счете окажутся перед следующей дилеммой: снизить объем и качество оказываемых ими услуг или обратиться к поиску новых источников финансирования. Диверсификация источников финансирования как предпосылка эффективного фандрайзинга предполагает не только расширение круга доноров, но и привлечение источника финансирования с различным временным горизонтом: в частности, регулярных ежегодных поступлений, обеспечивающих годичное наполнение бюджета и деятельность организации (разовых крупных пожертвований, обеспечивающих решение конкретных потребностей, и отложенных пожертвований долгосрочного характера (получение наследства, ренты).

*Получение государственных субсидий.* Получение государственных субсидий является важным источником финансирования организаций «третьего сектора в западных странах». В зарубежных исследованиях отмечено положительное воздействие государственного финансирования на привлечение организациями третьего сектора средств из других источников и, следовательно, на диверсификацию источников финансирования в бюджете НКО. Это проявляется в эффекте «привлечения» (crowding-in), в результате которого увеличение государственной поддержки НКО способствует увеличению поступлений из иных, в частности, коммерческих источников.

*Получение финансовой помощи от коммерческих организаций и предпринимателей.* Также в западных странах важным источником финансирования организаций «третьего сектора» является получение финансовой поддержки от коммерческих организаций. Взаимодействие государственной помощи и финансирования из коммерческих источников обнаруживает неоднозначные векторы влияния, приводящие в одних случаях к взаимодействию, а в других случаях – к вытеснению одних типов источников другими. Не менее сложную динамику



обнаруживает взаимодействие активных усилий по фандрайзингу и диверсификации источников поддержки, предпринимаемых НКО, уровня помощи от коммерческих организаций и предпринимателей.

Кроме того, чтобы стратегия фандрайзинга принесла результаты, важно соблюдать следующие принципы:

– Аргументированность. У проекта должна быть четкая схема с подробным описанием всех затрат. Спонсорам важно видеть, сколько денег требуется на те или иные цели. Важно описать не только расходы, но и этапы реализации, а также сроки.

– Убедительность. Необходимо заинтересовать потенциального инвестора, чтобы он осознал, что приняв участие в проекте, он сделает доброе дело и поможет тем, кому необходима поддержка. Спонсор охотнее пойдет навстречу, если взамен ему предложат косвенную выгоду: пообещают разместить логотип компании на форме спортсменов, публично поблагодарить за участие перед большой аудиторией, упомянуть название организации в социальных сетях.

– Прозрачная отчетность. За все поступления и расходы следует отчитываться. Желательно, чтобы финансовые документы были в открытом доступе, чтобы каждый мог с ними ознакомиться. Так у реальных и потенциальных инвесторов будет больше доверия к проекту. Они увидят, что деньги действительно потратили на благое дело.

Каждому, кто внес вклад в проект, нужно выразить благодарность. Это можно сделать при личной встрече, в письме или в публичном обращении ко всем спонсорам. Также стоит упомянуть всех частных и юридических лиц на сайте проекта.

### **4.3. Маркетинговая ориентация фандрайзинга**

В основе маркетингового подхода к фандрайзингу в НКО лежит концепция маркетинговой ориентации (МО), как и многие другие подходы, заимствованная из коммерческого сектора. МО является центральным элементом философии управления на основе концепции маркетинга. В конце 1980-х – начале 1990-х гг. отмечался рост академического и практического интереса к концепции МО и ее реализации, в центре внимания ученых оказывался вопрос содержательной трактовки МО и подходов к ее измерению.

В настоящее время некоторые ученые трактуют МО как организационную культуру, которая, помещая потребителя в центр организации, наиболее эффективно поддерживает деятельность по созданию для него дополнительной ценности и позволяет достичь устойчивого

конкурентного преимущества. Выделяют три концептуально взаимосвязанных поведенческих компонента МО: ориентацию на клиентов, ориентацию на конкурентов, межфункциональную координацию и два критерия принятия решения (ориентацию на долгосрочную перспективу и на прибыльность). Первые два компонента МО связаны с получением и распространением информации о клиентах и конкурентах в рамках всей организации, тогда как межфункциональная координация представляет собой координацию усилий организации в целях создания наивысшей ценности для клиентов, как правило, с участием всех основных отделов внутри организации. В свою очередь, другие ученые характеризуют МО как процесс, направленный на сбор информации (рыночный интеллект, знание о рынке), распространение информации и ответную реакцию, предусматривающую планирование и реализацию маркетинговых программ.

Маркетинговый подход к фандрайзингу в НКО предусматривает разработку маркетингового комплекса – набора инструментов, с помощью которых НКО, используя различные маркетинговые подходы и инструменты, может вызывать интерес, привлекать и удерживать потенциальных доноров для реализации определенных проектов и программ. Традиционно маркетинговый комплекс, который впервые был определен Дж. Маккарти, включает четыре элемента: продукт (product), цену (price), продвижение (promotion) и место (place) (1968 г.).

Ф. Котлер и Э. Роберто предложили добавить еще три элемента: персонал (people), презентацию (presentation) и процесс (process). Выбор конкретных маркетинговых инструментов зависит от направления деятельности, целей, стратегий, реальных возможностей НКО. Современные зарубежные исследователи выделяют ряд перспективных направлений в улучшении качества фандрайзинга НКО. Прежде всего это повышение общественного доверия к некоммерческому сектору. Во многих западных странах общепринятой нормой стали публичные отчеты НКО, которые считаются одним из главных средств повышения доверия общества к некоммерческому сектору. В то же время в рамках некоммерческого сектора, как и внутри экспертного сообщества, нет однозначного ответа на вопрос об эффективности этих отчетов, в особенности с учетом затрат на их подготовку и форму изложения, не всегда понятную широкой публике.

Еще одним направлением в улучшении качества фандрайзинга НКО выступает поиск новых, стратегически значимых целевых аудиторий, каналов и методов фандрайзинга. Это касается, например, адресных обращений к различным этническим группам населения, ко-

торые могут быть склонны делать пожертвования в силу различных религиозно-этических причин, но в настоящее время не представлены среди доноров; креативного использования социальных медиа; разработки фандрайзинговых кампаний с учетом гендерных особенностей благотворителей. Многие из этих инновационных подходов к фандрайзингу еще требуют изучения их эффективности и описания имеющихся немногочисленных практик. Мало изучено поведение женщин-благотворительниц. В социологическом исследовании крупных частных благотворителей, проведенном в 2012 г. в США, отмечено фактическое отсутствие данных об особенностях пожертвований женщинами, относящимися к данному сегменту доноров, за исключением спорадических наблюдений о том, что они склонны к меньшему риску и с большим интересом поддерживают программы по защите окружающей среды. Исследователи обращают все большее внимание на эволюцию частной благотворительности в поиске ее креативных, инновационных форм, ориентированных на долгосрочный эффект и партнерство, включающих затраты на оценку эффективности предоставленных ресурсов и даже сопряженных с более высоким риском, чем традиционные гранты или пожертвования. Подтверждая эту тенденцию, Л. Арриллага-Андриссен делает вывод о заметных изменениях в частной филантропии США, происшедших за последние десять лет и вызванных во многом сменой поколений. Более молодые жертвователи склонны проявлять гораздо большую заинтересованность в участии при реализации финансируемых ими проектов, активнее и разносторонне поддерживать деятельность некоммерческого сектора по решению волнующих их социальных проблем. Самостоятельным направлением в улучшении качества фандрайзинга НКО является профессионализация фандрайзинга: создание специальных исследовательских центров и программ, введение университетских курсов, возможность получения диплома по фандрайзингу. Развитие устойчивости НКО может быть достигнуто за счет привлечения не только профессиональных фандрайзеров, но и волонтеров, специализирующихся на фандрайзинге. С точки зрения доноров, присутствие в составе НКО специалиста по фандрайзингу – важный показатель ее профессионализма. По данным социологического исследования, 91% доноров отметили, что наличие специалиста по фандрайзингу является одним из определяющих факторов в принятии решения о поддержке организации. Большинство исследователей относят фандрайзинг к дисциплине менеджмента НКО или выделяют его в качестве отдельной дисциплины, что связано с высокой значи-

мостью фандрайзинга для некоммерческого сектора. Однако возрастает количество исследований, авторы которых отстаивают точку зрения о маркетинговой природе фандрайзинга, неправомерности его рассмотрения вне маркетинговых концептов, что неминуемо приводит к потере конкурентных преимуществ на некоммерческом рынке. Доноры являются слишком важными субъектами некоммерческого рынка, без учета особенностей взаимодействия с ними будет утрачено понимание специфики его функционирования. Все это предъявляет более высокие требования к маркетинговой подготовке руководителей и сотрудников НКО.

#### **4.4. Виды фандрайзинга (проектный, оперативный), их особенности. Основные методы фандрайзинга**

Каждая фандрайзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в соответствии с которыми выделяются два основных вида фандрайзинга:

– Проектный фандрайзинг. Задачи фандрайзинга сводятся к поступлению конкретных средств для реализации проектов. Данный вид фандрайзинга является наиболее удобной формой привлечения средств как для НКО, так и финансирующей стороны.

– Оперативный фандрайзинг – направление привлеченных средств на покрытие текущих расходов. Чаще всего такой вид фандрайзинга применяется НКО, находящимися в критическом финансовом положении.

План фандрайзинговой кампании утверждается дирекцией НКО за 46 мес. до начала кампании, что необходимо для тщательной подготовки финансовой кампании, обеспечения всеми необходимыми информационными материалами, а также определения круга потенциальных доноров, баланса доходов и расходов и т. д.

Как правило, годовой план фандрайзинговой кампании разбивается по кварталам и месяцам и учитывает территориальный аспект. В этом случае можно говорить о наличии методов территориального фандрайзинга в НКО. К ним относятся проведение выездных концертов, выставок, публичных лекций; распространение информации и рекламы через организации-партнеры и туристические агентства; создание филиалов и представительств.

Выделяют следующие методы реализации фандрайзингового плана:

– телефандрайзинг (обращение к потенциальным спонсорам и благодотворителям по телефону и факсу);

- почтовый фандрайзинг (обращение к потенциальным спонсорам по почте);
- индивидуальный фандрайзинг (персональное обращение к спонсорам в личной беседе);
- солофандрайзинг (приобретение поддержки известных лиц);
- событийный фандрайзинг (проведение презентаций, выставок, аукционов и др.).

Ответственность за проведение фандрайзинговой кампании может возлагаться на внутренние службы крупной НКО. Небольшие организации, как правило, не имеют специальных фандрайзинговых служб и нередко обращаются к услугам сторонних организаций.

Успешный фандрайзинг невозможен без нормальной организации всей работы внутри НКО. Например, неналаженные связи с общественностью могут существенным образом повлиять на отношение доноров к организации, деятельность по привлечению ресурсов. Неналаженная система планирования в организации сделает стратегию фандрайзинга случайной, неэффективной и т. д.

Для оценки эффективности результатов фандрайзинга используются следующие показатели: коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг; время окупаемости расходов на фандрайзинг; коэффициент рентабельности фандрайзинга. Кроме того, для каждого вида фандрайзинга можно выделить частные показатели эффективности.

Белорусский опыт фандрайзинга не является полным дублированием американского опыта, поскольку в нем нашли отражение национальная специфика функционирования некоммерческой сферы, а также направления развития отечественной благотворительности.

Фандрайзинг НКО как эффективная методика привлечения финансирования в рыночных условиях приобретает большое значение в Беларуси. Недостаток финансовых средств заставляет отечественные НКО заниматься поиском дополнительных источников доходов. Актуальными в этой связи становятся, прежде всего, кадровые проблемы, отсутствие специалистов в области фандрайзинга.

#### **4.5. Этапы деятельности по привлечению и аккумулярованию финансовых средств (фандрайзингу)**

Планирование фандрайзинга организации должно опираться на общую стратегию развития данной фирмы. Это может быть общая маркетинговая стратегия и специальная стратегия фандрайзинга.

Планированию проведения конкретной кампании фандрайзинга должна предшествовать разработка собственно содержательной про-

граммы или проекта, для которой будут привлекаться средства. Такая программа должна быть у организаторов фандрайзинга за 4–6 мес. до начала фандрайзинговой кампании. Это необходимо для тщательной подготовки кампании. Речь идет о подготовке всех необходимых информационно-материальных материалов (обращений, предложений, описаний проекта и т. д.), а также об оценке перспективности фандрайзинга, определении круга возможных доноров, баланса расходов и возможных поступлений.

Оптимальный срок для начала фандрайзинговой кампании – 6–9 мес. до главного итогового мероприятия проекта, для которого ищут средства. Начинать их искать за месяц до срока – неправильно. Средства для больших масштабных проектов надо начинать искать за год-полтора.

