

Некоммерческий маркетинг в контексте пространственно-временного подхода

В статье идентифицированы рыночные особенности некоммерческого маркетинга. Целью исследования является анализ аспектов некоммерческого маркетинга и вариантов экспликаций маркетинга некоммерческой организацией. Обоснованно, что концепция некоммерческого маркетинга характеризуется холистическим, нормативным, операционным, социальным, стратегическим и этическим измерениями. На основании биполярной направленности концепции некоммерческого маркетинга в терминах «ориентация на цели некоммерческого субъекта» и «маркетинговая ориентация» предложено как вариант достижения консенсуса в дискурсе маркетинговой филантропии рассматривать концепцию некоммерческого маркетинга как отраслево-часовой континуум. В зависимости от степени ориентирования целей НКО на потребности целевых групп и весомости маркетинговой функции предложено выделять шесть этапов: этап латентного маркетинга, этап симптоматического маркетинга, этап функционального маркетинга, квазимаркетинг, этап ориентированного на потребителя маркетинга, этап ориентированного на заинтересованные группы маркетинга. Континуум позволяет учесть промежуточные варианты, которые формируются разными комбинациями весомостей целей некоммерческой организации и потребностей заинтересованных аудиторий.

Ключевые слова: некоммерческий маркетинг, некоммерческая организация, маркетингизация, маркетинговая ориентация, континуум.

Введение. Важные социально-экономические изменения в конце XX – в начале XXI века актуализировали дискуссию по поводу развития некоммерческого сектора на принципах использования рыночных методов и ценностей. Такие действия направлены на превращение действий, структур и философии субъектов некоммерческой сферы в более рыночно подобные для достижения их неприбыльных целей. Эта дискуссия, начатая Ф. Котлером и С. Ливаем [1] в конце 60-х годов прошлого века, среди зарубежных научных работников длится до сих пор и отображается в многочисленных специализированных научных журналах, росте количества учебных курсов по неприбыльному маркетингу в ведущих вузах мира. Дискуссия по поводу целесообразности маркетингизации некоммерческой сферы в украинских научных кругах началась сравнительно недавно и касалась лишь отдельных областей применения. Актуальность комплексного теоретического анализа концептуальной системы некоммерческого маркетинга вызвана потребностью интенсифицировать развитие украинской некоммерческой сферы. Исследование аспектов некоммерческого маркетинга и многовариантность сочетания маркетинга с управлением некоммерческой организацией определяет направленность представленной статьи.

Анализ научных исследований обнаружил, что в изучении явления некоммерческого маркетинга очертились определенные подходы, интегрированные в систему академических знаний. Рассматривая теоретические принципы некоммерческого маркетинга, стоит выделить такие:

– идеи межсекторного обмена маркетинговыми знаниями, которые были выражены и развиты в статьях Ф. Котлера [1–3], С. Ливая [1], Дж. Зальтмана [3] и других ученых, и трансформировались в концепцию некоммерческого маркетинга;

– теоретические и методические аспекты промаркетинговой ориентации некоммерческих субъектов, которые в дальнейшем развили А. Андреасен и Ф. Котлер [4], С. Андреев и Л. Мельниченко [5] и другие;

– другой точки зрения придерживаются исследователи С. Долникар и К. Лазаревски [6]. По их мнению, миссия НКО и некоммерческий продукт формируются предварительно и не могут быть изменены в зависимости от потребностей рынка, поэтому НКО не может быть ориентированной на маркетинг. Однако исследователи не отрицают использования отдельных стратегий и инструментов маркетинга в некоммерческой деятельности для достижения поставленных некоммерческих целей. Такой подход оправдан с точки зрения концепции ограниченной рациональности Г. Саймона [7], в центре внимания которой были вопросы этичности нарушения принципа суверенитета потребителя при употреблении им антиблаг, вопроса идентификации товаров и услуг как антиблаг, вопроса регуляции производства и потребления антиблаг. Эти идеи, концепции, теории создали идеологический фундамент для концепции некоммерческого маркетинга.

