

*И. Е. Корнеева*

## **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЫНОК В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, Мясницкая ул., 20

Статья посвящена рассмотрению концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе. В ней раскрываются теоретические основы применения маркетинга и маркетинговых инструментов в некоммерческом секторе и приводятся главные различия коммерческого и некоммерческого маркетинга. Описываются основные положения концепции ориентации на рынок в некоммерческих организациях. Ориентация на рынок анализируется как организационная философия, давшая начало определенной форме организационной культуры, и как ряд норм поведения, согласующихся с ценностями организационной культуры, ориентированной на рынок. На основе анализа научных публикаций выделяются наиболее активно развивающиеся направления эмпирических исследований в данной области.

*Ключевые слова:* некоммерческий маркетинг, концепция ориентации на рынок, некоммерческий сектор, ориентация на рынок доноров, ориентация на рынок бенефициаров, результативность деятельности некоммерческой организации.

### **MARKET ORIENTATION IN NON-PROFIT SECTOR: THE CONCEPT AND MAIN RESEARCH DIRECTIONS**

*I. E. Korneeva*

National Research University Higher School of Economics, Russian Federation, 101000, Moscow, 20, Myasnitskaya ul.

The paper aims to characterize the core theoretical framework of a concept of market orientation in the nonprofit sector. It systematizes up-to-date studies in this field and determines areas for future development. The analysis covers peer-reviewed papers from 1969 to 2015. The paper presents a detailed analysis of the theoretical concept of market orientation in non-profit organizations. Market orientation is regarded as organizational philosophy that gave rise to a certain form of organizational culture, as well as a set of behavioral norms that are consistent with the values of market-oriented organizational culture.

Based on the analysis of current studies in the field of market orientation in non-profits, the author points out two most actively developing areas of empirical research. The first focuses on factors that affect the level of market orientation in non-profits. The second examines the impact of market orientation on the performance of non-profits. The paper concludes that market orientation has a positive impact on organisational performance. This result provides additional grounds to the validity of the concept of market orientation in the non-profit sector.

---

Исследование осуществлено в рамках проекта «Комплексный анализ факторов эффективности сотрудничества НКО и государства в сфере оказания социальных услуг» Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в 2017 г.

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2017

*Keywords:* non-profit marketing, concept of market orientation, the non-profit sector, donor orientation, beneficiary orientation, organizational performance in the nonprofit context.

## **ВВЕДЕНИЕ**

В последнее время в России все большее число некоммерческих организаций (далее — НКО) включается в оказание социальных услуг, в том числе в социальное обслуживание населения за счет бюджетных средств [Мерсиянова, Беневоленский, 2016]. Роль поставщика социальных услуг требует от НКО готовности осуществлять свою деятельность в условиях жесткой конкуренции с государственными и бизнес-структурами, а также другими некоммерческими организациями. Вместе с тем анализ, проведенный Центром исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2017 г., показал, что лишь 31% российских некоммерческих организаций считают, что они могут успешно конкурировать на рынке социальных услуг с другими НКО, 21% — с государственными и муниципальными учреждениями, 17% — с коммерческими организациями. В этих условиях организации находятся в постоянном поиске устойчивых источников конкурентных преимуществ. К числу таких источников можно отнести ориентацию организации на свой целевой рынок, которая является базовым элементом концепции маркетинга [Drucker, 1954; Levitt, 1960].

Концепция ориентации на рынок традиционно анализируется в рамках двух основных подходов — культурного [Narver, Slater, 1990] и поведенческого [Kohli, Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. В контексте некоммерческого сектора ориентация на рынок как культура предусматривает, что НКО должна создавать и развивать организационную культуру, ставящую нужды и потребности бенефициаров и доноров в центр текущих и будущих операций. Это требует внутренней интеграции и координации, а также внешней ориентации на бенефициаров, доноров и на все другие внешние факторы, которые могут влиять на взаимоотношения организации с этими группами [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002]. Ориентация на рынок в НКО как тип поведения должна проявляться в действиях, направленных на то, чтобы бенефициары и доноры чувствовали, что они получают некоммерческое предложение, наилучшим образом удовлетворяющее их потребности и ожидания. Это предполагает сбор информации о бенефициарах, донорах, ее распространение среди сотрудников и ответную реакцию, т. е. планирование и реализацию различных маркетинговых стратегий и тактик с целью удовлетворить эти потребности [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002].