У каждого проекта свои особенности, но чаще всего фандрайзинг включает следующие основные позиции:

- составление плана мероприятия, определение целей и сроков (на что организаторы собирают деньги, за сколько недель или месяцев сумма должна быть собрана, куда будут потрачены средства);
- информирование аудитории (размещение информации на сайте, рассылки, реклама, обращения в СМИ);
- взаимодействие со спонсорами (личные встречи, переписка, отправка реквизитов для перечисления финансов).

Этапы проведения фандрайзинга представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные этапы фандрайзинга

Этап	Составляющие этапа
Планирование	Разработка содержательной программы привлечения средств
	Определение расходов организации культуры на предстоящий период
	Выбор видов фандрайзинга
Реализация	Выбор методов проведения фандрайзинга
	Установление ответственности за проведение фандрайзинга
	Выделение средств на реализацию фандрайзинга
Контроль	Осуществление контроля за ходом реализации фандрайзинга
	Корректировка планов с учетом произошедших изменений
Анализ	Определение эффективности этапа планирования
	Анализ эффективности этапа реализации
	Оценка эффективности конечных результатов

Источниками средств в фандрайзинге могут стать спонсоры, меценаты, инвесторы, доноры, грантодатели. При этом существует множество способов для сбора средств:

- Безадресные обращения. Речь идет о листовках, рекламных буклетах, которые размещают на стойках торговых центров или раздают людям на улице.

- E-mail-рассылки – наиболее традиционная форма рекламной кампании. Для получения отклика важно, чтобы письмо было хорошо проработано. Есть готовые шаблоны писем для НКО, отправителю остается лишь указать свои контакты и реквизиты для перечисления.

- Профильные конференции. Можно составить список потенциальных спонсоров и пригласить их принять участие в мероприятии. Такой способ позволяет напрямую пообщаться с людьми, ознакомить их с проектом, ответить на вопросы, предоставить интересующие документы.

- Благотворительные концерты. Чем больше огласки получится придать мероприятию, тем выше шансы, что откликнется множество людей, готовых помочь.

- Рекламные кампании. Речь идет о видеороликах на телевидении или в Интернете, публикациях в СМИ, размещении баннеров на улицах города или в общественном транспорте.

- Создание собственного сайта или страницы в социальной сети. На своем ресурсе можно максимально подробно рассказать о проекте, разместить тематические фото и видео, отчеты о проделанной работе.

Существуют 4 основные группы:

- государственные и межгосударственные организации и инстанции (отечественные и зарубежные);

- представители коммерческих сфер, включая банковскую, промышленную, торговую, сферу услуг;

- представители некоммерческой сферы, прежде всего – благотворительные фонды (отечественные, зарубежные, международные);

- частные лица.

Полноценная база данных потенциальных доноров должна включать представителей всех четырех групп. По каждому потенциальному донору нужно иметь следующие сведения:

- полное и сокращенное название организации, организационно-правовая форма;

- юридический адрес;

- фамилии, имена, отчества, социальный статус (должности, звания, степени и пр.) первых должностных лиц, а также лиц, прини-

мающих решения по вопросам спонсорства, благотворительности, патронажа;

- контакты этих лиц (телефон, факс, e-mail);
- их личные пристрастия, хобби и т. д.;
- сфера, виды деятельности компании, ее потребители;
- клиенты, товары, партнеры;
- экономическое состояние фирмы;
- географическая зона деятельности фирмы;
- сферы и виды деятельности, являющиеся для этого донора предпочтительными для оказания поддержки;
- традиционные для этого донора формы и объемы оказания поддержки;
- традиционный для этого донора порядок рассмотрения заявок; существуют ли типовые формы, предельные сроки рассмотрения, необходима ли дополнительная экспертиза проекта, заявки.

«Глубина» такой информационной базы данных может быть и большей, что зависит от целей, опыта, имеющихся контактов и т. п. Обычно база данных по каждой категории составляется по территориальному (географическому) признаку. Он является наиболее естественным в плане социальной среды фирмы-донора, в которой формируется ее репутация, имидж, общественное мнение. Хотя все чаще географический фактор оказывается не столь существенным.

Существуют следующие источники сведений о потенциальных донорах:

- Прежде всего, это круг личных и профессиональных контактов, включая круг общения учредителей организации-фандрайзера, добровольцев (волонтеров), членов комитета поддержки, личный круг общения фандрайзеров.

- Интернет. Практически все крупные фирмы, благотворительные фонды имеют сейчас свои электронные ресурсы (сайты, серверы), на которых обязательно содержится информация об их спонсорстве, благотворительной деятельности, а также об условиях их оказания.

- Информация в СМИ о деловой жизни (какие банки и фирмы действуют в данном регионе), о поддержке культурной деятельности (кто и как оказывает поддержку).

- Справочно-информационные издания (телефонные справочники, издания типа «Кто есть кто» и т. п.). Они необходимы как при работе с нуля, так и для всей последующей фандрайзинговой деятельности.

Списки клубов, ассоциаций, союзов (клубы меценатов, ротариклубы, промышленные и банковские союзы, ассоциации и т. д.), объеди-



няющих деловой мир, сами эти организации могут стать донорами и жертвователями.

Информация, которой располагают конкуренты (другие организации-фандрайзеры) и которая может быть предоставлена на паритетных, договорных началах (обмен списками, сотрудничество, распределение сфер деятельности по времени или различным программам).

При определении каждой из основных групп применительно к конкретному проекту не следует гнаться за количеством, тратя силы и средства. Лучше сконцентрироваться на главных, потенциально наиболее перспективных донорах. Иногда отдачи только от одного донора оказывается вполне достаточно для того, чтобы оправдать все усилия по привлечению средств.

Кроме того, не стоит привлекать к участию в поддержке одного и того же проекта конкурирующие организации. Ничего хорошего из этого не получится. Лучше привлекать различные организации и фирмы, принадлежащие к одним и тем же финансовым группам или дополняющие друг друга. В последнем случае их участие в поддержке одного и того же проекта может стать поводом установления контакта, развития партнерства и т. д.

Баланс расходов и возможных поступлений зависит от масштабов кампании фандрайзинга и круга возможных доноров, с которыми будет вестись работа. При этом следует помнить, что обычно процент реализации ожиданий при работе с возобновляемыми донорами не превышает 80%, а с новыми донорами – 10–20% от стартового списка.

Важное значение в реализации конкретной кампании фандрайзинга имеет анализ эффективности фандрайзинга, который позволяет дать ответ на 3 основных вопроса:

– Во-первых, насколько поставленные цели кампании соответствовали объективным потребностям (эффективность поставленных целей).

– Во-вторых, насколько полученные результаты соответствуют поставленным целям (результативность кампании).

– В-третьих, насколько эффективными оказались затраты средств (денег, времени, людей) на получение этого результата.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрайзинга используются коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг (*Кобор*) и коэффициент рентабельности фандрайзинга (*Rф*).

Коэффициент окупаемости расходов на фандрайзинг (*Кобор*) показывает, сколько раз за выбранный период расходы на фандрайзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрайзинга средств.

Коэффициент рентабельности фандрайзинга ( $R\phi$ ) показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрайзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрайзинга средств.

Для каждого вида фандрайзинга можно выделить частные показатели эффективности. Так, для проектного фандрайзинга актуальными будут показатели доходности проекта, расходы на проект и др. Для оперативного фандрайзинга целесообразно применять коэффициенты покрытия различных видов расходов (коммунальных расходов, расходов на заработную плату и др.).

Анализ эффективности фандрайзинга возможен только при налаженной системе учета. Эффективность (результативность и экономичность) проведенной кампании предполагает наличие таких данных как количество обращений с предложениями о поддержке; количество положительных ответов; сумма полученных средств; доля или процент положительных ответов от общего числа запросов; средняя сумма поддержки; доход, полученный на единицу (или сотню) запросов, одного работника и т. п. Из анализа этих показателей по каждой группе доноров можно сделать вывод о том, насколько перспективно дальнейшее сотрудничество с ним.

Применительно к проведению каждой фандрайзинговой кампании, т. е. применительно к каждому конкретному проекту, потенциальных доноров следует разделить на две части: «горячий» и «холодный» списки. В первом случае речь идет о потенциальных донорах, работа с которыми является первоочередной. Отдача от них наиболее вероятна и наиболее масштабна либо с ними уже установились прочные отношения. «Холодный» список включает менее вероятных доноров и тех, отдача от которых не так существенна. Сделать такое разделение необходимо для оптимального распределения сил и времени. Иногда отдачи от одного донора оказывается достаточно, чтобы решить проблему обеспечения проекта. В любом проекте всегда некая группа доноров оказывается основной. Кроме того, уже имея существенную поддержку, намного легче собирать другие средства, работать с другими донорами. Главные первоначальные усилия должны быть сосредоточены на работе по «горячему» списку. «Горячий» и «холодный» списки могут меняться в зависимости от проектов и программ, кому-то из доноров одни проекты более интересны, а другие – менее.

#### **4.6. Спонсорство как один из самых эффективных инструментов социального маркетинга. Сферы применения спонсорства в НКО. Преимущества спонсорства в некоммерческой сфере**

*Спонсорство* (от лат. – ручаюсь, гарантирую) – это деятельность юридических лиц, основанная на соглашении между сторонами – организаторами социального проекта, с одной стороны, и коммерческой компанией – с другой. Спонсорская поддержка отличается от других видов материальной помощи именно тем, что в обязательном порядке предусматривает встречную услугу. Средства вкладываются в обмен на ожидаемую пользу. Это взаимовыгодное сотрудничество, построенное на реализации конкретных социальных проектов. Спонсорская поддержка оформляется договором, содержащим обязательства сторон – спонсора и получателя, который должен быть выгоден обеим сторонам. Обычно речь идет о конкретных временных, а также масштабных проектах.

Спонсирование может осуществляться в виде выделения финансовых средств (субсидирования): оплаты счетов, возвратных или частично-возвратных платежей; закупок оборудования, инструментов, инвентаря; учреждения премий, стипендий, гонораров, призов и т. д.

В любом случае условия, на которых предоставляется спонсорская поддержка, должны быть оформлены специальным договором и прилагаться к нему специальными протоколами.

*Актуальные направления спонсорства.*

У фирм-спонсоров нередко возникает проблема выбора конкретного направления спонсорской деятельности и интересного объекта финансирования для того, чтобы оптимально использовать их возможности для своей рыночной деятельности. От правильного выбора зависит многое, в том числе немалые средства, вкладываемые в проект, и репутация компании. Практически вся социально-культурная сфера является привлекательной для спонсирования.

Выделяют следующие традиционные направления спонсорской деятельности:

– *Спорт и физическая культура.*

Наиболее благоприятной сферой спонсирования, учитывая его взаимовыгодный характер, является спорт. Если бы спорта не было, его придумали бы спонсоры. Дело в том, что спорт создает исключительные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются в СМИ.

Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. Реклама фирмы, ее имидж оказываются на очень привлека-

тельном фоне молодости, силы, здоровья, соревновательности и победительности. Более того, спорт связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Все это в комплексе и приводит к тому, что мировой спорт, в том числе и профессиональный, существует и развивается преимущественно на спонсорские средства.

Спорт очень привлекателен из-за огромной зрительской аудитории и системы финансирования, объединяющей как государственные источники, так и множество других. Основными объектами спонсорства являются соревнования, команды, клубы, спортсмены, федерации по видам спорта, физкультурно-оздоровительные мероприятия, праздники, спортивные школы. Наиболее привлекательными для отечественных спонсоров считаются такие виды спорта, как футбол, хоккей, бокс, кикбоксинг, лыжный спорт, теннис, баскетбол, легкая атлетика, авто-мотоспорт. Чтобы сделать точный выбор своего вида спорта или спортивного мероприятия, необходимо тщательно изучить следующее:

- спонсорские усилия конкурентов;
- спортивное спонсорство «родственных» бизнес-структур других стран и регионов;
- уровень осведомленности основных и потенциальных клиентов и их восприятие данного вида спорта;
- пакет услуг спонсору, включая основное спортивное мероприятие и поддерживающее, а также его обслуживание;
- полную характеристику продвижения спортивного мероприятия от рекламы до информационных репортажей и возможности его использования в интересах компании;
- оценку результатов аналогичных спортивных событий (количество зрителей, услуг, данные групповых опросов и т. п.).

– Культура и искусство.

Спонсирование в этой сфере стало важнейшей составляющей современного бизнеса. Началась эпоха перехода «от вещей к сердцу», от конкуренции товаров к конкуренции социально-культурного имиджа.

Как объекты спонсорства, культура и искусство предоставляют широчайшие возможности, а перед спонсором вновь стоит задача определить поле своей деятельности в соответствии с бизнес-целями и интересами аудитории, на которую он хочет воздействовать. Многие крупные музеи, театры, музыкальные коллективы в Беларуси имеют своих постоянных спонсоров. В провинции найти спонсора для театральной постановки или другого мероприятия гораздо сложнее, у культурных мероприятий и спонсоров возможности меньше.

– Образование.