Современными детерминантами маркетингизации украинского некоммерческого сектора являются рост количества некоммерческих субъектов; рост величины некоммерческих организаций, что повлекло необходимость управлять многочисленными функциональными сферами, географическими локациями и социальными группами и тому подобное; актуализация необходимости использования потенциала маркетинга как вспомогательного инструмента привлечения фондов; усиление межотраслевой и внутриотраслевой конкуренции; уменьшения объема финансирования со стороны государства, бизнеса и международных организаций, уменьшения кадрового потенциала, коренные изменения в составе клиентов, которых обслуживают некоммерческие организации. Целью исследования является анализ измерений некоммерческого маркетинга и формирование множества вариантов сочетания маркетинга с управлением некоммерческой организацией. Поставленная цель определила необходимость решения таких заданий:

изложить особенности некоммерческого маркетинга, проанализировать аспекты концепции некоммерческого маркетинга, сформировать континуум некоммерческого маркетинга.

Основная часть. Конец XX – начало XXI века ознаменовались ростом интереса к некоммерческому маркетингу. Смещение ответственности с государственных органов власти на субъектов неприбыльной сферы, низкое качество некоммерческого продукта, уменьшения объема финансирования со стороны государства, бизнеса и международных организаций, уменьшения кадрового потенциала, коренные изменения в составе клиентов, которых обслуживают некоммерческие организации, вынуждают субъектов некоммерческой сферы искать новые принципы и методы управления. Американский исследователь некоммерческого сектора Г. Анхейер в [8, с. 211] указывает, что мотивами маркетингизации мирового некоммерческого сектора являются следующие:

1. Многостороннее рыночное давление, вызванное сокращением государственного финансирования, медленным ростом частной благотворительности, растущим спросом населения на услуги, усилением конкуренции с коммерческими и некоммерческими субъектами, увеличением требований к ответственности, усилением давления со стороны корпоративных партнеров;

2. Рост денежного дохода. Некоммерческие организации ищут рыночные источники денежных потоков, особенно доходов от продажи услуг. В то время, когда большинство денежных потоков поступают от услуг, связанных с миссией организации, НКО все чаще получают денежные доходы от продажи вспомогательных, сопутствующих товаров или услуг;

3. Объединение культуры рынка. Вместе с ростом денежных потоков от предпринимательской деятельности культура рынка все глубже проникает в некоммерческую сферу. Реклама, планирование, управление, конкуренция за благотворительные взносы становятся привычными для НКО, что вызывает потребность использовать рыночные методы достижения целей на некоммерческих рынках. Некоммерческие рынки при этом не являются источником прибыли, а средством достижения социальных целей. Кроме того, деловые круги в обмен на благотворительные взносы, волонтерские программы, спонсорство, ссуды оборудования и тому подобное от НКО могут получить респектабельность и доверие для завоевания новых рыночных сегментов, найма работников и доброжелательность общества. Вместе с тем следует учитывать риск ослабления ценностной базы неприбыльной организации, ослабления государственной финансовой и политической поддержки сектора в результате маркетингизации.

Несмотря на многообразие подходов к пониманию сущности некоммерческого маркетинга, можно идентифицировать несколько важных его рыночных особенностей:

1. Маркетинговые инструменты, стратегии, технологии, которые используются коммерческим бизнесом, нельзя перенести в среду некоммерческого сектора без учета специфики некоммерческого рынка [5, с. 14–15; 9, с. 54–58]:

– ограниченный объем вторичной информации у маркетологов о некоммерческих клиентах и их потребностях, который обременяется сложностью получения достоверной информации от самих клиентов;

– нехватка информации у клиентов о некоммерческом товаре. Поэтому, прежде чем повлиять на поведенческую схему клиента, нужно его проинформировать о существующей проблеме, некоммерческом товаре, а лишь потом использовать остальные маркетинговые инструменты;

