

# МЕТОДИКИ ОЦІНКИ МАРКЕТИНГОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ НЕКОМЕРЦІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ



**МАР'ЯНА ПРИНЬКО,**  
*Відкритий університет «Україна»,  
Асистент кафедри маркетингу*

Ефективність традиційно розглядається як підсумкове значення або результат будь-якої діяльності. Для визначення ефективності в такому сенсі необхідно чітко усвідомлювати, які саме цілі були поставлені в рамках цієї діяльності. З економічної точки зору це виглядає як співвідношення того, що було вкладено до того, що було отримано як результат цих інвестицій та зусиль, які, зрештою, об'єднуються одним терміном - витрати. Економічну ефективність прийнято розраховувати у відсотках. Найбільш розповсюдженими показниками ефективності є рентабельність виробництва, яка розраховується діленням чистого прибутку на чистий дохід підприємства, або чиста

теперішня вартість, яка показує доцільність інвестицій в прогнозованому періоді та внутрішня норма доходності, яка показує їх рентабельність.

З точки зору маркетингу, ефективність розглядають як співвідношення результату (продажів) до затрачених маркетингових зусиль для отримання такого результату. Наприклад, ефективність комунікацій розглядається з точки зору вартості контакту з одним представником цільового ринку, витрати на маркетингові дослідження з точки зору вартості управлінського рішення, наприклад, чи доцільно будувати завод з виробництва певної продукції тощо.

Ефективність маркетингової діяльності

некомерційної організації необхідно розглядати під кутом зору того, наскільки маркетинговий інструментарій допомагає досягти місії та завдань організації. Оцінка ефективності має базуватися на визначених критеріях успішності застосування окремих елементів комплексу маркетингу. В свою чергу, ми розглядаємо комплекс маркетингу некомерційної організації як концепцію «4Cs+люди».

Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності комерційної організації, в першу чергу, спирається на фінансові показники успішності продажів. В той же час, ефективність некомерційної організації в першу чергу має спиратися на оцінку того, наскільки успішні проекти організації для досягнення її місії. Для розробки методики ефективності маркетингової діяльності некомерційної організації, необхідно проаналізувати основні підходи щодо визначення показників ефективності діяльності такої організації.

### Оцінка ефективності діяльності некомерційних організацій: огляд основних концептуальних підходів.

Дослідники погоджуються в тому, що діяльність будь якої некомерційної організації, потрібно оцінювати відповідно з її цілями та сферами впливу. З цієї точки зору важливо зрозуміти, якими можуть бути ці цілі. Наприклад, Дж. Томас [1] пропонує наступну класифікацію цілей некомерційних організацій:

- 1) цілі щодо досягнення результатів;
- 2) цілі щодо змісту та обсягу діяльності.

Він також пропонує з'єднати всі цілі організації в Логічну модель впливу (Impact of Logic Model). Така модель повинна відповідати наступним характеристикам: бути абстрактною, але відображати реальність.

Модель повинна:

- 1) спростувати реальність
- 2) показувати взаємозв'язок: яким чином цілі діяльності призводять до досягнення цілей щодо результатів
- 3) може передбачати формулювання гіпотези
- 4) показувати, яким чином стейкхолдери програми будуть дотримуватися гіпотези, з якою вони раніше не погоджувалися

В той же час, у фаховій літературі є й діаметрально інші підходи до оцінювання ефективності некомерційних організацій. Наприклад, П. Холланд і Р. Рітво [2], пропонують емпіричний підхід, який полягає у застосуванні порівняльних методик. Вони радять або просто порівняти учасників програми з іншими людьми, схожими за соціально-демографічними характеристиками, або провести контрольований експеримент. Для такого експерименту випадково вибираються дві групи людей. Одна з них бере участь у програмі, а друга ні. До і після програми оцінюються ключові показники цих двох груп, а потім їх порівнюють.

Т. Поістер [3] вважає, що діяльність некомерційних організацій можна оцінювати тими ж методами, що і діяльність державних структур. Але при цьому варто враховувати, що місцеві осередки НГО можуть мати набагато більше автономії, ніж у державному секторі; і що у некомерційних організацій менше ресурсів для надання інформації, тренінгів та технічної допомоги.