Сфера образования (начальная, средняя и высшая школы) обладают своими привлекательными чертами для потенциальных спонсоров. Это особо привлекательный имидж заботы о подрастающем поколении, и возможности ранней профориентации еще со школьной скамьи, и установление связей с молодыми перспективными специалистами – выпускниками соответствующих УВО и средних специальных учебных заведений. Сектор образования открывает необозримый простор для спонсорской деятельности. Образовательное спонсорство возможно на всех уровнях образования: начальном, среднем и высшем. Спонсорство может осуществляться и в виде оказания услуг кафедрам, курсам, проектам; организации поощрительных поездок студентов; финансирования исследовательских и научных работ и т. д. Многие спонсоры выбирают то учебное заведение, которое они сами когда-то заканчивали, где учатся их дети. Особый вид спонсорства – специальные стипендии, которые учреждают как крупные компании, так и отдельные бизнесмены, политические лидеры. Чаще в области культуры и искусства (также в сфере образования) понятие «спонсор» заменяется понятием «попечитель».

Деятельность членов Попечительского совета культурных и образовательных учреждений направлена не на управление, а на оказание помощи в деятельности советом, связями, финансами, использованием имени попечителя в рекламных целях.

Попечители являются гарантами благополучия и хорошей репутации организации. Членство в Попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус спонсора.

– СМИ.

СМИ привлекают прежде всего возможностями рекламы в случае поддержки теле- и радиопостановок, сериалов, каналов. Привлекает также пресса, поддержка которой может перерасти в приобретение фирмой своих органов печати. Спонсорской считается та телепрограмма, радиопередача, которая финансируется (полностью или частично) на средства третьей стороны (физическим или юридическим лицом) с целью популяризации в эфире своего имени, торгового знака или названия. Спонсор программы может предоставить одежду для ведущих, транспорт, оплатить часть работы (съемки или монтаж), помочь в оформлении студии, предоставить призы для игр.

– Издательское дело.

Как объект спонсирования оно также перспективно. Спонсирование может состоять как в поддержке конкретных издательских проек-

тов (книг, серий, периодических изданий), так и в фактически самостоятельном издании фирмой специальных изданий, тематика которых может быть даже и не связанной с основной деятельностью фирмы (например, культура, искусство, специальные научные издания), но сам факт существования которых начинает традиционно связываться с имиджем фирмы.

– Киноиндустрия.

Спонсорство в этом направлении может помочь как в реконструкции оборудования существующих кинотеатров, что в дальнейшем приносит прямые доходы, так и в становлении современной киноиндустрии, создании новых фильмов. В новые, хорошо оснащенные современной видео- и киноаппаратурой кинотеатры зрители ходят в 30 раз чаще, чем в старые. Здесь проводятся не только традиционные киносеансы, но и шоу, концертные выступления популярных групп, демонстрации моделей одежды известных дизайнеров, мероприятия, где спонсорам предлагаются возможности демонстрации своих изделий, рекламы товаров и др.

– Наука.

Сотрудничество с наукой открывает огромные возможности для внедрения фирмы в среду разработок новых технологий, материалов, перспективных теоретических идей, контактов. У компании повышаются шансы оказаться впереди конкурентов, появляется возможность участия в реализации и испытании интересных разработок, устанавливаются связи с квалифицированными и авторитетными экспертами в различных областях, фирма становится объектом внимания СМИ.

– Политика.

Это самый любимый вид спонсорства у крупных корпораций. Особое предпочтение отдается участию в организации политических форумов, партийных съездов, семинаров. Спонсоры также финансируют избирательные кампании кандидатов в органы законодательной власти. Как правило, фирмы, спонсирующие кандидата, стоят далеко в тени, их интерес – в будущем, когда объект их спонсорства придет к власти, получит доступ к распределению льгот и ресурсов.

– Здравоохранение, медицина, экология.

Они привлекают спонсоров как благородным имиджем, так и перспективными формами сотрудничества, поскольку эти сферы переживают в настоящее время экономический и социальный бум с обеспеченной политической, общественной и государственной поддержкой.

– Сфера социальной поддержки.

Оказание помощи социально незащищенным группам населения, малоимущим, инвалидам, пенсионерам, ветеранам и т. д. – также одна из наиболее традиционных сфер спонсорской поддержки, осуществляемой обычно соответствующими общественными и государственными организациями и фондами, имеющими правовые, экономические и финансовые льготы.

Спонсируют также проведение ярмарок, фестивалей, карнавалов и фейерверков, пикники и балы, ужины с танцами, показы моделей одежды, премьеры фильмов, благотворительные вечера и т. п.

– Патронаж.

Спонсорство на долговременной основе носит характер патронажа. Речь идет не только о финансовом покровительстве, но и организационном, оказываемом на стабильной и долговременной основе. Обычно патронируются конкретные учреждения и организации, отдельные лица.

Патронаж может оформляться долговременным договором или даже организационными документами, когда патрон входит в круг соучредителей учреждения культуры с определенными правами и обязательствами.

Примером может служить широко практикуемое в зарубежном музейном деле «членство» (membership). Членские взносы могут играть важную роль в финансировании сферы культуры. Так, в доходах музея Метрополитен членские взносы составляют до 14% всех поступлений.

Членские взносы как источник финансирования сферы культуры ассоциированы с деятельностью благотворительной организации, действующей на базе учреждения культуры. Чаще всего это общество или клуб друзей. Целями таких обществ (клубов) друзей являются вовлечение физических и юридических лиц в деятельность учреждения культуры, а также привлечение финансовых средств через систему членских взносов.

В зависимости от типов участников выделяются два вида членства – индивидуальное (для физических лиц) и корпоративное (для юридических лиц). С точки зрения сроков членства отмечают три вида – годовое, срочное (5, 10, 15, 20, 25 лет) и бессрочное членство. В зависимости от суммы денежного вклада выделяются категории простых и привилегированных членов, доноров, покровителей учреждения культуры и др.

Различные категории членства дают разные преимущества вкладчикам. Прежде всего члены имеют право на бесплатное или льготное

посещение выставок, концертов, специальных мероприятий, закрытых встреч и юбилейных вечеров, как на территории учреждения культуры, так и за его пределами. Члены общества постоянно получают новости из жизни учреждения культуры через присылаемые журналы, информационные бюллетени, приглашения, а также имеют скидки на ее печатную и сувенирную продукцию.

Кроме того, привилегированные члены, доноры и покровители могут принимать непосредственное участие в управлении обществом друзей. Они получают право голоса на Совете общества, главном органе управления благотворительной организации, наравне с персоналом учреждения культуры. На заседаниях Совета, которые проходят несколько раз в год, члены участвуют в рассмотрении задач и направлений деятельности общества, утверждении бюджета расходов и доходов, а также в анализе результатов работы учреждения.

Таким образом, популярность системы членства можно объяснить тем, что она является своеобразной формой участия в деятельности НКО и предусматривает большое число привилегий для вкладчиков.

В мире более распространена другая форма патронажа (foundation) – создание фондов поддержки и развития соответствующих учреждений культуры. Такие фонды созданы, например, при Большом академическом драматическом театре имени Г. Товстоногова, Санкт-Петербургской театральной академии (Российская Федерация). В правление таких фондов входят видные представители крупных коммерческих организаций, банков, торговых фирм. Их участие в фонде дает им определенные преимущества: возможность не только формирования привлекательного имиджа, но и использования помещений, привлечения артистов для проведения корпоративных мероприятий.

Такие отношения также оформляются организационными документами – уставом фонда, учредительскими договорами. Само же учреждение культуры получает дополнительные возможности финансового маневра.

К патронажу можно отнести и попечительство. Именно в области культуры и искусства, сфере образования, науки понятие «попечитель» упоминается чаще, чем понятие «спонсор». В дореволюционные времена так называлась весьма уважаемая деятельность в сфере народного просвещения и опекунов. Попечитель – старатель, радетель, человек, который постоянно заботится о каком-либо деле, влияющем на решение социальных проблем.

Сейчас так принято называть членов попечительских советов, которые создают театры, музеи, школы, УВО и т. д.



Попечительский совет не управляет организацией. Его члены наблюдают, советуют, иногда помогают финансами и связями, позволяют пользоваться своим именем при рекламе или сборе средств, являются гарантами благополучия организации и ее хорошей репутации. Членство в попечительском совете дает уважение, повышает социальный статус человека. Это признание заслуг, таланта, опыта. В Великобритании и США попечительство – довольно большая ответственность, оно требует усилий, затрат, постоянной заботы об организации.

Среди функций попечительского совета наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные. Управленческие функции включают определение стратегии развития учреждения культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т. д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения культуры.

Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности учреждения культуры либо в момент его создания, либо в процессе работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства членов попечительского совета.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать изменение своего престижа в обществе, завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам учреждений культуры и др.

#### **4.7. Основная цель и преимущества благотворительности. Выгоды для организаций, осуществляющих благотворительную деятельность**

Под благотворительностью в Беларуси понимают практически любую безвозмездную помощь, в том числе пожертвования в храмах, сборы (например, на ремонт) в школах и детских садах. Большинство предпочитает жертвовать напрямую нуждающимся, меньшая доля – через благотворительные и общественные организации.

Благотворительность, в отличие от спонсорства, – безвозмездная поддержка. Она является проявлением филантропии, не предполагающим каких-то финансовых и прочих обязательств со стороны получающих поддержку. Благотворитель, оказывая поддержку, демонстрирует акт свободной воли.

Благотворительность в сфере культуры и искусств называется также меценатством.

Благотворительность может оформляться не только простым перечислением денег, но и актом дарения, передачей с баланса на баланс, оплатой счетов, передачей чека.

Есть несколько наиболее распространенных трактовок благотворительности. К ним относятся следующие:

- Оказание материальной помощи нуждающимся как отдельным лицам, так и организациям, поощрение и развитие каких-либо социально значимых форм деятельности.

- Проявление сострадания к ближнему и нравственная обязанность имущего спешить на помощь к неимущему.

- Действия и поступки безвозмездного характера, направленные на общественную пользу или оказание материальной помощи неимущим.

- Общечеловеческое движение, включающее совокупность гуманитарных действий отдельного человека, организаций, обществ и т. д., стремление проявить любовь не только к ближнему, но и незнакомому человеку, оказать безвозмездную материальную, финансовую помощь нуждающимся и социально незащищенным гражданам, предоставление помощи лицам и организациям, участие в улучшении жизни больных и бедняков, немощных и отвергнутых жизнью.

- Бескорыстная любовь к человечеству, которая обычно проявляется путем учреждения общественных институтов или жертвований для организованной и систематической помощи нуждающимся и страждущим.

– Оказание помощи обездоленным, сострадание, сердечное участие.

– Безвозмездная деятельность общества, направленная на защиту того или иного круга объектов или тех или иных сфер бытия человека, осуществляемая им во имя поддержания своего равновесия и совершенствования, субъективно мотивируемая чувствами страха смерти, милосердия, справедливости, социальной ответственности и желаниями «прощения грехов», гармонии, социальной стабильности, личной значимости, известности и личного бессмертия.

– Перераспределение ресурсов на решение социальных проблем (не только денег, но и личного времени, энергии).

– Негосударственная добровольная безвозмездная деятельность в социальной сфере, направленная на поддержку отдельных лиц или организаций, у которых по тем или иным причинам не хватает ресурсов для полноценного развития. При этом поддержка, оказываемая на основе родственных, соседских, дружеских и иных личных связей, не рассматривается как благотворительность. Следует четко различать основные аспекты понимания благотворительности: кто, кому, что, как и почему оказывает благотворительную поддержку.

Кто оказывает благотворительную поддержку? Индивид, семья, организация, государство. Получается полярный разброс: либо благотворительность – личный акт, проявление нравственной зрелости человека, либо это, в отличие от милостыни, исключительно организованная помощь, тогда ее высшей формой является социальная политика государства. В последнем случае ничто не мешает подвести под благотворительность налоговую и бюджетную политику: граждане, платя налоги, совершают как бы пожертвования в пользу страждущих соотечественников, а государство правильно распределяет эту помощь различными способами.

Кому оказывается благотворительная поддержка? Отдельным людям, организациям, животным, природным объектам, природной среде в целом, культурным объектам. Возникают следующие вопросы: «Каким людям? Личным знакомым? Родственникам? Друзьям? Соседям или обязательно незнакомым? Семейный обед, угощение друга чашечкой кофе – благотворительность? Помощь соседке-инвалиду, всей деревней погорельцу, забота предприятия о своих пенсионерах – благотворительность? Возможна ли помощь животным, природной среде, культуре или это помощь людям, живущим в этой среде, заботящимся о животных, нуждающимся в культурных объектах? Что означает нуждающимся? В чем и в какой степени? В деньгах? Так их

всем и всегда не хватает. Может этим людям не хватает знаний и умений? Кто тогда должен определять сущность “нужды”? Сами нуждающиеся или некие “эксперты”, чиновники?».