– необходимость влиять на поведение клиента с целью кардинального ее изменения, даже если клиентам новые изменения не являются приятными, однако необходимы для их блага, блага других социальных групп или общества в целом. Здесь актуальным является вопрос соблюдения высоких моральных и этических норм при осуществлении маркетинговых мероприятий;

– выгода, полученная в результате некоммерческого обмена клиентом, не всегда очевидна;

– наличие более сложных поведенческих схем и отношений, чем в коммерческой сфере;

– сложность измерения и отображения через СМИ социальных и психологических преимуществ от употребления некоммерческого продукта;

2. Некоммерческий маркетинг охватывает значительно больше сфер человеческой деятельности, чем производство и продвижение товаров и услуг;

3. Некоммерческий маркетинг способствует более полному и эффективному удовлетворению других важных потребностей членов общества (например, потребности в реализации гражданских прав и свобод, в социальных и культурных ценностях и т.п.);

4. Некоммерческий маркетинг способствует решению проблемы установления взаимосвязей между интересами трех групп некоммерческих субъектов: государственных, негосударственных и физических лиц, которые занимаются некоммерческой деятельностью;

5. Некоммерческий маркетинг должен основываться на принципах концепции классического маркетинга [9, с. 551–557], среди которых превалирование обмена, готовность изменять предложение, сосредоточенность на скоординированных программах, решающая роль маркетинговых исследований, склонность к сегментации, планированию и оправданному риску, ориентированию на результат.

Следовательно, маркетинг некоммерческих субъектов можно определить как комплекс подсистем, которые объединены взаимосвязями, единственной целью и функционируют с соблюдением основных принципов классического маркетинга и ограниченным соблюдением принципа приоритета потребителя.

Обзор литературы научного анализа данной проблемы позволяет утверждать, что концепцию некоммерческого маркетинга можно рассматривать в разрезе таких ее измерений: холистический, нормативный, операционный, социальный, стратегический, этический.

Холистический аспект маркетинга приобретает особенно важный смысл в неприбыльной сфере, поскольку эффективная деятельность некоммерческих субъектов зависит от эффективных взаимосвязей не только с целевыми рынками, но и с многочисленными заинтересованными сторонами. Холистический аспект некоммерческого маркетинга проявляется в развитии, создании и выполнении маркетинговых программ, процессов и действий, которые учитывают их широту и взаимозависимость, целостно совмещая в себе такие компоненты, как маркетинг отношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг и социально ответственный маркетинг [10, с. 28]. При этом учитываются многочисленные взаимосвязи между некоммерческим субъектом и его окружением, поскольку неприбыльные организации сами являются частью больших и сложных систем предоставления услуг.

Нормативный аспект некоммерческого маркетинга проявляется в создании, поддержании ценности и позитивного поведения целевых клиентов и других заинтересованных групп. Нормативное измерение некоммерческого маркетинга можно рассматривать как набор экономических, социальных, этических ориентиров, вариантов поведенческих схем, теорий, которыми пользуются менеджеры некоммерческих организаций в процессе формирования маркетинговых стратегий.

Стратегический аспект некоммерческого маркетинга связан с наличием внешних факторов развития некоммерческой организации и позволяет рассматривать ее целевое состояние на некоммерческом рынке как изменяющееся в течение периода времени. Ученые Дж. Восс и З. Восс в [11, с. 67] определяют несколько альтернативных стратегических ориентиров некоммерческого маркетинга: ориентация на клиента (интегрирование предпочтений клиентов в развитие некоммерческого продукта и процесс маркетинга), ориентация на конкурентов (интегрирование информации о конкурентной среде в развитие некоммерческого продукта и процесс маркетинга), товарная ориентация (интегрирование инноваций в развитие некоммерческого продукта и процесс маркетинга).