Співставлення показників ефективності діяльності компанії та некомерційної організації дає підстави стверджувати, що для оцінювання діяльності некомерційних організацій важливим є підзвітність (від англ «accountability») та прозорість її діяльності (від англ «transparency») і сталість розвитку (від англ «sustainability»). Такі підходи до розуміння ефективності некомерційної організації спираються на розуміння їх особливої ролі та місії.

Підзвітність організації розуміється як пояснення того, що саме і чому зроблено, хто саме це зробив. Так, наприклад, відповідно до підходу Д. Сміта, Г. Стеббинса і М. Довера [4], підзвітність волонтерів або членів організації - це їх здатність пояснити, чому вони займаються волонтерською діяльністю саме для цієї організації. Підзвітність також може розумітися як відповідальність за помилки. В рамках дискусії щодо визначення понять «підзвітність» та «прозорість» для некомерційних організацій, фахівці акцентують увагу навколо двох зон відповідальності, а саме «співробітник» або «організація». Так, згідно підходу Дж. Катта і В. Мюррей [5], відповідальність несуть співробітники, а карати слід тільки окремих людей і тільки за помилки на тих ділянках роботи, за які вони несуть особисту відповідальність.

Розглядаючи «прозорість» діяльності та, відповідно, "підзвітність" некомерційних організацій, науковці сформували декілька підходів до змісту такої звітності. Наприклад, Дж. Катт і В. Мюррей [5] виділяють кілька видів підзвітності: 1) об'єктивна (виконання формальних зобов'язань), 2) суб'єктивна (відповідність діяльності особистим моральним стандартам співробітників), 3) процедурна (дотримання всіх необхідних процедур) і 4) цільова (наскільки організації вдається досягти своїх цілей).

Л. Саламон [6] вважає, що відповідальність некомерційної організації є відповідальністю організації, яку слід розбити на три види: юридичну, фінансову, і відповідальність за свою діяльність (яка, своєю чергою, ділиться на відповідальність за те, що короткострокові активності відповідають заявленій місії і відповідальність за те, щоб всі заплановані програми були виконані). Однак, на думку Л. Саламона, третій вид відповідальності може призвести до того, що НГО не в змозі вчитися на своїх помилках, бо стають подібними комерційним структурам або іншим НГО, а

також через те, що у них з'являються стимули виглядати успішними: надавати допомогу тільки тим, у кого найбільші шанси впоратися з проблемами, вибирати свідомо занадто низькі цілі або показники оцінювання діяльності, які можна легко прийняти за успіх.

Існують і інші підходи до визначення типів «підзвітності». Наприклад, Л. Джордан і П. Ван Туйл [7] пропонують класифікувати типи підзвітності некомерційних організацій, ґрунтуючись на їх різних обов'язках: 1) наскільки правильно організована робота; 2) наскільки організація дотримується цілей, які впливають з конкретної місії цієї організації; 3) підзвітність за виконання своїх зобов'язань перед різними групами стейкхолдерів

Е. Абрахам [8], в свою чергу, пропонує розбити підзвітність в глобальному управлінні на 4 складові: 1) «прозорість»; 2) здатність відповідати на запитання і пояснювати свою точку зору; 3) діяльність відповідно до необхідних процедур; 4) застосування санкцій. Ряд інших авторів [9] критикують цей підхід за його обмеженість і вважають, що некомерційні організації повинні відповісти на два фундаментальних питання: 1) "Підзвітність перед ким?" (Перед менеджментом, клієнтами, самими собою і т.д.); і "підзвітність за що?" (за розпорядження фінансами, менеджмент, виконання завдань та досягнення місії).

Узагальнюючи підходи всіх вище перелічених авторів, можна припустити, що «підзвітність» та «прозорість» поперше, передбачає визначення цільових груп стейкхолдерів в залежності від сфер впливу організації (наприклад, таких як споживачі, менеджмент організації або суспільство в цілому), а по-друге, існують різні групи показників, які можна використовувати для підзвітності «за що» (наприклад, дотримання законодавчих та інших формальних вимог, всіх необхідних процедур,

прозорість діяльності, правильне розпорядження фінансовими ресурсами, досягнення заявленої місії і цілей організації, виконання всіх запланованих програм, здатність чітко аргументувати свою позицію з того чи іншого питання і т.д.).