Принятие ориентации на рынок является важным инструментом для получения конкурентных преимуществ и повышения результативности деятельности коммерческих организаций [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990]. Это справедливо и для некоммерческого сектора. В литературе утверждается, что, как и в случае коммерческих организаций, внедрение ориентации на рынок в НКО упрощает разработку подходящих услуг для целевой аудитории и может обеспечить

устойчивое конкурентное преимущество за счет создания наивысшей ценности для клиентов, что, в свою очередь, приводит к повышению результативности деятельности организации [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Andreasen, Kotler, 2003]. Практически во всех исследованиях, посвященных ориентации на рынок, обнаружена прямая связь между ориентацией на рынок и как минимум одним из показателей результативности (см., напр.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; 2005; Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Gainer, Padanyi, 2002; 2005; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012]).

Концепция ориентации на рынок в некоммерческом секторе остается недостаточно изученной темой, о чем свидетельствует ограниченное число концептуальных теоретических, равно как и эмпирических, исследований. В настоящей работе поставлена цель — раскрыть сущность концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе и проанализировать наиболее актуальные направления исследований в этой области.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе анализируются теоретические основы применения маркетинга и маркетинговых инструментов в некоммерческом секторе и приводятся главные различия между коммерческим и некоммерческим маркетингом. Во втором — рассматриваются ключевые положения концепции ориентации на рынок в НКО, в третьем — выделяются наиболее активно развивающиеся направления эмпирических исследований в данной области. В заключении приводятся основные выводы, а также предлагаются возможные направления дальнейших исследований.

## МАРКЕТИНГ В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

В зарубежных исследованиях существует достаточно давняя традиция обсуждения роли и места маркетинга в некоммерческом секторе. Ф. Котлер, С. Леви и Г. Залтман одними из первых обосновали необходимость расширения понимания коммерческого маркетинга и его применения в деятельности НКО [Kotler, Levy, 1969; Kotler, Zaltman, 1971; Kotler, 1972]. В работе «Расширение концепции маркетинга» [Kotler, Levy, 1969] авторы выделили три базовые категории маркетинга, обязательные для любой организационной среды: продукт, покупатель и маркетинговый инструмент. Предлагалось расширить трактовку первых двух категорий, относя к продуктам, помимо традиционных физических продуктов и услуг организации, людей и идеи, а к потребителям — не только прямых потребителей организации, но и учредителей, попечителей, крупных доноров и широкую общественность. Маркетинговые инструменты были скопированы из бизнес-среды без изменений и включали в себя управление продуктом, ценообразованием, распределением и продвижением. Как отмечалось, «...дилемма, стоящая перед менеджментом НКО, заключается не в том, использовать в своей работе марке-

тинг или нет, а в том, насколько эффективно это следует делать» [Kotler, Levy, 1969, p. 150]. В работе [Kotler, Zaltman, 1971] представление о традиционном для коммерческих организаций комплексе маркетинга было расширено до системы планирования социального маркетинга (подр. см.: [Роль маркетинга и практика применения..., 2010; Корнеева, 2016а]).

Ф. Котлер сформулировал концепцию маркетинга, применимую для любого типа целевого рынка, любого типа продукта и любого типа организаций, в том числе некоммерческих [Kotler, 1972]. Он подчеркивал, что маркетинг необходим всем организациям/индивидам, которые стремятся к обмену ценностями с аналогичными субъектами, причем ценности не ограничиваются товарами, услугами и деньгами, а могут включать в себя и другие ресурсы, в том числе время, энергию и чувства. Именно эти ценности выходят на первый план в НКО.