Некоммерческий маркетинг сквозь призму операций (*операционный аспект*) можно рассматривать как систематическое выполнение определенных функций, направленных на анализ, реализацию и контроль взаимосвязей между некоммерческим субъектом и его внешними и внутренними заинтересованными аудиториями. С целью обеспечения эффективных обменов между некоммерческим субъектом и его целевыми аудиториями, а также для усиления конкурентной позиции, используют маркетинговые инструменты, техники и подходы классического маркетинга – «маркетинг-микс» – товар, цену, продвижение, распространение. Некоторые авторы [12, с. 14] еще дополняют эти четыре составляющие пятым – планированием, некоторые выделяют среди комплекса некоммерческого маркетинга такие специфические элементы, как социальные медиа и фандрайзинг. Относительно предприятий сферы услуг зарубежные ученые Б. Бумс и М. Битнер в работе [13] обосновали расширенный комплекс маркетинга, дополнив классические «4P» (товар, цена, продвижение, распространение) еще тремя элементами – «people» — люди, «process» — процессы предоставления услуг, «physical evidence» — физические характеристики.

В отличие от коммерческих субъектов, для которых доминирующим является абсолютизация значимости экономического эффекта от маркетинговой деятельности, маркетинговая деятельность субъектов некоммерческой сферы направлена на достижение социального и психологического эффектов [9, с. 60]. Таким образом, поскольку некоммерческий маркетинг охватывает деятельность, не связанную с непосредственным получением прибыли, то есть некоммерческую деятельность, очевидно, что экономическое измерение некоммерческого маркетинга не является приоритетным, уступая место нацеленности на социальный, психологический, политический, информационный результаты, в чем и проявляется его *социальный аспект*.

В центре внимания концепции некоммерческого маркетинга находятся потребности человека и социальных групп, потому он не должен дистанцироваться от этических принципов, выражая *этический аспект*. Обосновывая целесообразность маркетинга некоммерческой сферы, нужно осознавать, что это явление может повлечь ряд угроз для общества. Так, отдельные ученые [14, с. 260] апеллируют к финансовым и этическим аспектам маркетинговой деятельности, справедливо утверждая, что маркетинговая деятельность является дорогой, что может трактоваться как бесполезное расходование денег благотворителей, кроме того маркетинговые мероприятия могут эксплицитно манипулятивно использоваться в манипулятивные технологии и быть навязчивыми. Проблема углубляется из-за сложной измеримости маркетинговых инвестиций и большого временного лага между затратами и эффектом. Кроме того, маркетинг с точки зрения этики может нарушать приватность индивида, ухудшать воспринятое качество, снижать дух волонтерства, роль демократии и альтруизм [15; 16; 17]. По нашему мнению, критика является справедливой, однако лишь до некоторой степени, поскольку в этически корректных маркетинговых мероприятиях некоммерческих субъектов заложен потенциал к позитивному социальному и психологическому влиянию.

Следовательно, некоммерческий маркетинг можно рассматривать как явление и процесс, миссией которого является формирование некоммерческих и социально направленных обменов с целевыми индивидами, группами и обществом, и он характеризуется операционным, нормативным, холистическим,

социальным, стратегическим и этическим аспектами. Степень проникновения концепции некоммерческого маркетинга в систему менеджмента НКО может отличаться по каждому из аспектов в зависимости от ряда факторов: этапа жизненного цикла развития организации, специфики некоммерческого рынка, на котором действует НКО, личностных предпочтений менеджмента НКО.