Іншим надзвичайно важливим загально-визнаним елементом для оцінки діяльності некомерційних організацій є сталість розвитку (від англ. «sustainability»). Згідно з визначенням Всесвітньої Комісії з Захисту Навколишнього Середовища і Розвитку [10]: «сталість розвитку - це здатність задовольняти потреби сучасних поколінь, не заважаючи майбутнім поколінням задовольняти свої власні потреби». Для некомерційних організацій сталість розвитку означає продовження діяльності в довгостроковій перспективі, виконання поточної діяльності і вплив проектів, які почалися і підтримуються в рамках коротко - та середньострокових грантів. Демонстрація сталого розвитку та опора на сили своїх організацій в осяжному майбутньому все частіше стає критерієм виділення грантів та надання благодійних коштів для таких організацій.

Відомий гуру менеджменту П. Друкер [9] надає декілька важливих, але загальних порад з менеджменту та визначення ефективності роботи некомерційних організацій. Зокрема, зазначає він, що співробітники сваряться між собою не через особисті конфлікти, а тому що не знають зони своєї відповідальності, і за що відповідають їх колеги. Він також радить будувати організацію навколо інформації та спілкування, а не згідно ієрархії. П. Друкер вважає, що тільки неуспішні керівники весь час приймають рішення. А найуспішніші концентруються на головному і приймають лише декілька важливих рішень. Він також закликає не приймати рішення, якщо не пройшла ефективна дискусія з цього питання, що особливо важливо, з нашої точки зору, сьогодні в умовах інформатизації економіки і суспільства

На нашу думку, ефективність діяльності некомерційних організацій не може бути виміряна в категоріях кількості зібраних коштів і включати лише економічні показники. Наприклад, можна розрахувати скільки коштів було зібрано волонтерською організацією, та скільки вояків було звільнено з полону. Однак, такий підхід, насправді, не дає відповідь на питання щодо ефективності діяльності некомерційної організації, тому що ці організації не ставлять своєю метою отримання прибутку або акумулювання на своїх рахунках великих фінансових коштів. Чи можна порівняти витрати часу та, відповідно, коштів для роботи групи волонтерів зі звільнення однієї людини, з зусиллями 100 осіб? (робота доцільна в обох випадках). Процедурно, це можуть бути одні і ті ж самі витрати часу та коштів. Ще один приклад. Абсолютно зрозуміло, що подолання сексизму не відбудеться в 21 столітті, однак, це не означає, що не потрібно підтримувати боротьбу з цим явищем.

Таким чином, недоцільно, а, інколи, неприпустимо з точки зору моралі, розраховувати ефективність зусиль маркетингу та менеджменту організацій, якщо її зусилля спрямовані на врятування життя людей або тварин. Необхідно враховувати такі показники, як досягнення місії організації з кореляцією на суспільну складність досягнення поставленої мети, виявлених і досягнутих зон відповідальності організацій та особливості цільових аудиторій. Ефективність некомерційної організації необхідно розглядати під кутом зору досягнення нею заявленої місії, і лише з точки зору виконання нею своїх статутних завдань.

Ми також розглянули підхід Паливоди і Голоти, які також підкреслювали важливість місії та завдань організації [11]. Зокрема, оцінюючі ефективність діяльності некомерційної організації, вищезгадані автори ставили перед респондентами питання про наявність письмового стратегічного пла-

ну, періодичність його розробки або внесення до нього змін, і хто залучений у ці процеси. На нашу думку, стратегічне планування і наявність стратегічних планів в організації – це надзвичайно важливий критерій ефективності їх менеджменту.

Ми провели дослідження щодо процедури планування некомерційними організаціями. Нами були проаналізовані відкриті інформаційні джерела 30 організацій щодо наявності планів у організацій, в першу чергу їх офіційні сайти. Дослідження показало, що не у всіх випадках можна знайти плани на сайті організації. Можливо, це пояснюється тим, що на деяких сайтах є розділи з інформацією тільки для членів. Зустрічається також практика оприлюднення результатів діяльності за минулий рік і планів на наступний на звітно-виборчій конференції для членів організації. Наприклад, для Української Асоціації Маркетингу таким заходом є щорічна конференція «Маркетинг в Україні». Опитування виявило також, що у членів далеко не завжди є можливість бути присутніми на таких заходах.