Что такое благотворительная поддержка? Деньги, имущество, товары, услуги, добровольный труд, помощь, любовь, сострадание, жертва. Возникают следующие вопросы: «Избавление от излишков – это благотворительность? Или обязательно “отрывать от себя”? Обязательно отдавать что-то или достаточно самого сострадания, любви? Возможна ли благотворительность без проявлений такого сострадания, любви?».

Как оказывается благотворительная поддержка? Напрямую, лично, через специальные организации; анонимно, публично. Опыт показывает, что эффективность сбора пожертвований у нищих выше, чем у благотворительных организаций. Возникают следующие вопросы: «Этично ли само существование посредников, получающих за это заработную плату? Может ли быть профессией организация благотворительности? Обязательно ли предавать огласке акты благотворительности? Где тогда грань между благотворительностью и поддержкой тщеславия, саморекламы?».

Почему оказывается благотворительная поддержка? Добровольно, бескорыстно, по обязанности, вынужденно. Возникают следующие вопросы: «Что считать бескорыстием? Кто об этом вправе судить? Разве корысть честолюбия; власти, превосходства не сильнее материальной корысти? Существует ли “чисто” альтруистическая мотивация? Существует ли свободная воля и свобода выбора, не говоря уже о практике благотворительности как ответе на благосклонные намеки властей в жанре “предложения, от которого невозможно отказаться”?».

Учитывая такую неоднозначность, ни в коей мере не ставя цель ответить на все эти, в том числе и метафизические вопросы, чтобы сконцентрироваться на проблемах, стоящих перед бизнесом, под благотворительностью можно понимать негосударственную добровольную безвозмездную деятельность в социальной сфере. Из этого следует ряд важных особенностей благотворительности:

– Она бескорыстна и направлена на «общее благо».

Помощь близким родственникам, друзьям, соседям – следование общей нравственности в духе «своим надо помогать». Благотворительность уравнивает «своих» и «чужих» до масштабов некоей социальной общности. Хотя в процессе благодеяния могут установиться близкие отношения, изначально благотворительность свободна от ра-

нее взятых обязательств. Она не является ответом на ожидания окружающих, никто не вправе «ждать» благодеяния или принуждать к нему.

– Она безвозмездна и не связана с извлечением дохода.

Безвозмездная помощь с целью максимизации доходов вряд ли будет благотворительностью. Благотворительность не может создавать конкурентных преимуществ, т. е. порождать некое неравенство. Она направлена на преодоление социального и прочего неравенства. При этом она оказывается связанной с ростом общих производительных возможностей конкретного социума (местности, региона, страны), способствует росту человеческих возможностей, их реализации. Речь идет о безвозмездности только в отношениях между конкретными участниками благотворительной деятельности, но в социальном масштабе она направлена на получение блага в плане развития этого социума. Поэтому в историческом масштабе в результате благотворительности оказывается, что «возвращается» всегда больше, чем отдается. «Возмездность» относится не к конкретному благотворителю, а адресована обществу.

Это непрофильная для бизнеса деятельность. Преимущественно речь идет о поддержке социально-культурной сферы: образования, здравоохранения, культуры, искусств, религии, социальной помощи и защиты. Дело банка – заниматься финансовым бизнесом, дело строительной фирмы – строить дома, коммерческая структура должна заниматься коммерцией и т. д., но они могут участвовать в перераспределении получаемых доходов на социальное развитие.

Это негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов. Благотворительность – форма гражданского общества, выражение способности общества к самоорганизации независимо от того, «какого цвета флаг развивается сегодня над цитаделью». В определенной степени это выражение нравственной, экономической зрелости общества, меры свободы экономических субъектов самим распоряжаться частью своих доходов на нужды социального развития общества. Вопрос об отношении государства к благотворительности – это вопрос о свободе бизнеса конкретного общества. В социальных институтах, контролируемых государственной бюрократией, приоритеты социального развития с неизбежностью искажаются интересами конкретных административных структур, чиновников. Более того, благотворительность может сдерживать административный монополизм местных и прочих властей, поддерживать игнорируемые или притесняемые государством группы населения. Возникает ряд правовых проблем.

В отличие от спонсорства, благотворительность носит более личный характер, в ней в большей степени могут проявляться личные вкусы, пристрастия, желания первых лиц. Специальные социологические исследования показывают, что самими предпринимателями и топ-менеджерами в качестве причин и мотивов благотворительности указывается широкий спектр психологических и экономических факторов:

- обыкновенный человеческий альтруизм («нравятся мне эти ребята», «жалко мне их» и т. п.);
- социальная ответственность;
- формирование имиджа организации, реклама;
- налоговые льготы.

На Западе благотворители в большей степени руководствуются социальной целесообразностью вкладов. Отечественный благотворитель действует преимущественно по собственному побуждению или рекомендации кого-то из друзей или близких родственников. При этом его личного интереса может и не быть.

Развитие благотворительности в Беларуси сталкивается с рядом трудностей, преимущественно ментального характера, обусловленных особенностями российского духовного опыта и общественного сознания.

#### **4.8. Способы пожертвований. Известные благотворительные организации в Республике Беларусь**

Согласно ст. 553 ГК РБ, пожертвование является разновидностью договора дарения. Ст. 543 ГК РБ определяет, что по договору дарения одна сторона (даритель) безвозмездно передает или обязуется передать другой стороне (одаряемому) вещь в собственность, либо имущественное право (требование) к себе или к третьему лицу, либо освобождает или обязуется освободить ее от имущественной обязанности перед собой или третьим лицом. Под пожертвованием, в свою очередь, понимается дарение вещи или права в общепольных целях. Указанный вид дарения отличается от обычного дарения целью, ради которой совершается дар, а также субъектным составом одаряемых и возможностью обусловить целевое назначение дара. С юридической точки зрения, проблемой представляется отсутствие в белорусском законодательстве понятия «общепольная цель», что затрудняет выделение договора пожертвования из дарения. На практике в отношении пожертвований используются также термины «безвозмездный взнос», «благотворительный взнос».

В Налоговом кодексе Республики Беларусь в контексте налогообложения не используется понятие «пожертвование», а вводится более широкое, по сравнению с ГК РБ, понятие «безвозмездно полученные денежные средства, товары (работы, услуги), имущественные права».

Пожертвования могут делаться гражданам, лечебным, воспитательным учреждениям, учреждениям социальной защиты и другим аналогичным учреждениям, благотворительным, научным и учебным учреждениям, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным, религиозным и иным НКО, а также Республике Беларусь и ее административно-территориальным единицам.

На принятие пожертвований не требуется чье-либо разрешения или согласия.

В рассматриваемом контексте речь идет о денежных средствах и (или) ином имуществе, безвозмездно переданном НКО гражданами Республики Беларусь, постоянно проживающими на территории Республики Беларусь, а также иностранными гражданами, имеющими разрешение на проживание на территории Республики Беларусь.

#### *Цели использования пожертвования.*

Пожертвование имущества гражданину должно быть, а юридическим лицам может быть обусловлено жертвователем использованием этого имущества по определенному назначению. При отсутствии такого условия пожертвование имущества гражданину считается обычным дарением, а в остальных случаях пожертвованное имущество используется одаряемым в соответствии с назначением имущества.

НКО, принимающая пожертвование, для использования которого установлено определенное назначение, должна вести обособленный учет всех операций по использованию пожертвованного имущества.

Если использование пожертвованного имущества в соответствии с указанным жертвователем назначением становится вследствие изменившихся обстоятельств невозможным, оно может быть использовано по другому назначению лишь с согласия жертвователя, а в случае смерти гражданина-жертвователя или ликвидации юридического лица (жертвователя) – по решению суда.

Использование пожертвованного имущества не в соответствии с указанным жертвователем назначением или изменение этого назначения с нарушением вышеуказанного правила дает право жертвователю, его наследникам или иному правопреемнику требовать отмены пожертвования.

Дарение всегда имеет бескорыстный характер для дарителя. В случае пожертвования это означает, например, что общественное объединение не может принимать на себя обязанность выполнить ка-

кие-либо услуги (например, рекламные) или передать в безвозмездное пользование часть своего офиса. Если такой договор будет все же заключен, то денежные средства, полученные от «жертвователя», будут расценены налоговой инспекцией как выручка от оказания рекламных услуг или как внереализационный доход от сдачи помещений в аренду с применением соответствующих санкций за уклонение от уплаты налогов.

В соответствии с Налоговым кодексом Республики Беларусь безвозмездно полученные НКО суммы денежных средств, иное имущество, товары (работы, услуги), имущественные права, использованные по целевому назначению, не являются внереализационным доходом и, следовательно, не облагаются налогом на прибыль. Важным правилом является то, что указанные денежные средства, иное имущество, товары (работы, услуги), имущественные права, использованные не по целевому назначению, подлежат налогообложению в общем порядке. Если целевое назначение не определено передающей стороной, они используются на выполнение задач, определенных уставами НКО, принимающих данные денежные средства, имущество, услуги, имущественные права. Таким образом, законодатель определяет, что пожертвования могут направляться на цели, указанные передающей стороной – жертвователем; реализацию уставных задач НКО.

Можно сделать вывод, что если пожертвование идет не на реализацию уставных задач, а, например, на выплату вознаграждений или зарплаты, уплату арендной платы, коммунальных услуг и т. п., жертвователь должен выразить свою волю о таком направлении пожертвования. Воля жертвователя может быть выражена любым образом: путем указания цели в банковском платежном поручении; путем написания заявления на имя руководящего органа (руководителя НКО с указанием целей пожертвования); путем заключения договора пожертвования в письменной форме.

В настоящее время в Республике Беларусь наиболее известными организациями, осуществляющими благотворительную деятельность, являются Ассоциация бизнес-образования; Ассоциация дополнительного образования и просвещения (АДоИП); Ассоциация «Образование для устойчивого развития»; Бизнес-союз предпринимателей и нанимателей; Гомельское областное общественное объединение инвалидов с нарушением функций опорно-двигательной системы «Инвалиды-спинальники»; Добрушское районное благотворительное общественное объединение «Надежду детям»; международное обществен-



ное объединение «Гендерные перспективы»; местный фонд «Центр поддержки сельского развития и предпринимательства Столинского района»; местный фонд экоразвития «Наследие Слонимщины»; молодежное общественное объединение «Реальный мир»; общественная благотворительная организация «Белорусский детский хоспис»; общественное объединение «Белорусская ассоциация молодых христианских женщин»; общественное объединение «Белорусская ассоциация помощи детям-инвалидам и молодым инвалидам»; общественное объединение «ВелоГродно»; общественное объединение «Клуб Деловых женщин»; общественное объединение «Общество содействия инновационному бизнесу»; общественное объединение по содействию устойчивому развитию Вилейского региона «ЗОВиК»; общественная организация «Ахова птушак Бацькаўшчыны»; Республиканское общественное объединение «Белорусская ассоциация клубов ЮНЕСКО»; учреждение «Центр экологических решений»; частное социально-благотворительное учреждение онкопомощи «Центр “Меридиан надежды”»; эколого-краеведческое общественное объединение «Ясельда».

Благотворительных организаций в Беларуси достаточно много. Все они различаются методами и направлениями работы, реализуемыми программами, способами оказания помощи и другими характеристиками. Данные организации принимают непосредственное участие в решении социальных проблем общества.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. В чем заключаются роль и цели фандрайзинга в деятельности НКО?
2. Назовите факторы, влияющие на результативность фандрайзинга, охарактеризуйте их особенности.
3. Какие существуют виды и методы фандрайзинга?
4. Назовите этапы деятельности по привлечению и аккумулярованию финансовых средств (фандрайзингу). В чем их особенности?
5. Почему спонсорство является одним из эффективных инструментов социального маркетинга? Назовите преимущества спонсорства в некоммерческой сфере.
6. В чем заключается основная цель и преимущества благотворительности?
7. Какие благотворительные организации существуют в Республике Беларусь?

## Тема 5. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НКО

### 5.1. Основные виды маркетинговых коммуникаций, используемые в деятельности НКО

Ввиду огромной экономической и социальной значимости маркетинговой деятельности НКО при решении важнейших проблем общества особой актуальностью характеризуется вопрос определения специфических особенностей маркетинговых коммуникаций в НКО как одного из факторов, существенно влияющих на эффективность деятельности организаций данного сектора в целом.

*Коммуникации* – это процесс передачи и распространения информации с целью получения поддержки или изменения отношения людей к чему-либо и их последующего поведения.

*Маркетинговые коммуникации* – элемент комплекса маркетинга, целью которого является обеспечение взаимосвязи с потребителями, посредниками и другими участниками рыночной деятельности, а также формирование спроса и стимулирования сбыта.

К основным видам маркетинговых коммуникаций, используемых в деятельности НКО, относятся реклама, личная продажа, связи с общественностью и стимулирование продаж.

*Реклама* – это платная форма односторонней (преимущественно массовой) коммуникации, служащая средством поддержки действий организации.