Обобщая многочисленные теоретические подходы и учитывая биполярную направленность концепции некоммерческого маркетинга в терминах «ориентация на цели некоммерческого субъекта» и «маркетинговая ориентация», мы предлагаем, как вариант достижения консенсуса в дискурсе маркетинговой филантропии, рассматривать концепцию некоммерческого маркетинга в контексте пространственно-временного подхода как пространственно-временной континуум. Поскольку деятельность некоммерческих субъектов дифференцирована во времени и в разрезе некоммерческих рынков, не стоит сводить маркетинг неприбыльных субъектов к двум вариантам – сугубо маркетинговой ориентации и ориентации сугубо на цели НКО. По нашему мнению, возможен континуум ориентаций, когда деятельность НКО осуществляется с большей или меньшей ориентацией на потребности целевых аудиторий и целей НКО. Сочетание целевых предпочтений некоммерческого субъекта и целевых предпочтений заинтересованных аудиторий в каждом конкретном случае имеет свои соотношения, что будет отображаться в степени проникновения функции маркетинга в управление НКО. В одном случае будет преобладать весомость целей организации, в другом — весомость целей потребителей и других заинтересованных сторон. Варианты сочетания маркетинга и управления некоммерческой организацией могут дифференцироваться в пределах некоммерческого рынка исторически, развиваясь от более простой формы к более сложной, а также отличаться в зависимости от специфики предложения и спроса на конкретном некоммерческом рынке. По нашему мнению, в зависимости от степени ориентирования целей НКО на потребности целевых групп и весомости маркетинговой функции можно выделить шесть этапов: этап латентного маркетинга, этап симптоматического маркетинга, этап функционального маркетинга, квазимаркетинг, этап ориентированного на потребителя маркетинга, этап ориентированного на заинтересованные группы маркетинга.

На этапе латентного маркетинга характерным является превалирование целей организации над потребностями целевых клиентов, которые часто нивелируются. Исторически являющийся начальным этапом развития некоммерческого маркетинга, этот период можно охарактеризовать как период «латентного» некоммерческого маркетинга, когда НКО используют элементы маркетинга, однако это еще не осознается: «... каждая организация осуществляет маркетинг-подобные действия, независимо от того, признает ли она их такими, или нет» [1, с. 11]. Причины того, что НКО находятся на этом этапе, – восприятие маркетинга как угрозы своей автономии и власти, воспринимание маркетинга скорее как рекламы и стимулирование сбыта, чем радикальной философии организации [2, с. 44]. В разрезе отраслей неприбыльной сферы латентный маркетинг имеет место при потреблении клиентами антиблаг и отдельных произведений искусства, поскольку «чисто рыночная философия несовместима с концепцией искусства в целом» [18, с. 17]. В других случаях такой подход граничит с «маркетинговой близорукостью».

На этапе симптоматического маркетинга собственно маркетинг не рассматривается как философия организации, в центре внимания – достижение целей НКО, однако с целью достижения целей организации эпизодически, несистемно осуществляются отдельные маркетинговые мероприятия, преимущественно ориентированные на сбыт, сосредоточение на ассортименте товаров и индивидуальных операциях на рынке, рекламе, персональной продаже. В сущности, такая маркетинговая ориентация тождественна производственной и товарной ориентациям классического маркетинга. Такой подход присущ, в частности, рынку музейных экспонатов: поскольку музеи сосредоточены на своей коллекции, а не на целевой аудитории, основные маркетинговые усилия должны быть сосредоточены на убеждении потенциального клиента с помощью рекламных кампаний. Аргументами в пользу такого подхода являются следующие: сфера искусства или музейных экспонатов ориентируется на потребителей, которые еще не определились со своими художественными предпочтениями; некоммерческий товар (экспонат, произведение искусства и тому подобное) характеризуется значительным уровнем инновационности; у потребителей-первопроходцев есть потребность в эмпирическом познании предлагаемого художниками некоммерческого товара, потом эти потребители в дальнейшем сами будут информировать и подражать художникам.

В пределах функционального этапа маркетинг воспринимается как одна из функций, но еще полностью не интегрированная в стратегическое управление. В сферу стратегического планирования попадают лишь определенные сферы маркетинговой деятельности, преимущественно те, которые направлены на интенсификацию сбыта приоритетных некоммерческих товаров и услуг. Характерным является сосредоточение на обмене как результате в противоположность созданию долговременных связей, однако маркетинг рассматривают как функцию, которая помогает решить цели организации (увеличить реализацию некоммерческих товаров и услуг, увеличить объем поступлений от доноров и т.п.). Такая маркетинговая ориентация тождественна ориентации классического маркетинга на интенсификацию коммерческих усилий.