Наша думка, стратегічний план діяльності організації доцільно розробляти на рік. Рік – це період, який часто використовується, тому що наприкінці року, коли і так доводиться робити фінансову звітність, і коли є вільний час протягом Новорічних вихідних, простіше підвести підсумки, подумати над внесенням корективів, і спокійно зайнятися розробкою планів на майбутнє. Однак, ми залишили в дослідженні критерій «чи розробляються стратегічні плани на будь-який інший період часу» для того, щоб визначити, чи є поширеними інші періоди планування. Однак, результати нашого дослідження виявили, що якщо в організації є розроблений стратегічний план, то він розробляється на один рік.

Ми також погоджуємося з тим, що сам процес розробки стратегічного плану має ве-

лике значення. При цьому слід враховувати інтереси ключових цільових аудиторій, таких як члени організації, її спонсори, або ж користувачі послуг/ отримувачі благодійної допомоги. В ідеалі, потрібно провести маркетингове дослідження. Але це вимагає значних затрат грошей і часу. Менеджери неприбуткових організацій повинні намагатися виявити потреби своїх цільових аудиторій в щоденному спілкуванні з ними, і враховувати їх думку при стратегічному плануванні. Науковці часто наголошують, що члени НГО повинні приймати участь в сесіях зі стратегічного планування таких організацій. Однак, в реальному житті, якщо аналізувати діяльність фахових громадських об'єднань, то їх члени занадто зайняті, щоб виділити для цього декілька днів. Але вони повинні мати змогу вносити свої корективи і пропозиції. Для цього стратегічні плани слід озвучувати на щорічній звітно-виборчій конференції. До того ж, в багатьох неприбуткових організаціях існують колективні керівні органи, такі як Рада або Збори, котрі також сприяють більш демократичному прийняттю рішень і врахуванню потреб цільових аудиторій.

На нашу думку, в рамках Інтернет дослідження важко виявити, в яких організацій є письмовий фінансовий план залучення фінансування на рік, і якими методами здійснюється моніторинг його виконання.

Дослідники некомерційних організацій приділяють [11] значну увагу зовнішнім зв'язкам досліджуваних організацій. Зокрема, вони аналізують співпрацю з держструктурами, іншими неурядовими організаціями, бізнесом, донорськими організаціями, громадськістю та ЗМІ.

На нашу думку, одним з ключових критеріїв, за якими організації вирізняються як НГО, є їх незалежність від діяльності держави і окремих її органів. Тому потрібно добре обдумати всі за і проти перед тим, як при-

ймати від держави будь-яке фінансування.

Водночас, у ряді випадків, серед цілей громадських організацій є зміна законів або зміни у державній політиці. Фахові об'єднання представляють інтереси цілих галузей, а благодійні – інтереси великої кількості знедолених людей (наприклад тих, що хворіють на певну хворобу). Тому потужним неприбутковим організаціям інколи потрібно докладати зусиль для того, щоб привернути увагу державних органів до себе та проблем які вони вирішують.

Співпраця з іншими неприбутковими організаціями також може бути надзвичайно важливою для вирішення нагальних проблем на рівні галузі, міста, общини, держави, або навіть на рівні міжнародного співробітництва. Наприклад, питання екології та захисту навколишнього природного середовища об'єднують багато НГО в різних країнах.

Паливода і Голота також приділяють в своїй роботі значну увагу питанням розробки програм діяльності, а також підзвітності, професіоналізму, етичним нормам та законодавчим перешкодам розвитку третього сектору. Наш підхід є дещо спрощеним. Ми визначили як один з критеріїв наявність на сайті досліджуваних організацій інформації щодо їх поточних проектів та програм взагалі. Це допомагає відрізнити діючу організацію від тієї, що давно припинила свою активність. Також важливим для нас критерієм є наявність звітів про діяльність за минулий рік, оскільки це показник прозорості функціонування НГО. Наявність власних розроблених етичних норм ми аналізуємо разом з присутністю на сайті організацій статутних документів і стандартів для галузі. Ми вважаємо, що наявність і відкритість таких документів важливий показник інституційної спроможності організації. Думки НГО щодо законодавчих перешкод розвитку сектору і можливі способи їх вирішення можуть бути об'єктом окремого дослідження.

## Критерії оцінювання ефективності комплексу маркетингу некомерційної організації.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності некомерційної організації має спиратися на вимоги, які розроблені до ідеальної моделі маркетингу такої організації. Така модель маркетингу, на нашу думку, спирається на концепцію 4С, доповнену елементом «Люди».