*Личная продажа* – это коммуникации с выходом на конкретных клиентов, т. е. персональные и двусторонние, цель которых – побудить клиента принять немедленное решение и одновременно получить от него информацию для организации.

*Связи с общественностью* – это направленные действия, формирующие благоприятный имидж организации у различных аудиторий.

*Стимулирование продаж* – это все временные и обычно локальные меры, дополняющие рекламу и личную продажу и направленные на увеличение продаж определенного продукта или идеи.

*Пропаганда* – неличное и неоплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, посредством распространения о них коммерчески важных сведений по радио, телевидению или со сцены.

Кроме основных видов маркетинговых коммуникаций, в некоммерческом маркетинге используются и другие виды, характерные для НКО.

*Пресс-конференция* – это встреча представителей НКО с журналистами, основным назначением которой является адресное распро-

странение о деятельности организации (новостей, документации, фотографий) среди СМИ.

Преимущество пресс-конференции состоит в том, что всегда возможна проверка и уточнение версий, получение дополнительного пакета новостей, помимо предусмотренного (информация о выступающих, пресс-релизы, фотографии и тексты выступающих).

Основными целями пресс-конференции являются информирование о каком-либо важном событии в своей жизни, представление новой концепции развития, вызывающей общественный интерес, а также решение спорных вопросов, давно обсуждаемых общественностью.

*Брифинг*, в отличие от пресс-конференции, имеет односторонний характер. Официальный представитель зачитывает документ, сообщает о факте какого-либо соглашения или излагает суть позиции, занятой в ходе переговоров одной из сторон.

Главной целью брифинга является удовлетворение информационных потребностей аудитории, сообщение сведений, фактов от лица официальных властей или высшего руководства, при этом четко сопоставляются разные подходы участников событий к оценке одного и того же вопроса, заверяется официальная точка зрения, кратко мотивируется выработанная позиция.

*Презентация* – это передача информации определенной аудитории в определенной форме с определенной целью, сочетающая в себе черты пресс-конференции и неофициального приема.

Целью презентации является наиболее полное информирование членов организации, ее партнеров и других заинтересованных лиц об особенностях нового проекта или идеи.

*День открытых дверей* – комплексное мероприятие по налаживанию и укреплению связей с различными категориями общественности.

В рамках дня открытых дверей могут проводиться конференции, круглые столы, презентация новых проектов, услуг и т. п.

*Прием* – одна из форм внешней и внутренней политики деятельности НКО. Приемы следует рассматривать как одно из важнейших мероприятий по приему деловых связей, налаживанию отношений НКО и представителей.

*Конференция* – средство поддержания связей, обсуждения проблем в профессиональных, корпоративных, академических, деловых и политических сообществах. Конференции дают возможность организации продвигать свои проекты, услуги, технологии, идеи.

*Пресс-тур* – поездка журналистов на место событий для получения информации из первых рук.

Целями пресс-тура могут быть показ журналистам достижений организаций, а также привлечение внимания к социально значимым проблемам.

Одним из обязательных условий, обеспечивающих объективность последующей оценки эффективности маркетинговых коммуникаций, является наличие ответной реакции целевой аудитории, которая в случае с НКО может быть выражена заключением соглашений с партнерами (спонсорами), включением в реализацию проектов волонтерских организаций, наличием заявок на участие в мероприятиях НКО потенциальных благополучателей (или их отзывов по факту реализации социально значимых услуг).

Совокупный характер обратной реакции целевой аудитории позволяет руководству НКО впоследствии не только в комплексе оценить уровень эффективности маркетинговых коммуникаций, но и разработать на основании полученных данных скорректированную программу маркетинговых коммуникаций и долгосрочный план маркетинга для организации в целом. Кроме того, при разработке модели маркетинговых коммуникаций НКО следует учитывать следующие факторы, оказывающие сдерживающее (в отдельных случаях негативное) влияние на деятельность НКО («помех»):

- неотъемлемое участие (прямое или косвенное) в коммуникационном процессе государственных учреждений, партнеров, спонсоров, что обуславливает необходимость учета их интересов при разработке сообщения, направляемого целевой аудитории;

- конкретизация объема располагаемых ресурсов (например, в случае объявления конкурса на грантовую поддержку) ввиду, как правило, полной финансовой зависимости деятельности НКО от третьих лиц (государственных учреждений, партнеров, спонсоров);

- факт наличия и уровень конкуренции в некоммерческом секторе среди организаций, предлагающих аналогичные услуги;

- уровень актуальности социальной значимости решаемой НКО общественной задачи.

Достижение ключевых целей деятельности НКО возможно лишь в условиях организации оптимальных маркетинговых коммуникаций, система которых имеет значение одного из основополагающих факторов в процессе обеспечения рыночного взаимодействия всех функционирующих субъектов.

## **5.2. Роль социальных сетей в коммуникации НКО**

В истории современного общества понятие «социальная сеть» рассматривается в двух контекстах: в социологическом, как способ ком-

муникации индивидов и способ их взаимодействия, а также как онлайн-платформа для взаимодействия через Интернет.

Социальные онлайн-сети начали появляться совместно с появлением Интернета в 1969 г. Однако первым успешным проектом оказалась сеть Classmates.com (Одноклассники.ru являются его русским аналогом). Расцвет социальных сетей пришелся на 2003–2004 гг., когда в США появляются LinkedIn, MySpace и Facebook. В Беларуси наиболее популярными социальными сетями являются TikTok, Вконтакте и Instagram. Из всего объема мобильного Интернета, потраченного на социальные сети, в 2022 г. 47% трафика потрачено на TikTok – социальную сеть, где пользователи выкладывают и смотрят короткие видео. Второе и третье место заняли Вконтакте и Instagram, на них потратили 20% и 14% всего трафика.

Социальные сети как средства коммуникации выполняют множество функций. Коммуникативная функция является одной из ключевых. Социальные сети изначально создавались для общения и взаимодействия. Таким образом, для НКО социальные сети в своей основе представляют пространство для коммуникации, а также за счет контента НКО используют информационную, интегративную, имиджевую функцию социальных сетей на постоянной основе. Реже НКО задействуют коммерческие и развлекательные функции.

Выделяют следующие функции социальных сетей:

- коммуникативная – общение и взаимопонимание;
- информационная или познавательная – новостной и познавательный контент как средство отражения объективной реальности, который уже составляет конкуренцию традиционным СМИ;
- интегративная – сплочение членов общества и социальных групп в единое целое;
- инструментальная – участие в организации производства и управлении;
- развлекательная обусловлена наличием развлекательного контента в социальных сетях (игры, фильмы, тематические сообщества);
- коммерческая – продвижение товаров и услуг (таргетированная реклама);
- имиджевая – поддержание положительного имиджа компаний, брендов, а также актуальный сегодня персональный брендинг;
- регулирующая – обширный сектор влияния на массовую аудиторию, начиная с установления контактов и заканчивая контролем над обществом;
- культурологическая – ознакомление с достижениями культуры и искусства;

– самоактуализирующая – возможность самовыражения, раскрытие потенциала своих способностей, умений и талантов.

Правовые условия предполагают наличие нормативно-правовой базы, в рамках которой происходит взаимодействие в социальных сетях.

В различных социальных сетях пользователи могут по-разному выстраивать процесс коммуникации. Создатели социальных сетей регулярно дорабатывают функционал своих платформ, транслируют новые форматы взаимодействия, выбирают более популярные варианты среди имеющихся и развивают их. Все это происходит в борьбе за пользователей, опираясь на предпочтения имеющихся и потенциальных «клиентов». Поэтому социальные сети отличаются весьма широким разнообразием.

Таким образом, пользователи создают контент, делятся им, обсуждают его, объединяются в сообщества по интересам, все больше погружаются в процесс коммуникации, выбирая определенное приложение социальных сетей по подходящему признаку (написание отзыва, создание коллекции, общение с друзьями или интересующими организациями). Главной особенностью этого взаимодействия становится возможность для получателя информации дать ответную реакцию на сообщение, влиять на события, выражать свои взгляды и позиции в отношении разных вопросов, касаемых общества, что является важной составляющей процесса коммуникации. НКО созданы поднимать и разрешать разные вопросы и проблемы общества, которые требуют включения как можно большего количества граждан. Именно благодаря приложениям социальных сетей у НКО есть потенциал для вовлечения более широких масс в поднимаемые ими вопросы и совместно находить решения посредством коммуникации, более эффективно, чем вне этих приложений.

Социальные сети представляют для некоммерческого сектора внушительный ресурс новой аудитории, которую в реальном окружении собрать для коммуникации весьма затруднительно. Независимо от того, ведут ли организации блоги, твиты, создают видео или размещают посты во Вконтакте, по данным статистики, социальные сети представляют собой мощный инструмент для охвата многих людей и сообществ. Американские эксперты по продвижению НКО в социальных сетях на сайте «The modern nonprofit» предлагают использовать учетные записи в нескольких социальных сетях. Однако каждая социальная сеть имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при стратегии развития в социальных сетях. Для американцев

Facebook – самая популярная платформа. Для НКО Facebook представляет сетевые, информационные и коммуникационные преимущества, а также демонстрирует легитимность организации. Для всех жителей Америки Facebook настолько привычен, что присутствие в данной социальной сети любой организации, включая некоммерческие, ожидаемо наравне с наличием веб-сайта и логотипа. Данная платформа подходит для постинга и фандрайзинга, так как позволяет привязать кнопку «Пожертвовать». С точки зрения целевой аудитории в Facebook больше представлено более старшее поколение. Также среди НКО популярен Twitter, так как дает возможность для постоянного и открытого разговора со своими сторонниками. Преимуществом этой платформы является возможность незамедлительной реакции НКО на похвалу или некоторую озабоченность общества. При этом есть возможность выстраивать коммуникацию на уровне диалога доступным, понятным языком. Аудитория Twitter, как правило, моложе 50 лет и имеет высшее образование. Instagram является полностью визуальной платформой, на которой НКО может публиковать изображения и видео. Сообщество в Instagram более отзывчивое, вовлеченное, так как визуальный контент позволяет лучше передать личную атмосферу НКО. На данной платформе в основном присутствует более молодая аудитория до 30 лет. Четвертая популярная социальная сеть среди НКО США – это LinkedIn. Данное приложение разработано специально для профессионалов, поэтому она выступает инструментом для налаживания контактов с другими НКО, работающими над достижением аналогичных целей. Дополнительным преимуществом данной социальной сети является возможность нанять волонтеров и персонал. Пользователи LinkedIn, как правило, являются выпускниками колледжей в возрасте от 30 до 64 лет. В США представлено гораздо больше приложений социальных сетей, однако Facebook, Twitter, Instagram и LinkedIn являются базовыми, с которых начинает выстраивать коммуникацию каждая НКО в США.

Именно зародившаяся культура участия позволяет формировать виртуальное гражданское общество посредством коммуникации в социальных сетях и включаться его представителям в процесс взаимодействия с НКО.

Посредством социальных сетей НКО могут повысить осведомленность о проблемах и поделиться мнениями и знаниями. Чтобы быть эффективными, НКО внедряют новые современные технологии, проявляют креативность, придумывают новые идеи для коммуникации с аудиторией через Интернет. Социальные сети некоторых крупных

НКО позиционируют себя как информационные порталы или СМИ, где транслируется большой опыт и экспертность для решения важных вопросов общества. Многообразие социальных сетей позволяет НКО создавать аккаунты сразу в нескольких приложениях, в зависимости от задач организации, чтобы, с одной стороны, находить сторонников в каждой социальной сети, увеличивая общее их количество, с другой стороны, выстраивать коммуникацию с пользователями со схожими интересами. К примеру, понимание возрастных категорий своей целевой аудитории повлияет на выбор приложения, так как пользователи разных возрастных групп предпочитают разные социальные сети. Ниже приводится статистика для наиболее популярных приложений (ВКонтакте, Instagram, Facebook и Одноклассники). Для возрастной группы с 12 до 24 лет наиболее востребованными являются социальные сети ВКонтакте (92%) и Instagram (73%). Такими сетями, как Facebook и Одноклассники, представители данной возрастной группы пользуются значительно реже. Для возрастной группы 25–34 года наиболее востребованными тоже являются ВКонтакте и Instagram, а Одноклассники и Facebook меняются местами в 50 предпочтениях. Только у группы 35–64-летних на первом месте остается ВКонтакте, а на второе выходят Одноклассники, немного опередив в предпочтениях Instagram и Facebook. ВКонтакте остается лидером среди всех возрастных групп. В связи с этим целесообразнее всего начинать работу НКО с заинтересованной аудиторией именно с него. Если рассмотреть такой показатель как активность пользователей в зависимости от возраста, то станет очевидным следующий факт: количество пользователей в возрасте от 12 до 34 лет, которые посещают ресурс каждый день, больше предпочитают ВКонтакте (70–80%) и Instagram (55–60%); а пользователи более старшей возрастной группы (35–64 года) ежедневно отдают предпочтение сети Одноклассники (40–50%) и Facebook (30–35%). Анализ данных по предпочтениям пользователей определенных приложений социальных сетей дает некоторое понимание характеристик целевой аудитории, которую может найти НКО в соответствующей социальной сети. Более глубокий анализ аудитории позволит НКО лучше выстраивать коммуникации, как в зависимости от возраста, так и от интересов, взглядов, мотивов, а также культурных отличий пользователей. В зависимости от возраста целевой аудитории для НКО также важно выстраивать стратегии позиционирования себя в социальных сетях, что также положительно влияет на процесс коммуникации. Большинство социальных сетей являются бесплатными для использования и, таким образом, предос-