Данные идеи подвергались критике со стороны ряда исследователей (см., напр.: [Luck, 1969; Ferber, 1970; Bartel, 1974]). В первую очередь спорным был сочтен тезис об использовании маркетинга в контексте, где отсутствует экономический обмен (подр. см.: [Корнеева, 2016а]). Тем не менее к концу 1980-х гг. среди большинства теоретиков и практиков сформировалось понимание уместности маркетинга в НКО. В этот период наряду с учебниками по маркетингу в некоммерческих организациях общего характера выходят специализированные учебники более узкой направленности, такие как маркетинг здравоохранения, образования, социальной сферы, территорий и т. п. Активно развивается направление социального маркетинга. Тогда же появляется ряд публикаций, в которых обобщается опыт практикующих специалистов по некоммерческому маркетингу [Котлер, Андреасен, 2007]. Среди наиболее заметных — серия докладов по социальному маркетингу контрацептивов в рамках Программы по информированию населения Университета Дж. Хопкинса<sup>1</sup>, практические руководства SOMARC<sup>2</sup>, материалы United Way of America по планированию маркетинга в некоммерческом секторе<sup>3</sup>, руководство по проведению фокус-групп<sup>4</sup>, руководство Академии развития образования по реализации программ защиты детей<sup>5</sup> и, наконец, руководство Управления по борьбе с онкологическими заболеваниями Департамента здравоохранения и социальных услуг США по коммуникациям в области здравоохранения<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Напр., Populations Reports, Contraceptive Social Marketing: Lessons from Experience (Series J, no. 30, July-August 1985); Operations Research: Lessons for Policy and Programs (Series J, no. 31, May-June 1986); and AIDS Education-A Beginning (Series L, no. 8, September 1989).

<sup>2</sup> Напр., Practical Guide #1, Model Protocol for Tracking Promotional Campaigns, Practical Guide #4, Conducting an Effective Retail Audit, and A Program Manager's Guide to Media Planning.

<sup>3</sup> The Marketing Planning Workbook (Alexandria, Va.: United Way of America, 1989).

<sup>4</sup> Mary Debus. Handbook for Excellence in Focus Group Research. Washington, D.C.: Academy for Educational Development, n.d.

<sup>5</sup> Rasmuson M. R., Seidel R. E., Smith W. A., Booth E. M. 1988. Communication for Child Survival. Washington, D.C.: Academy for Educational Development.

<sup>6</sup> Making Health Communications Work: A Planner's Guide. Washington, D.C.: Office of Cancer Communications, U.S. Department of Health and Human Services, April 1989.

В 1980–1990-е гг. происходит институционализация маркетинга некоммерческих организаций. Возникают объединения ученых, занимающихся данной проблематикой. Наиболее известное на сегодняшний день подобное объединение — Ассоциация исследователей некоммерческой и добровольческой деятельности (Association of Researchers in Nonprofit and Voluntary Action — ARNOVA). Начинают издаваться крупнейшие реферируемые журналы в этой области<sup>7</sup>. В рамках ведущих маркетинговых ассоциаций (American Marketing Association, Academy of Marketing Science, Atlantic Marketing Association, Academy of Marketing, European Marketing Academy) проводятся международные конференции.

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.

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 (более подр. см.: [Корнеева, 2016а; Rothschild, 1979; Bloom, Novelli, 1981; Sargeant, 2008]). К основным различиям относятся:

- ◆ множественность целевых рынков: у НКО как минимум два рынка — рынок бенефициаров и рынок доноров;
- ◆ особенности обмена: обмены в НКО носят преимущественно неденежный характер и предполагают психологические издержки и выгоды;
- ◆ нефинансовые цели НКО;
- ◆ особенности продукта: продукт, предлагаемый некоммерческими организациями, часто имеет «неосязаемый», 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 некоммерческих организациях, в отличие от коммерческих, существует значительное сопротивление применению маркетинга и маркетинговых инструментов.