Нами були обрані наступні критерії для оцінки ефективності маркетингової моделі некомерційної організації. В залежності від того, наскільки фактичний стан речей відрізняється від ідеального, були визначені рівні. Практичні ситуації для описання рівнів зроблені на основі глибинних інтерв'ю, проведених автором в вересні 2015 року з 15 керівниками некомерційних організацій. Дослідження проводилося в грудні 2015 – січні 2016-го року [12].

Перший елемент моделі 4С+Люди - «Рішення для споживача» (customer solution), який фактично визначає, які потреби задовольняють некомерційні організації, і які проблеми вони допомагають вирішити. Ми пропонуємо оцінити елементи, з яких складається ця складова для споживача, а саме: місія організації, яка визначає такі проблеми, сфера впливу, яка визначає рівень вирішення проблем, цінності для цільових аудиторій в межах сфери впливу, товари та послуги, що пропонуються членам та іншим зацікавленим сторонам та роль у сфері впливу, захист спільних інтересів та адвокати. Для кожного з цих елементів була визначена ідеальна базова ситуація для оцінювання.

Наприклад, ідеальна ситуація передбачає, що місія чітко відображає сферу впливу та основну мету організації, спрямовує всю діяльність організації. Місія, цілі та завдання, періодично переглядаються, організація пропонує різні види діяльності, які

відповідають місії. Окрім місії, організація декларує стратегічні цілі та завдання діяльності, розраховані на декілька років вперед, які спрямовані на роботу з різними цільовими аудиторіями. В відкритих джерелах інформації (сайт, друковані ЗМІ організації тощо) можна знайти статут та інші програмні документи, в яких відображені місія та стратегічні цілі некомерційної організації.

Ідеальна ситуація для визначення сфери впливу організації передбачає, що члени, волонтери організації отримують професійні та суспільні цінності від членства, контактні аудиторії розуміють користь членства та підтримки, цінності які пропагує організація. Ідеальна ситуація щодо наявності цінності у пропозиціях некомерційної організації означає, що в пакеті її послуг є унікальні послуги, в тому числі і в межах членського пакету. Наприклад, вирішення якихось проблем, які під силу лише цій організації (наприклад, боротьба з сексизмом в рекламі для ІГКР), або пропонування події лише для членів. Якщо розглянути це на прикладі фахової організації – це можуть бути дослідження ринку галузі (компанії більш схильні довіряти свої дані фаховій асоціації, ніж організаціям-конкурентам). Для волонтерів, цінністю від роботи в професійній (фаховій) організації можуть бути знання, вміння та навички, отримані під час роботи, які потім можна зазначати в резюме і використовувати в подальшій практичній діяльності, а також налагодження контактів з представниками галузі. Професійні (фахові) організації також можуть надавати послуги (наприклад, професійні тренінги з вузької тематики) не тільки для членів, але й для всіх охочих. Співробітники самої організації зацікавлені у фінансовій ефективності її діяльності. Цінностями для представників міжнародних фондів, ЗМІ та законодавців є експертна діяльність менеджерів та членів організації, тому що їм може бути потрібна експер-

тна думка для виконання своїх обов'язків. Цінностями для суспільства в цілому є етичніше, чесніше та професійніше ведення бізнесу в галузі завдяки прийняттю стандартів саморегулювання, а також можливість по-скаржитися на недобросовісні компанії. Професійні (фахові) організації також можуть займатися випуском журналів, книг, брошур відповідної тематики, проводити професійні тренінги. Маркетинговий інструментарій, що може використовуватися: опис переваг від членства в організації на власному сайті, опис на власному сайті які нові знання, вміння та навички отримують потенційні волонтери під час роботи в організації і як вони зможуть використати їх в подальшій кар'єрі, організація фахових конференцій, проведення освітніх тренінгів тощо. Ми також вважаємо необхідним визначити роль, яку організація відіграє у своїй сфері впливу, тобто, наскільки ефективно менеджери застосовують інструментарій маркетингу заради досягнення місії НГО і допомагають людям, чиї інтереси вони представляють. А також наскільки ефективно вони працюють з різними цільовими аудиторіями і залучають фінансування з різних джерел. Наприклад, для професійних (фахових) організацій особливо актуальною є діяльність з саморегулювання галузі, а також захист спільних бізнес інтересів членів (юридичних та фізичних осіб, які працюють в даній сфері), а також лобювання таких інтересів в державних органах та просування своїх ідей для досягнення захисту своєї позиції з боку громадської думки (тобто, адвокати). Елемент включає також географічний ринок та масштаб діяльності (місцевий, регіональний, міжрегіональний, національний, міжнародний або глобальний), та обсяги залученого фінансування (хоча останній показник часто буває важко дослідити, так як у професійних(фахових) організацій, як правило, на сайтах немає фінансових звітів. Для таких організацій