тавляют прекрасную возможность для НКО развивать в них свою деятельность. Однако рассматривать эти платформы как ресурсы, которые дешево помогут достичь положительных изменений для многих НКО, на деле оказывается скорее мифом, чем реальностью. Организации, которые только начинают свою деятельность или пытаются «продержаться на плаву», могут просто не иметь компьютеров или средств для покупки оборудования, а также возможности нанимать персонал, необходимый для использования этого «бесплатного» ресурса. Социальные сети – один из наиболее доступных инструментов коммуникации, даже по сравнению с сайтом, который требует гораздо больших ресурсов для создания и поддержания его работоспособности. Если говорить о роли социальных сетей в деятельности НКО, можно подразумевать два направления коммуникации: внешнюю и внутреннюю. Внутренняя – это коммуникации внутри организации. Для НКО серьезным мотиватором для выстраивания коммуникации посредством социальных сетей стала пандемия 2020 г. Организация рабочего процесса в удаленном формате стала единственным выходом остаться на рынке в условиях пандемии. Функционал социальных сетей полностью отвечал необходимым запросам. Работа на дому, в том числе в сфере социальных услуг, стала одной из самых трансформируемых областей рабочего процесса, связанных с влиянием пандемии COVID-19. По данным исследования благотворительного фонда развития филантропии «КАФ» (Российская Федерация), 44% опрошенных НКО в результате объявленной изоляции стали использовать онлайн-сервисы планирования и коммуникаций внутри организации, 43% стали использовать онлайн-ресурсы для обучения сотрудников, 41% успели укрепить свои онлайн-коммуникации и ресурсы. Руководители НКО старались поддерживать привычный формат взаимодействия команды своих сотрудников в общих чатах Telegram, WhatsApp, в группах Вконтакте, Facebook. Набор новых сотрудников на период пандемии также перешел в онлайн-режим. Данные приложения способствовали как формальной, так и неформальной коммуникации внутри НКО. После окончания пандемии коммуникация в сети закрепилась у каждой организации в разных форматах, однако из существующего многообразия каждая команда смогла подобрать себе наиболее удобную социальную сеть. Внешние коммуникации НКО направлены на внешнюю среду организации, которая представлена государством, бизнесом и обществом в целом. Внешние коммуникации с обществом у НКО направлены, с одной стороны, на помощь своим благополучателям, с другой стороны, на поиск сторонников в

виде доноров и волонтеров. Социальные сети существенно помогают и даже облегчают некоммерческому сектору построение коммуникации с донорами, спонсорами, добровольцами и волонтерами. Подписчики сообщества могут наблюдать за тем, что происходит в организации, при желании включаться в деятельность удобным способом, жертвуя время или средства для реализации проектов НКО. В социальных сетях гораздо проще задать вопрос и быстро получить на него ответ, в рамках функций самих приложений можно комментировать, включаться в обсуждения, опросы, голосования, делать репосты и просто ставить оценки «нравится» («лайки»). При этом функционал приложений социальных сетей активно развивается и дорабатывается, чтобы наращивать возможности интерактивности и совершенствовать процесс коммуникации для пользователей внутри сети, что не всегда наблюдается в возможностях, которые предоставляют сайты НКО.

Таким образом, социальные сети создают преимущество для НКО в качестве инструмента коммуникации, если у организации есть сложности с созданием современного и функционального сайта. Если сайт имеется, то вместе социальные сети и сайт организации позволят более продуктивно использовать наработанную коммуникативную среду для достижения целей и выполнения миссии организации за счет инструментов этих интернет-ресурсов.

Использование НКО социальных сетей позволяет существенно повысить уровень доверия у населения. В частности, на данный момент существует ряд требований к НКО, которые бы смогли способствовать росту доверия к данным организациям как со стороны благополучателей, так и со стороны доноров и волонтеров. В первую очередь, это требование открытости и прозрачности деятельности, которая должна быть отражена в интернет-ресурсах: на официальном сайте организации, страницах социальных сетей. Однако до сих пор эти требования не выполняются многими НКО, в то же время они не закреплены законодательно. Открытость и прозрачность деятельности НКО – важный фактор доверия, что доказано многократными исследованиями в научном сообществе, а также подтверждено большим опытом работы зарубежных НКО. Заручившись доверием со стороны общества, НКО будет гораздо легче наладить коммуникацию с ним. Постепенно в обществе формируются условия, мотивирующие НКО к изменениям.

Однако существует ряд барьеров, которые не позволяют НКО выходить в социальные сети и создавать в них пространство для комму-

никации с сообществом. Проблема организаций некоммерческого сектора заключается в том, что многие из них не имеют ресурсов, знаний или времени для использования социальных сетей с максимальной отдачей от инвестиций в них. Ограниченный временной ресурс, недостаточный для внедрения и использования социальных сетей, был выделен в качестве серьезной проблемы. Нехватка ресурсов, таких как техническое оборудование или инфраструктура, могут также сдерживать эти организации в попытках развивать коммуникацию в социальных сетях.

Количество платформ социальных сетей может усиливать сложности в их применении. Логичным решением здесь будет вариант, когда развитием коммуникации в социальных сетях будет заниматься отдельный человек (профессиональный smm-специалист или маркетолог).

Факты свидетельствуют о том, что НКО не спешат внедрять использование бесплатных веб-сайтов и других веб-приложений. Причиной этому может послужить цифровое неравенство, а также размер и финансовые возможности организации, уровень открытости и нехватка персонала. Независимо от медленных темпов включения возможностей интернет-ресурсов в свою деятельность, интернет-сайты и социальные сети предоставляют НКО возможности развивать коммуникацию с сообществом, наращивая доверие и лояльность общества, находить сторонников для участия в деятельности организаций «третьего сектора» и новых методах фандрайзинга в Интернете. Поскольку НКО стремятся к стабильности, предоставлять жизненно важные услуги и конкурировать на все более развитом рынке некоммерческих услуг, они должны признать новые стратегии для решения стоящих перед ними задач. Многие НКО обратились к социальным сетям, чтобы реализовать эти стратегии и привлечь новых потребителей своих услуг, волонтеров, доноров и спонсоров.

Тщательно спланированные этапы и выбранные стратегии использования социальных сетей принесут пользу как организации, так и целевой аудитории, с которой она взаимодействует. Как НКО, так и социальные сети предоставляют людям возможность через коммуникацию участвовать, сотрудничать, объединяться для достижения большего блага.

### **5.3. Организация PR-деятельности в НКО**

Как и в сфере бизнеса, публичных отношений (public relations, PR) для НКО является важным инструментом построения репутации, которая

складывается на основе поступающей информации о деятельности организации. НКО в этом направлении работать сложнее, поскольку изначальное отношение общества к конкретным темам менее доверительное, в информационном поле возникает больше негатива, провокационных вопросов и спорных суждений. Во многом формированию положительного образа НКО способствует информационная открытость и прозрачность в работе.

Понимание всех преимуществ PR для НКО очевидно, но активным продвижением занимаются не все организации. Первая причина этого связана с недостатком кадров и специалистов в некоммерческом секторе. Вторая причина заключается в том, что сами НКО часто не понимают, зачем им PR (возникает проблема позиционирования), или не хотят широкой огласки и публичности. Организация может быть не готова к излишнему вниманию и дополнительному контролю со стороны общественности. Такая позиция подходит для решения краткосрочных задач, но не направлена на долгосрочное стратегическое развитие.

Решение каждой конкретной PR-задачи для НКО сопровождается трансляцией ценностей и воздействием на эмоциональный интеллект человека.

PR-деятельность организации – это целенаправленная, системно организованная совокупность PR-действий, связанных с обеспечением оптимального сотрудничества организации и ее общественности. Являясь одним из важных компонентов эффективного менеджмента организации, данная деятельность включает в себя многие направления, например, различные виды PR-кампаний.

Паблик рилейшнз – это управленческая коммуникативная деятельность (совокупность социальных практик), направленная на оптимизацию взаимодействий социального субъекта со значимыми сегментами социальной среды – с его общественностью.

PR-деятельность НКО является довольно специфичной и имеет ряд своих особенностей. Следует выделить следующие проблемы PR в НКО:

- отсутствие бюджета на данный вид деятельности;
- сложность при постановке конкретных целей и определения концепции деятельности организации;
- сравнительно небольшой опыт работы НКО в современной Беларуси.

Одной из главных особенностей PR-деятельности в «третьем секторе» является то, что объектом продвижения является не товар и не сколько сама организация, сколько ее идеи и подходы к решению той

или иной социально значимой проблемы. PR-деятельность НКО – это средство информирования общественности о работе самой организации, ее программах и проектах. Также в своей PR-деятельности НКО нацелены на создание положительной репутации и доверительного отношения аудитории к своей деятельности, от чего напрямую зависит финансовое положение организации. Построение стратегии деятельности по связям с общественностью любой организации начинается с формулирования объекта, на который будет направлено продвижение.

Среди основных объектов выделяют следующие:

– Персона. Персоной зачастую выступает руководитель организации, который рассказывает про НКО, используя свой личный бренд. Руководитель может вести персональный блог, давать интервью и делиться своим личным опытом в сфере, которой занимается организация.

– Компания. Речь идет непосредственно о самой НКО. Организация сама рассказывает о себе на официальном сайте или в социальных сетях и проводит различные мероприятия и акции.

– Продукт. Продукт любой НКО – это ее идеи и программы. Организация рассказывает аудитории о своих проектах, приглашает к участию в мероприятиях, социальных кампаниях и призывает к решению социальных проблем, над которыми работает НКО. Следующий этап построения PR-стратегии – это определение целей и задач, которые ставит перед собой организация.

Выделяют следующие цели PR-деятельности в НКО:

– увеличение популярности миссии организации;

– разработка каналов коммуникаций с теми, кому служит данная организация;

– создание и поддержка благоприятного климата для привлечения инвестиций;

– способствование созданию и сохранению общественно-политического климата, который благоприятствует реализации миссии данной организации;

– информирование и стимулирование главных движущих сил данной организации (служащих, добровольцев и опекунский совет) к непрерывной и продуктивной деятельности, направленной на поддержку миссии организации, ее глобальных целей и задач.

В условиях нехватки ресурсов (финансовых, административных, трудовых и т. д.) приходится искать иные возможности донесения основной информации и важных сообщений. В таком случае построе-

ние собственной коммуникативной стратегии для НКО позволяет решить ряд важных стратегических задач:

- расширение информированности об организации (или информирование о только что созданной);
- информирование о конкретном проекте (мероприятии);
- просвещение, формулировка проблемы на том или ином уровне;
- лоббирование интересов отдельно взятой организации, а чаще группы организаций или населения;
- создание положительного имиджа;
- борьба с негативом и «черным пиаром»;
- поиск партнеров;
- привлечение клиентов (в случае, когда программа и ресурсы есть, не хватает целевых благополучателей);
- привлечение ресурсов (фандрайзинговая цель).

Для достижения поставленных целей и задач связи с общественностью организации должны выполнять некоторые функции. Можно выделить следующие основные функции PR в НКО:

– Приобретение доверия. Доверие – это один из главных показателей успешной деятельности связей с общественностью НКО. Чтобы обеспечить доверие к организации, НКО должна придерживаться «прозрачного» формата осуществления своих программ. Аудитория должна понимать, чем занимается организация и видеть результаты ее деятельности.

– Приобретение сторонников. Чем выше известность организации, тем больше у нее возможностей привлечь к своей деятельности сторонников. Ими могут выступать волонтеры (рго वोпо) и попечители, которые будут оказывать поддержку мероприятий НКО не финансово, а при помощи своих знаний и умений.

– Привлечение финансирования. Известной организации гораздо проще привлекать средства для своего развития, так как нет необходимости постоянно устраивать презентацию деятельности организации.

– Привлечение властных ресурсов. Административная поддержка играет большую роль в осуществлении деятельности НКО. В последнее время большим доверием среди населения пользуются НКО, которые реализуют свои программы и проекты в партнерстве с государством, создавая целостную систему помощи. Также государственная поддержка обеспечивается в виде получения грантов и субсидий на реализацию социальных программ организации.