---

<sup>7</sup> *Health Marketing Quarterly* (1983), *Journal of Marketing for Higher Education* (1988), *Journal of Health Care Marketing* (1990), *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing* (1993), *New Directions in Philanthropic Fundraising* (1993), *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (1996), *Social Marketing Quarterly* (2001) и др.

Указанные различия внутренних организационных и внешних условий делают некоммерческий маркетинг более трудной задачей по сравнению с коммерческим. В [Anheier, 2000, p. 8] подчеркивается, что управление НКО требует гибкого подхода, а не использования готовых моделей управления, перенесенных из коммерческого сектора. Таким образом, допустимо лишь частичное, инструментальное использование коммерческих подходов, не затрагивающее идеологические или целевые установки некоммерческой организации [Роль маркетинга и практика применения..., 2010].

Проанализировав сущность и специфику маркетинга в некоммерческом секторе и сформулировав главные различия коммерческого и некоммерческого маркетинга, рассмотрим основные положения концепции ориентации на рынок в НКО.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОРИЕНТАЦИИ НА РЫНОК В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ**

Ориентация на рынок считается формой реализации маркетинговой концепции в организации. Систематическое изучение данной проблемы в коммерческом секторе началось в конце 1980-х — начале 1990-х гг. и получило воплощение в разных подходах, в том числе: в процессном [Shapiro, 1988], культурном [Narver, Slater, 1990], поведенческом [Kohli, Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993], стратегическом [Ruekert, 1992], управленческом [Fritz, 1996], клиентоориентированном [Deshpande, Webster, 1989], комбинированном [Homburg, Pflesser, 2000]. Тем не менее основополагающими в данной области считаются работы ученых, которые развивали свои идеи в рамках двух подходов — культурного и поведенческого.

Основоположники *культурного подхода* — Дж. Нарвер и С. Слайтер — трактовали ориентацию на рынок как организационную культуру, которая, помещая потребителя в центр организации, наиболее эффективно поддерживает деятельность по созданию для него наивысшей потребительской ценности и позволяет достичь устойчивого конкурентного преимущества [Narver, Slater, 1990]. Ориентацию на рынок они определяли как одномерный конструкт, состоящий из трех поведенческих компонентов: ориентации на клиентов, ориентации на конкурентов и межфункциональной координации, а также двух критериев принятия решений — ориентации на долгосрочную перспективу и прибыльности. Ориентация на клиентов (*customer orientation*) предполагает достаточное понимание своих целевых клиентов, их нужд, потребностей и ожиданий. Ориентация на конкурентов (*competitor orientation*) предусматривает объективную оценку краткосрочных сильных и слабых сторон, а также долгосрочных возможностей и стратегий ключевых текущих и перспективных конкурентов. И, наконец, межфункциональная координация (*interfunctional coordination*) представляет собой координацию усилий организации в целях создания наивысшей ценности для клиентов, как

правило, с участием всех основных отделов внутри организации. Для измерения ориентации на рынок в рамках культурного подхода авторы разработали шкалу MKTOR [Narver, Slater, 1990].

Представители *поведенческого подхода* — А. Коли и Б. Яворски — характеризовали ориентацию на рынок как набор организационных норм поведения или действий, включающих сбор информации о рынке в отношении текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этой информации в подразделениях организации и ответную реакцию [Kohli, Jaworski, 1990]. Сбор информации о рынке (*intelligence generation*) не ограничивается текущими потребностями клиентов и включает в себя мониторинг внешних факторов, таких как конкуренция, новые информационные технологии, новые законопроекты и пр. Масштаб рынка расширяется и требует учета всех факторов, влияющих на процесс принятия решений о покупке, а также использования формального и неформального способов сбора информации. Распространение информации (*intelligence dissemination*) реализуется внутри организации по формальным и неформальным каналам. И, наконец, ответная реакция (*responsiveness*) предусматривает планирование и реализацию различных маркетинговых стратегий и тактик, в том числе разработку товаров и услуг, их распространение и продвижение [Kohli, Jaworski, 1990]. Измерение ориентации на рынок в рамках поведенческого подхода производится с помощью шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993].