В меру открытости НКО к потребностям целевых потребительских рынков происходит исторический переход к этапу квазимаркетинговой ориентации. В отраслевом измерении такой подход характерный для таких некоммерческих субъектов, как политические партии. На этом этапе рынок избирается как ориентир, очерчивается подход к маркетингу как одной из обязательных функций в системе

управления НКО. Несмотря на наличие определенного лага между целями организации и целевых клиентов, свойственным является исследование и учитывание потребностей целевых клиентов, установление долговременных взаимоотношений, изучения маркетинговой среды, сегментация рынка, а маркетинг НКО может носить стратегический характер.

На этапе ориентированного на потребителя маркетинга превалируют потребности целевых клиентов, маркетинг становится философией организации и его интегрирующей функцией. В центре внимания субъектов управления маркетингом – взаимоотношения с клиентами и отдельными другими заинтересованными сторонами, маркетинг становится средством получения конкурентного преимущества. Свойственен стратегический характер маркетинга, ориентация не только на клиентов, но на другие важные для организации контактные аудитории. Такой подход в отраслевом разрезе присущ для учреждений и организаций сферы образования.

Последним подмножеством отраслево-часового континуума некоммерческого маркетинга является ориентирований на заинтересованные группы маркетинг. Эти группы влияют на достижение целей НКО, эффективные взаимодействия с ними являются важными, поскольку НКО контактирует с многочисленными заинтересованными сторонами, среди которых клиенты, потребители, доноры, волонтеры, защитники, опекуны, члены комитета, правительственные структуры, фонды, бизнес-структуры и местные общины. Академические исследователи некоммерческого маркетинга А. Андреасен и Ф. Котлер рассматривают НКО и ее заинтересованные аудитории как элементы единого механизма «трансформации ресурсов»: входные контактные аудитории поставляют ресурсы, которые превращают внутренние контактные аудитории в полезный товар, который поставляют для аудитории потребителей партнерские контактные аудитории [4, с. 76]. По мнению Ф. Котлера, маркетинг определяется не только объектной направленностью, но и наличием обменов, следовательно, заинтересованные аудитории тоже попадают в предметное поле некоммерческого маркетинга. Маркетинг некоммерческого субъекта на этом этапе направлен на исследование очевидных и скрытых потребностей заинтересованных групп, а также на установление транзакций с ними.

Заключение. Положительно оценивая исследования ученых относительно концепции некоммерческого маркетинга, считаем нужным последующее ее развитие в направлении адаптации к условиям деятельности украинских субъектов некоммерческой сферы. В результате данного исследования установлено, что некоммерческий маркетинг характеризуется операционным, нормативным, холистическим, социальным, стратегическим и этическим измерениями. Ввиду биполярной направленности концепции некоммерческого маркетинга в терминах «ориентация на цели некоммерческого субъекта» и «маркетинговая ориентация», в статье предложено рассматривать концепцию некоммерческого маркетинга как пространственно-временной континуум. Взгляд на концепцию некоммерческого маркетинга как пространственно-временной континуум устраняет противоречия между сторонниками и противниками маркетинговой ориентации некоммерческих субъектов. Континуум позволяет учесть другие промежуточные варианты, которые формируются разными комбинациями весомостей целей НКО и потребностей ее заинтересованных сторон. Нами предложено сгруппировать их в шесть подмножеств в зависимости от степени сочетания маркетинга и управления некоммерческой организацией. Полученные результаты позволили более четко понять сущность некоммерческого маркетинга, что, бесспорно, положительно отобразится на последующих теоретических и эмпирических исследованиях. Представленное исследование является частью исследования направлений и методов маркетинга некоммерческой сферы Украины, потому будущие исследовательские разведки будут касаться современных условий деятельности и направлений маркетинга отдельных некоммерческих сфер (религия, здравоохранение, образование, охрана окружающей среды и другие).