– Обеспечение безопасности своей деятельности. Чем заметнее организация, тем больше вероятность ее преследования и желания при-

остановки ее деятельности со стороны властных структур и других организаций. Деятельность по связям с общественностью должна учитывать возможные риски и обеспечивать безопасную работу своей организации.

– Награда сторонникам. Репутация организации также отражается на ее сотрудниках и сторонниках, которые вносят непосредственный вклад в ее развитие. Чем известнее становится организация, тем выше поднимается статус ее сторонников.

– Повышение эффективности организации. Известная организация, как правило, создает впечатление более надежной и эффективной, что позволяет использовать ее влияние и авторитет для решения задач при реализации основной деятельности по созданию долгосрочных социальных программ. Когда цели и задачи определены, начинается работа по разработке плана продвижения и составлению обращения к целевой аудитории организации. Работа PR-специалиста при формировании стратегии продвижения состоит из следующих этапов:

- Анализ организации. Определение целей, задач и ресурсов, необходимых для достижения целей. Также необходимо проанализировать сильные и слабые стороны организации, изучить степень присутствия организации в медиапространстве и уровень интереса для СМИ и аудитории.

- Анализ среды. Ответы на вопросы о том, что может предложить организация и чем отличается от других НКО, какие проблемы есть в той сфере, в которой работает организация.

- Позиционирование НКО. Формулировка ценностей НКО, ее главной миссии и способов их продвижения.

- Определение целевой аудитории. Деятельность любой НКО направлена сразу на несколько целевых аудиторий, среди которых сотрудники самой организации; волонтеры; СМИ и лидеры мнений; спонсоры и доноры (реальные и потенциальные); государство; другие НКО.

- Разработка сообщения. Формулировка основного сообщения, а также производных, которые будут актуальны для различных аудиторий и в различные промежутки времени.

- Систематизация оформления организации (смыслового и визуального). Разработка и использование атрибутов фирменного стиля организации (логотип, корпоративные цвета, слоган, символ организации и др.)

- Выбор каналов и инструментов. Определение инструментов продвижения и выбор каналов распространения информации, в целом, и отдельно для каждой целевой аудитории.

- План мероприятий. Определение времени формата PR-мероприятий. Сопоставление сил и ресурсов, необходимых для достижения целей в поставленные сроки. После разработки PR-стратегии сотрудники организации, отвечающие за связи с общественностью, могут продумывать отдельные акции и мероприятия в соответствии с разработанным планом. После проведения мероприятия проводится анализ достигнутых результатов и их сравнение с ожиданиями организации.

Таким образом, PR-деятельность организаций «третьего сектора» имеет три основных направления.

Первое направление заключается в информировании общественности о социально значимых проблемах и способах их решения.

Второе направление – поиск источников финансирования.

Третье направление – формирование благоприятного имиджа организации. Для успешной работы каждого из направлений связи с общественностью должны ставить перед собой конкретные цели и задачи. Многие НКО в большинстве случаев упускают из вида некоторые цели, направляя свою PR-деятельность исключительно на привлечение денежных средств. Для повышения известности организации, достижения постоянного взаимодействия со СМИ и властными структурами, заинтересованности со стороны общественности и спонсоров необходимо обеспечить эффективную и непрерывную PR-поддержку по всем направлениям.

#### **5.4. Роль и значение социальной рекламы в деятельности НКО**

Социальная реклама является одним из основных инструментов некоммерческого маркетинга, который может быть использован при продвижении инноваций, направленных на удовлетворение общественных потребностей. На удовлетворение общественных потребностей нацелена деятельность целого ряда НКО. Согласно международной классификации, к их числу принадлежат система социального обеспечения; культура и отдых; адвокатура и политика; здоровье, общее благосостояние; образование и исследования; окружающая среда; благотворительные организации и волонтерство; международная деятельность; развитие и жилищное строительство; профессиональные ассоциации и союзы; религия и др.



Коммерческая реклама в некоммерческой сфере играет меньшую роль. Это связано, прежде всего, с высокими расходами на покупку места и времени в СМИ, что не может позволить себе НКО.

Кроме того, если на коммерческом предприятии расходы на рекламу могут быть компенсированы путем включения их в себестоимость продукции, то в НКО они отражаются на уменьшении ее текущих доходов.

В качестве альтернативы коммерческой рекламе, которая нацелена на увеличение выручки, НКО активно используют социальную рекламу. Некоммерческая реклама – реклама, спонсируемая некоммерческими институтами или в их интересах и имеющая целью стимулирование пожертвований, призыв голосовать в чью-либо пользу или привлечение внимания к делам общества.

Общественная реклама передает сообщение, пропагандирующее какое-либо позитивное явление. Профессионалы создают ее бесплатно (этическая позиция отказа от прибыли), место и время в СМИ также предоставляются на некоммерческой основе.

Задачами социальной рекламы при продвижении инноваций НКО являются следующее:

- формирование общественного мнения;
- привлечение внимания к актуальным проблемам общественной жизни;
- стимулирование действий по их решению;
- формирование позитивного отношения к государственным структурам;
- демонстрация социальной ответственности бизнеса;
- укрепление социально значимых институтов гражданского общества;
- формирование новых типов общественных отношений;
- изменение поведенческих моделей в обществе.

Особенности социальной рекламы представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Коммерческая и социальная реклама: сравнительный анализ

Критерий	Коммерческая реклама	Социальная реклама
Понятие	Неличные формы коммуникации, осуществляемые посредством платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования	Вид коммуникации, ориентированный на актуализацию проблем общества и его нравственных ценностей

## Окончание таблицы 3

Критерий	Коммерческая реклама	Социальная реклама
Предназначение	Продвижение на рынке бренда (товара, услуги)	Гуманизация общества и формирование его нравственных ценностей
Миссия	Изменение поведенческих моделей в обществе с экономической точки зрения	Изменение поведенческих моделей в обществе с гуманистической, социальной точки зрения
Роли	Маркетинговая	Образовательная
	Экономическая	Воспитательная
	Социальная	Агитационная
	Коммуникационная	Коммуникационная
	Информационная	Информационная
Предмет	Товар	Идея, обладающая определенной социальной ценностью
	Услуга	
	Объект (компания, бренд)	
Типы (виды)	Потребительская (торгово-розничная)	Некоммерческая
	Политическая	Общественная
	Имиджевая	Государственная
	Адресно-справочная	Собственно социальная
	Корпоративная	
	Социальная (общественная)	
Цели	Создать осведомленность	Привлечь внимание к назревшим социальным проблемам
	Предоставить информацию	Изменить отношение населения к какой-либо проблеме
	Убедить	
	Напомнить	
	Склонить к решению о покупке	
Размещение	Платное	Преимущественно бесплатное
Измерение эффективности	Легко измерить с помощью опросов, анкетирования фокус-групп. Видны изменения уровня продаж, узнаваемости марки и т. д.	Трудно измерить, нельзя сразу увидеть изменение сознания и поведенческих моделей в обществе

Основное сходство коммерческой и социальной рекламы заключается в общности их носителей (т. е. средств распространения и инструментов рекламы). Примером может служить республиканская информационная кампания «Касается даже тех, кого не касается», направленная на борьбу с ВИЧ. При этом использовалась обширная наружная реклама, а Министерство здравоохранения Республики Беларусь при поддержке Объединенной программы ООН по ВИЧ (СПИД) (ЮНЭЙДС), Международной организации, действующей под эгидой ООН (ЮНИСЕФ), поддерживало различные городские мероприятия, направленные на оздоровление нации.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. Назовите основные виды маркетинговых коммуникаций, используемые в деятельности НКО.
2. Какая роль социальных сетей отводится в коммуникациях НКО?
3. С какими проблемами сталкиваются НКО при формировании коммуникации с сообществом в социальных сетях?
4. Какая роль отводится PR-деятельности в некоммерческой сфере?
5. Какие проблемы характерны для PR-деятельности НКО?
6. Назовите основные функции PR-деятельности в НКО.
7. В чем заключается роль и значение социальной рекламы в деятельности НКО?

## **Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ**

### **6.1. Роль планирования в некоммерческом маркетинге. Виды планирования в некоммерческом маркетинге**

Под планированием маркетинга обычно понимают процесс, представляющий собой определенную последовательность действий и процедур, направленных на выявление маркетинговых целей субъекта рынка, выбор стратегий, формирование системы мер по их практической реализации. План маркетинга всегда рассчитан на конкретный период времени и должен учитывать вероятное сочетание как внутренних, так и внешних факторов, способных позитивно или негативно повлиять на его выполнение. В этом проявляется прогностический характер планирования и некоммерческого маркетинга.

*Планирование в некоммерческом маркетинге* – это вид управленческой деятельности, связанный с определением целей НКО, поиском наиболее эффективных методов и средств, необходимых для достижения этих целей, формулированием системы показателей, определяющих ход работ по достижению поставленных целей.

*Процесс планирования* состоит из следующих этапов:

- Формирование миссии и цели организации.
- Проведение исследования по выявлению интересов и потребностей клиентов, спонсоров, добровольных помощников и членов организации.
- Планирование ресурсов, необходимых организации для реализации ее миссии.
- Разработка программы, ориентированной на удовлетворение существующих потребностей.
- Корректировка программы на основе текущих результатов.

*Понятие миссии организации и дерева целей.*

*Миссия* – это деловое понятие, отражающее предназначение организации. Миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса.

Основными компонентами миссии являются продукты или услуги, которые производит предприятие, круг удовлетворяемых потребностей; категории целевых групп потребителей; применяемые управленческие технологии и функции, т. е. способ удовлетворения нужд потребителей; конкурентные преимущества; философия бизнеса.

Формулировка миссии становится основой для определения стратегических целей организации, ее тактических задач. Исходя из миссии организации строится дерево целей.

Выделяют следующие правила построения дерева целей:

- общая цель должна содержать описание конечного результата;
- достижение целей предыдущего уровня является необходимым и достаточным условием для реализации подцелей каждого последующего уровня;
- при формировании целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
- подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга;
- фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенными способами в установленные сроки.

Можно выделить два основных вида планирования: стратегическое и тактическое.

*Стратегическое планирование* – процесс определения целей и общего направления деятельности организации.

*Тактическое планирование* – совокупность конкретных задач и последовательность их решения для достижения стратегических целей организации.

Таким образом, понятие планирования некоммерческого маркетинга охватывает разработку не одного, а определенной совокупности планов, состав которой зависит от величины субъекта рынка, его внутреннего потенциала, сферы деятельности и производимого продукта, особенностей обслуживаемого рынка, внешнего окружения и т. д. Совокупность планов может выглядеть следующим образом. Прежде всего, разрабатывается стратегический план, устанавливающий стратегические маркетинговые целевые ориентиры некоммерческого субъекта на уровне направлений деятельности хозяйственных единиц на определенный период.

В качестве оперативного служит годовой план, более детализированный и позволяющий координировать деятельность всех функциональных подразделений субъекта, связанных с маркетингом. В него входят программа маркетинга, являющаяся практическим руководством к действию, бюджет маркетинга и контроль маркетинга.

*Стратегический план маркетинга* призван решать следующие основные проблемы:

- определение стратегических маркетинговых целей применительно к основным направлениям деятельности на определенный период;
- выявление круга основных факторов, формирующих маркетинговую ситуацию;
- разработка корпоративной маркетинговой стратегии;
- определение ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей и реализации корпоративной стратегии.

Долгосрочный план должен уточнять и детализировать стратегический план для каждого направления деятельности или хозяйственной единицы.

*Годовой план маркетинга* разрабатывается для каждого направления деятельности субъекта рынка, отдельных продуктов рынков. Он содержит подробный анализ сложившейся маркетинговой ситуации, формулирование функциональных целей, а также формирует конкретные стратегии на текущий год, соответствующие сложившейся маркетинговой ситуации.

Годовой план включает следующие основные разделы:

- оперативный план;
- бюджет маркетинга;
- контроль маркетинга.

Оперативный план маркетинга определяет перечень и последовательность проведения конкретных маркетинговых мероприятий; исполнителей и сроки исполнения; необходимые затраты; способы координации действий.

Его главная идея, отражающая целеполагание, – посредством реализации выбранной стратегии достичь поставленных маркетинговых целей.

Бюджет маркетинга в классическом понимании включает три основных раздела:

- предполагаемые доходы;
- предполагаемые затраты;
- предполагаемая прибыль.

У некоммерческих субъектов, в особенности, имеющих как некоммерческую, так и коммерческую составляющие деятельности, здесь проявляются существенные особенности. Если для коммерческой составляющей показатели объемов продаж, доходов, прибыли, а также цены выглядят привычным, «классическим» образом, то для некоммерческой они весьма специфичны. Контроль маркетинга, как раздел годового плана, определяет показатели контроля, методы и процедуры его осуществления.

## **6.2. План маркетинга НКО. Разделы плана маркетинга НКО**

*План маркетинга НКО* – это документ, включающий описание ситуации, в которой находится организация, ее нужды и те действия, которые она планирует предпринять в течение определенного периода времени в рамках определенного бюджета.