важливіші звіти про діяльність. Роль у сфері впливу також включає членство в різноманітних союзах, коаліціях та мережах з іншими подібними організаціями в межах країни та за кордоном. Це передбачає не лише активну партнерську діяльність заради досягнення спільних цілей, але й ініціювання створення таких мереж та лідерську позицію в них. Можливий маркетинговий інструментарій: онлайн петиції, лобювання спільних інтересів, прийняття стандартів саморегулювання галузі, експертна діяльність, перелік на власному сайті членів організації - як фізичних, так і юридичних осіб.

Для оцінювання другого елемента моделі - «Комунікації» (Communication), завдання якого є використання всіх можливих методів донесення інформації про свою діяльність всім цільовим аудиторіям, ми виділили наступні складові: реклама, PR, комунікаційна стратегія, стилі комунікацій, зручність пошуку інформації про організацію, налагодженість та розгалуженість зв'язків зі ЗМІ та наявність медійної стратегії.

Щодо реклами, ми оцінювали використання реклами для просування своїх ідей, діяльності, саморегулюючих стандартів та переваг від членства в організації. Маркетинговий інструментарій, що може для цього використовуватися: реклама на власному сайті, в соціальних мережах, розміщення відео на youtube, реклама на сайтах партнерів, в пресі та на довідкових ресурсах. PR діяльність передбачає інформування членів та інші цільові аудиторії про свою діяльність та донесення основних ідей. Маркетинговий інструментарій: робота в соціальних мережах, участь лідерів та співробітників в якості експертів в ТВ та радіо програмах, видання власних газет та журналів, розміщення статей в виданнях партнерів, видання брошур тощо. В рамках PR діяльності, організація постійно приймає участь в заходах, які інформують громаду про її діяльність та підвищують її

статус в сфері впливу організації. Важливим є зручність пошуку як інформації про саму організацію в Інтернет просторі, так і пошуку потрібної інформації на сайті організації.

Наступним критерієм оцінювання елемента «комунікації» є оцінювання її стилю комунікацій, що передбачає донесення інформації про діяльність організації, про завдання та шляхи вирішення проблем, які виникають в сфері впливу організації, до різних цільових аудиторій та сприймаються як інформація про організацію, а не як комунікація та просування однієї особи. Організації слід мати стратегію взаємодії з засобами масової інформації; а також медіаплан. Партнерські відносини з впливовими ЗМІ в сфері впливу організації повинні чітко прослідковуватися. Неприбутковим організаціям потрібно працювати над побудовою і підтримкою своєї позитивної ділової репутації як серед своїх основних цільових аудиторій, так і серед широкого загалу. Всі ми живемо в суспільстві, і час від часу підпадаємо під вплив точок зору інших людей. А ЗМІ, за умов правильного їх залучення, можуть бути потужним механізмом для поширення в суспільстві ідей даної НГО, інформації щодо її цільових аудиторій та їхніх проблем, а також можливих шляхів їх вирішення. Однак, ми розуміємо, що для вивчення зовнішніх зв'язків досліджуваних організацій, необхідно аналізувати не тільки їхні власні сайти, а й багато інших зовнішніх джерел, зокрема сайти партнерів, аналітичні сайти, відгуки учасників тощо. Тому ці питання можуть бути об'єктом окремого вивчення.

Оцінювання третього елемента моделі маркетингу некомерційної організації - «Зручність для споживачів» (convenience) - спирається на оцінювання того, наскільки ефективно організація формує площадки для взаємодії всіх цільових аудиторій сфери впливу. Тобто, пропонує можливості для



об'єднання зусиль і проведення часу з іншими людьми, докладає зусиль для утримання офісу, тренінгових кімнат, постійно проводить заходи, на яких цільові аудиторії мають змогу спілкуватися або надає можливість спілкування під час виконання спільних проектів.