Перечень принятых обозначений и сокращений

НКО – некоммерческая организация.

СМИ – средства массовой информации.

Список литературы

1. Kotler, P. Broadening the Concept of Marketing / Kotler P., Levy S. // *Journal of Marketing*. – 1969. – Т. 38. – С. 10 – 15.
2. Kotler, P. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations / P. Kotler // *Journal of Marketing*. – 1979. – № 43 (1). – С. 37–44.
3. Kotler, P. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change / P. Kotler, G. Zaltman // *Journal of Marketing*. – 1971. – № 35. – С. 3–12.
4. Andreasen, A. R. Strategic marketing for nonprofit organisations / Andreasen A. R., Kotler P. – Upper Saddle River: Prentice Hall. – 2003. – 536 с.
5. Андреев, С. Н. Основы некоммерческого маркетинга / С. Н. Андреев, Л. Н. Мельниченко. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 256 с.
6. Dolnicar, S. Marketing in non-profit organizations: an international perspective / S. Dolnicar, K. Lazarevski // *International Marketing Review*. – 2009. – № 26 (3). – С. 275 – 291.
7. Simon, H. Rationality as Process and as Product of Thought / H. Simon // *Thesis*. – 1993. – Т.1. – №3 (1). – С. 16 – 38.

8. Anheier, H. K. Nonprofit organizations: theory, management, policy / H. K. Anheier. – [Б. м.] : Taylor and Francis e-Library, 2005. – 450 с.
9. Котлер, Ф. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Андреасен. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 854 с.
10. Kotler, P. Marketing management / P. Kotler, K. L. Keller. — 14th ed. Prentice Hall. – 2012. – 817 с.
11. Voss, G. B. Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment / G. B. Voss, Z. G. Voss // *Journal of Marketing*. – 2000. – Т. 64. – С. 67–83.
12. McLeish, B. Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations: Winning in the Age of the Elusive Donor / B. McLeish. – Hoboken: John Wiley & Sons. – 2010. – 272 с.
13. Booms, B. H. Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms / B. H. Booms, M. J. Bitner // *Marketing of Services*. – Chicago: American Marketing Association, 1981. – С. 47–51.
14. Іхньовська, А. Маркетингова стратегія позаурядових організацій / А. Іхньовська // *Логістика*. – 2008. – № 366. – С. 256 – 262.
15. Brainard, L. A. Toward nonprofit organization reform in the voluntary spirit: Lessons from the Internet / L. A. Brainard, P. D. Siplon // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. – 2004. – № 33. – С. 435–457.
16. Bush, R. Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world / R. Bush // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. – 1992. – № 21. – С. 391–410.
17. Eikenberry, A. M. Refusing the market: A democratic discourse for nonprofit and voluntary organizations, / A. M. Eikenberry // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. – 2009. – № 38. – С. 582–596.
18. Kotler, P. Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts. / P. Kotler, J. Scheff. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 560 с.

Abstract. The article identifies the peculiarities of non-profit marketing. The aim of the research is to analyze the dimensions of non-profit marketing and establish the stages of connecting marketing with the management of non-profit organization. It has been substantiated that the concept of non-profit marketing is characterized by holistic, normative, operational, social, strategic and ethical dimensions. On the basis of bipolar direction of the concept of non-profit marketing in terms of “orientation towards the targets of the non-profit organization” and “marketing orientation” it has been suggested to observe the concept of non-profit marketing as a continuum in the framework of reaching the consensus in the discourse of marketing philanthropy. Depending on the level of orientation of the aims of NPOs towards the needs of target groups and the importance of marketing functions there can be differentiated the following stages: latent marketing, symptomatic marketing, functional marketing, quasi-marketing orientation, customer-focused marketing, and stakeholder marketing. Continuum takes into account other intermediate options that are formed by various combinations of weight goals and the needs of their stakeholders.

Key words: non-profit marketing, non-profit organization, marketization, marketing orientation, continuum.