План маркетинга включает в себя следующие разделы:

– Общие положения. Этот раздел представляет собой краткое описание всей маркетинговой программы. Он должен принципиально обосновывать то, что будет делать организация, сколько это будет стоить, сроки реализации программы и способы оценки эффективности работы организации.

– Анализ текущей ситуации. В данном разделе анализируется окружающая обстановка, в которой будет реализовываться данная программа, место организации во внешней среде. В этот раздел необхо-

димо включить описание потребностей целевой группы, ожидаемые изменения от деятельности организации.

– SWOT-анализ. Здесь описываются факторы, которые воздействуют на процесс осуществления и окончательный успех программы организации.

S – stronges – сильные стороны – присущие организации черты, которые делают ее сильной.

W – weaknesses – слабые стороны – присущие организации черты, которые ослабляют ее или ограничивают ее развитие.

O – oppportunities – возможности – это тенденции или явления во внешней среде, которые организация может использовать для своего развития.

T – threats – угрозы – это факторы окружающей среды, способные в будущем сказываться негативно на деятельности организации.

– Цели. Следующий шаг заключается в том, чтобы объяснить, чего организация хочет добиться в результате своей маркетинговой деятельности. В отличие от формулировки миссии, постановка целей должна быть предельно конкретной и иметь непосредственное отношение к сфере некоммерческого маркетинга.

– Стратегия. Определив в разделе «Цели» то, что хотела бы достичь организация, необходимо перейти к разделу «Стратегия», в котором описывается, как организация собирается это сделать. Для каждой цели существует хотя бы одна стратегия.

– Программа действий. Этот раздел также называется «Тактика или деятельность». Он поясняет детали программы организации и описывает конкретные мероприятия, которые планируется провести. Стратегия происходит из целей, тактика происходит из стратегии.

– Управление и контроль. В данном разделе следует пояснить, каким образом планируется отслеживать изменения текущей ситуации и в соответствии с ними вносить коррективы в маркетинговую программу.

– Финансы. В этом разделе проводится итог маркетинговой программы с точки зрения ее стоимости. В зависимости от аудитории, на которую рассчитана маркетинговая программа, этот раздел должен отвечать требованиям благотворительных фондов, или может быть написан в соответствии с принятой в организации системой бухгалтерской отчетности.

### **6.3. Контроль в некоммерческом маркетинге. Виды контроля за деятельностью НКО**

Маркетинг любой организации представляет совокупность действий по решению поставленных задач и достижению определенных целей. Она нуждается в контроле со стороны руководства.

*Контроль маркетинга* – всесторонняя, планомерная, пошаговая, систематичная и объективная проверка маркетинговой деятельности НКО.

В ходе такой проверки выявляются недочеты и проблемы. На основе полученных данных разрабатывается новая маркетинговая стратегия, ведущая к оптимизации и эффективной работе.

Целями и задачами являются оценка достижения НКО маркетинговых целей и разбор отклонений; оценка уровня возможностей НКО приспособиться к маркетинговым изменениям; поиск путей оптимизации деятельности маркетинга.

Маркетинговый контроль призван своевременно выявить и исправить отклонения от нормы.

Контроль за деятельностью НКО делится на три вида: контроль ресурсов, контроль процессов и контроль результатов деятельности организации (продуктов).

*Контроль ресурсов* отражает расходы организации, использование помещений, оборудования и другой собственности организации, а также деятельность каждого члена организации с точки зрения использования ресурсов.

*При контроле процессов*, происходящих в организации, оценивается рациональность, правомерность и эффективность процессов деятельности организации и оказания услуг, а также участие в процессе деятельности организации каждого ее члена.

*Контроль результатов* деятельности организации предполагает оценку соответствия целей программы и ее результатов, результативности деятельности каждого члена организации.

Важными *принципами* при проведении контроля являются следующие:

– **Объективность.** Частыми являются случаи, когда сотрудники отделов маркетинга, боясь наказания, изменяют данные. Например, указывается большее количество клиентов, принявших участие в мероприятии, чем было на самом деле. Часть анкет при проведении исследования заполняются не респондентами, а самими сотрудниками, не соответствующими портрету целевой аудитории. Для избегания таких



ситуаций рекомендуется проводить выборочный контроль не только результатов, но и самих маркетинговых процессов.

– Периодичность. Регулярность проведения контроля определяется для каждого конкретного направления в зависимости от целей и задач. Оценка исполнения маркетингового бюджета, как правило, осуществляется по итогам месяца, квартала, полугодия и года.

– Оперативность. Контроль проводится с такой периодичностью, которая позволяет «держать руку на пульсе» и оперативно вносить корректировки.

Процесс контроля требует утверждения контролируемых критериев, а также объективных параметров их оценки. Очень важно установить также параметры времени для проведения контроля. Количественные, качественные и временные параметры лежат в основе стандартов системы контроля, относительно которых осуществляется контроль.

После определения указанных параметров следует установить допустимую точность контрольных изменений; измерить достигнутые результаты; сопоставить фактические и запланированные результаты; принять необходимые корректировочные действия.

По данным рисунка 3 можно сделать вывод, что на заключительном этапе контроля возможны четыре варианта принятых решений. Два из них обусловлены наличием существенных отклонений фактических результатов от запланированных, а два других принимаются тогда, когда таких отклонений вовсе нет или они незначительны. Если отклонений нет или они несущественны, нет необходимости осуществлять какие-либо корректирующие действия. Однако по-прежнему необходимо продолжать маркетинговый контроль, постоянно уточняя период планирования и конкретизируя в соответствии с этим планы маркетинга. Процесс маркетингового контроля представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Процесс маркетингового контроля

Если имеются существенные отклонения результатов деятельности НКО от запланированных, необходимо либо принять меры, обеспечивающие уменьшение таких отклонений, либо скорректировать ранее запланированные показатели. Возможен еще один вариант, когда могут быть скорректированы плановые показатели, приняты дополнительные меры по достижению новых плановых показателей.

Выделяют следующие *типы контроля*:

- Стратегический. Его цель – мониторинг и контроль за реализацией стратегий маркетинга. Обычно охватывает долгосрочные планы.
- Тактический. Оценка и контроль за исполнением тактических планов, нацеленных на осуществление функциональных маркетинговых стратегий.

– Оперативный. Его цель – контроль за выполнением текущих вопросов в контексте самостоятельных частей маркетинг-микса.

### ***Вопросы и задания для самоконтроля***

1. В чем заключается роль планирования в некоммерческом маркетинге?
2. Из каких этапов состоит процесс планирования?
3. Назовите виды планирования. В чем их особенности?
4. Охарактеризуйте структуру плана маркетинга НКО, назовите его разделы.
5. Что собой представляет контроль в некоммерческом маркетинге? Назовите цели и задачи контроля маркетинга в НКО.
6. Назовите виды и принципы контроля за деятельностью НКО.
7. Какими принципами следует руководствоваться при проведении контроля результатов деятельности НКО?

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Акулич, И. Л.** Маркетинг : учеб. / И. Л. Акулич. – Минск : Выш. шк., 2010. – 526 с.

**Егоров, Ю. Н.** Управление маркетингом в различных сферах деятельности / Ю. Н. Егоров // Маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 113–124.

**Зобернюс, Н. В.** Аутсорсинг социальных услуг некоммерческому сектору: экономический анализ / Н. В. Зобернюс, Л. И. Полищук, И. Л. Шагалов // Вопросы экономики. – 2022. – № 2. – С. 95–119.

**Карелина, Н. В.** Взаимодействие коммерческих и некоммерческих организаций в рамках управления маркетингом (на примере музейной деятельности) / Н. В. Карелина // Вестн. Бел. гос. экон. ун-та. – 2013. – № 3. – С. 23–29.

**Корнеева, И. Е.** Маркетинговый подход к фандрайзингу: теоретический аспект / И. Е. Корнеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 18–27.

**Корнеева, И. Е.** Фандрайзинг в некоммерческих организациях: теоретические подходы и эмпирические исследования / И. Е. Корнеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 10–17.

**Мерсиянова, И. В.** Фандрайзинг как функция управления в некоммерческих организациях: определение и факторы результативности / И. В. Мерсиянова, И. Е. Корнеева, Н. В. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 78–87.

**Молькин, А. Н.** Роль рекламы в продвижении инноваций в некоммерческих организациях / А. Н. Молькин, Т. В. Суханова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 52–56.

### *Дополнительная литература*

**Андреев, С. И.** Маркетинг некоммерческих субъектов / С. И. Андреев. – М. : Дело и сервис, 2002. – 320 с.

**Артемьева, Т. В.** Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учеб. пособие для сузуов и вузов / Т. В. Артемьева, Г. Л. Тульчинский. – СПб. : Лань, 2010. – 288 с.

**Байбардина, Т. Н.** Маркетинг и общество : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, О. А. Бурцева. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2022. – 316 с.

**Байбардина, Т. Н.** Психология потребителя : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, Л. В. Мищенко, О. А. Бурцева. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2018. – 332 с.

**Друкер, П.** Менеджмент в некоммерческой организации. Принципы и практика / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 295 с.

**Котлер, Ф.** Основы маркетинга. Краткий курс : [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М. : Вильямс, 2007. – 656 с.

**Котлер, Ф.** Маркетинг для государственных и общественных организаций / Ф. Котлер, Н. Ли. – СПб. : Питер, 2008. – 376 с.

**Резник, Г. А.** Введение в маркетинг : учеб. пособие для вузов / Г. А. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 202 с.

**Шевчук, Д. А.** Рекламное дело : конспект лекций / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 192 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка .....	3
Тема 1. ПРИРОДА НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА .....	5
1.1. Условия возникновения некоммерческого маркетинга .....	5
1.2. Понятие и сущность некоммерческого маркетинга .....	12
1.3. Цели, задачи и принципы некоммерческого маркетинга.....	16
1.4. Сферы некоммерческой деятельности.	
Особенности процесса обмена в некоммерческом маркетинге, взаимосвязь участников обмена в некоммерческом маркетинге .....	19
1.5. Отличие некоммерческого маркетинга от классического маркетинга.....	22
Тема 2. КОНЦЕПЦИИ И ВИДЫ НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА .....	25
2.1. Концепции некоммерческого маркетинга, их особенности.....	25
2.2. Концепция социально-этичного маркетинга, ее особая роль в деятельности НКО. Этапы осуществления социального маркетинга .....	28
2.3. Виды некоммерческого маркетинга, их особенности .....	32
Тема 3. ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА .....	38
3.1. Среда некоммерческого маркетинга. Факторы, влияющие на формирование среды некоммерческих субъектов .....	38
3.2. Виды некоммерческих субъектов. Организационно-правовые формы НКО.....	46
3.3. Источники финансирования НКО.	
Сбор средств как направление деятельности НКО.....	56
3.4. Работа с добровольцами (волонтерами) как направление деятельности НКО .....	73
Тема 4. СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА .....	76
4.1. Роль фандрайзинга в деятельности некоммерческих и благотворительных организаций.....	76
4.2. Факторы, влияющие на результативность фандрайзинга .....	78
4.3. Маркетинговая ориентация фандрайзинга .....	81
4.4. Виды фандрайзинга (проектный, оперативный), их особенности. Основные задачи фандрайзинга .....	84
4.5. Этапы деятельности по привлечению и аккумулярованию финансовых средств (фандрайзингу) .....	85
4.6. Спонсорство как один из самых эффективных инструментов социального маркетинга. Сферы применения спонсорства в НКО. Преимущества спонсорства в некоммерческой сфере.....	91

4.7. Основная цель и преимущества благотворительности. Выгоды для организаций, осуществляющих благотворительную деятельность.....	98
4.8. Способы пожертвований. Известные благотворительные организации в Республике Беларусь .....	102
Тема 5. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НКО.....	106
5.1. Основные виды маркетинговых коммуникаций, используемые в деятельности НКО.....	106
5.2. Роль социальных сетей в коммуникации НКО .....	108
5.3. Организация PR-деятельности в НКО.....	115
5.4. Роль и значение социальной рекламы в деятельности НКО .....	120
Тема 6. ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ .....	123
6.1. Роль планирования в некоммерческом маркетинге. Виды планирования в некоммерческом маркетинге.....	123
6.2. План маркетинга НКО. Разделы плана маркетинга НКО .....	126
6.3. Контроль в некоммерческом маркетинге. Виды контроля за деятельностью НКО.....	128
Список рекомендуемой литературы.....	132

Учебное издание

# **МАРКЕТИНГ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Пособие**  
для реализации содержания образовательных программ  
общего высшего образования

Авторы-составители:  
**Байбардина** Татьяна Николаевна  
**Бурцева** Оксана Александровна

Редактор Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка Н. М. Евтухова

Подписано в печать 20.02.24. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 7,90. Уч.-изд. л. 7,60. Тираж 52 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>