Для оцінювання четвертого елементу моделі «Витрати для споживача» (Customer cost) – витрати, які несуть або готові понести різні цільові аудиторії заради впровадження місії організації, - ідеальною ситуацією є отримання членських внесків, донорських коштів, праця волонтерів, партнерські програми та спонсори. Під витратами ми розуміємо:

- ✓ Витрати для волонтерів, тобто витрати їх часу та зусиль на роботу в організації. Волонтерами, наприклад, професійних (фахових) організацій, як правило, є студенти або молоді люди, які бажають отримати перший досвід роботи, а також відповідні практичні знання, вміння та навички. Для них важливо, щоб можна було згадувати про волонтерство в резюме, тому що вони бажають використати цей досвід для пошуку роботи та виконання схожих посадових обов'язків в майбутньому.
- ✓ Витрати для клієнтів (отримувачів послуг) - це витрати на окремі проекти (наприклад, на відвідання конференцій або на придбання спеціалізованої літератури) які здійснюють фізичні та юридичні особи, що не є членами професійної(фахової) організації.
- ✓ Витрати для фізичних та юридичних осіб, які надають фінансові та натуральні пожертви - це спонсорство, різного роду підтримки та пожертви від членів та інших організацій, компаній, ЗМІ, донорів, фізичних осіб.
- ✓ Витрати для ЗМІ та для законодавців - це час та зусилля, витрачені на співпрацю з організацією та на консультації з нею. А

також на вибір організації серед охочих для надання експертної оцінки з метою виконання професійних обов'язків.

- ✓ Витрати для співробітників самої організації - це час та зусилля, витрачені на роботу в організації.
- ✓ Для співробітників міжнародних фондів, витратами на підтримку організацій є гранти, які вони можуть надавати таким організаціям на конкретні проекти залежно від пріоритетів фондів.
- ✓ Витрати для держави - це державні кошти, які виділяються некомерційним організаціям з державних та місцевих бюджетів.

Маркетинговий інструментарій для цього елементу - пояснення на власному сайті як можливо співпрацювати з організацією, як люди та компанії можуть вступити в організацію, а також щодо розмірів та регулярності сплати членських внесків, заклики до волонтерства та пояснення, які нові професійні знання, вміння та навички можна отримати під час волонтерства, звіти про діяльність, фінансові звіти в відкритому доступі.

На нашу думку, важливим п'ятим елементом комплексу маркетингу некомерційної організації є «Люди» (People). Основні критерії щодо визначення рівня впровадження маркетингу відносно п'ятого елемента є оцінювання професійного рівня керівництва та співробітників організації. Професійні якості та досвід керівників та співробітників, необхідні для успішного виконання посадових обов'язків і, відповідно, для досягнення місії організації. Іншим критерієм є ставлення співробітників до людей і до роботи. Ставлення менеджменту до контактних цільових аудиторій, відданість місії організації, розуміння власних посадових обов'язків і джерел заробітної плати. Маркетинговий інструментарій реалізації цього елементу може включати дослідження задоволеності

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз показників ефективності маркетингової діяльності компанії та некомерційної організації**

Показник	Маркетингова діяльність комерційної компанії	Маркетингова діяльність некомерційної компанії
Ефективність проектного аналізу	маркетингові дослідження; сегментування, позиціонування і вибір цільових ринків	Співставлення з місією організації, маркетингове дослідження щодо інтересів цільових ринків
Ефективність планування	Оцінювання ефективності розробки всіх видів планів маркетингу (стратегічних, поточних, в розрізі окремих ринків, продуктів)	Оцінювання ефективності проектів некомерційної організації з точки зору співставлення з загальною місією та завданнями організації
Ефективність організації маркетингу	ефективність оргструктури управління маркетингом; ефективність розподілу завдань, обов'язків і прав в службі маркетингу; ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами організації.	ефективність взаємодії з PR відділом та керівними органами організації, з державними органами, прозорість суспільної діяльності організації
Ефективність мотивації праці менеджерів і співробітників служби маркетингу, а також торгового персоналу	Оцінювання ефективності діяльності персоналу, що займається продажами	Оцінювання ефективності діяльності, яка базується на досягненні результатів проектів, прозорість представлення результатів діяльності організації, в тому числі і фінансових
Ефективність контролю за виконанням окремих вищенаведених функцій маркетингу	аудит маркетингу	Аудит проектів
Ефективність рекламної та PR діяльності	Оцінювання вартості одного контакту з цільовим ринком	Оцінювання кількості відгуків та громадський результат діяльності
Ефективність IT комунікацій	Аудит smm менеджменту та ефективність SEO	Визначення соціальної значущості акції через зворотній зв'язок з різними аудиторіями

*Джерело: Адаптовано та розроблено на основі [13]*

членів та інших цільових аудиторій від співпраці із керівництвом та співробітниками організації.

Таким чином, ми можемо узагальнити підходи до аналізу маркетингової діяльності некомерційних організацій і їх відмінність від оцінювання маркетингової діяльності бізнес фірм.

### Висновки:

Оцінка впровадження маркетингу в повсякденну діяльність некомерційної організації має спиратися на розуміння особливостей комплексу маркетингу таких об'єднань. В центрі уваги маркетолога завжди має бути розуміння того, що некомерційна організація виконує суспільно значущу

функцію та пропонує певні цінності контактним аудиторіям через свою діяльність та послуги. В даному контексті традиційні підходи до визначення ефективності маркетингової діяльності неможливо застосовувати. Необхідно виокремити складові маркетингового комплексу некомерційної організацій, визначити вимоги щодо його імплементації та на основі оціночних експертних суджень надати висновки щодо його ефективності.

### Джерела:

1. Thomas D. C. Outcome assessment and program evaluation в книзі The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management / Robert D. Herman and Associates – 2nd ed. Published by Jossey-Bass, A Willey Imprint, 2011. ISBN 0-7879-6995-8.
2. Holland, Thomas P. Nonprofit organizations: principles and practices / Thomas P. Holland and Roger A. Ritvo, Columbia University Press, 2008. ISBN 978-0-231-13975-5
3. Poister, Theodore H. Measuring performance in public and nonprofit organizations / Theodore H. Poister – 1st ed. Published by Jossey-Bass, A Willey Imprint, 2008. ISBN 0-7879-4999-X
4. Smith, David Horton. A dictionary of nonprofit terms and concepts / David Horton Smith, Robert A. Stebbins, and Michael A. Dover. Indiana University Press, 2006. ISBN 0-253-34783-1
5. Cutt J, Murray V. Accountability and Effectiveness Evaluation in Non-Profit Organizations. /James Cutt, Victor V. Murray, Routledge Studies in the Management of Voluntary Non-Profit Organizations, 2003. ISBN 0-203-46136-3
6. Salamon L.M. The State of Nonprofit America /Lester M. Salamon, editor – 2nd ed. , printed by R.R. Donnelley and Sons, Harrisonburg, Virginia, 2012 ISBN 978-0-8157-0330-3
7. Jordan L., Van Tuijl P. NGO accountability: politics, principles and innovations / edited by Lisa Jordan and Peter van Tuijl, printed in the UK by TJ International, Padstow, Cornwall, 2012 ISBN 1-84407-367-X
8. Ebrahim A. Accountability definition в книзі International Encyclopedia of Civil Society /editors-in-chief Helmut K. Anheier, Stefan Toepler, managing editor Regina A. List, Springer Reference, 2009, p.3. ISBN 978-0-387-93994-0.
9. Drucker, Peter F. Managing the non-profit organization: practices and principles, Routledge, 2011. ISBN 978 0 75062 691
10. World Commission on Environment and Development [Електронне джерело] ://Режим доступу: <http://www.un-documents.net/our-common-future> - Заголовок з екрану
11. Паливода Л., Голота С. Стан та динаміка розвитку неурядових організацій України 2002-2011 роки: Звіт за даними дослідження/ Автори – упорядники: Любов Паливода, Софія Голота – К.: [БФ «Творчий центр ТЦК»], 2012. – 116 с.
12. Лилик М. Звіт. Якісне дослідження «Ефективність використання інструментів маркетингу некомерційними організаціями». Метод дослідження: глибинні інтерв'ю. Опитано 15 керівників некомерційних організацій. Дата проведення грудень 2015 р. – січень 2016 р/ на правах рукопису. – 35 стор.
13. Байсеркеев О.Н., Леонтьева І.А. Магістерська дисертація «Підвищення ефективності маркетингової діяльності компанії (на прикладі ТОВ «Геліос») Декан Департаменту МВА Міжнародної Академії Бізнесу Байсеркеев О.Н., к.ф.н., аук. Кер. Леонтьева І.А. /АЛМАТИ 2009