Шкалы MKTOR и MARKOR активно применяются при анализе ориентации на рынок. С 1990 г. в коммерческом секторе проведено множество исследований, посвященных взаимосвязи ориентации на рынок и результативности коммерческих организаций (см., напр.: [Narver, Slater, 1990; Ruekert, 1992; Kohli, Jaworski, Kumar, 1993; Deng, Dart, 1994; Pelham, Wilson, 1996; Matsuno, Metzner, 2000; Tse et al., 2003; Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005]). В большинстве из них найдена прямая связь между данными показателями.

В некоммерческом секторе ученые предлагают теоретические модели и конструкции ориентации на рынок, которые, по сути, являются модифицированными вариантами основных коммерческих моделей.

Модель, предложенная в [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002], представляет собой синтез теорий Нарвера–Слайтера [Narver, Slater, 1990] и Коли–Яворски [Kohli, Jaworski, 1990]. Авторы рассматривают концепцию ориентации на рынок в некоммерческом секторе с двух точек зрения: как философию, положившую начало определенной организационной культуре, и как организационное поведение. Рынок бенефициаров (благополучателей, реципиентов помощи, потребителей услуг) и рынок доноров выступают при этом в качестве целевых рынков НКО. Анализ ориентации на рынок НКО одновременно с двух позиций позволил выдвинуть следующий тезис: «...Некоммерческая организация должна принять маркетинговую концепцию как философию управления, органично воплощенную в форме организационной культуры, которая, в свою очередь, должна трансформироваться в определенный набор моделей поведения. Это должно способ-

ствовать выполнению миссии, оправдывающей существование организации, за счет обменов, которые могут представлять ценность как для бенефициаров, так и для доноров. Обмены должны проводиться во временных рамках, обусловленных миссией организации» [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002, p. 57]. Таким образом, философско-культурный и поведенческий подходы к концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе являются взаимодополняющими, а не взаимоисключающими.

П. Моди и Д. Мишра, базируясь на культурном подходе Нарвера и Слайтера, разработали свое определение ориентации на рынок в некоммерческом секторе [Modi, Mishra, 2010]. В качестве концептуального эквивалента клиентов они предложили рассматривать бенефициаров и доноров. Так как понятие «конкуренция» в некоммерческом секторе трактуется несколько иначе, чем в коммерческом, и в большей степени указывает на необходимость сотрудничества и партнерства, нежели конкурентной борьбы (подр. см.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997]), в качестве концептуального эквивалента конкурентов учитывались аналогичные организации (потенциальные партнеры). НКО должны понимать сильные и слабые стороны, а также стратегии подобных организаций и при необходимости сотрудничать с ними, чтобы повысить качество услуг, оказываемых бенефициарам [Modi, Mishra, 2010]. Компонент межфункциональной координации, по мнению авторов, одинаково важен как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций. Ориентация на рынок, таким образом, определяется как конструкт, состоящий из четырех компонентов: ориентации на бенефициаров, ориентации на доноров, ориентации на аналогичные организации и межфункциональной координации.

Моди и Мишра не только предложили собственный подход к определению ориентации на рынок в НКО, но и шкалу для ее измерения — MONPO. Процесс разработки этой шкалы включал в себя несколько этапов. На первом этапе для уточнения понятия ориентации на рынок в некоммерческом секторе пятерым специалистам с большим опытом работы на высших руководящих должностях в различных НКО было предложено перечислить действия, практики и нормы поведения, отражающие ориентацию на бенефициаров, на доноров и на подобные организации, а также межфункциональную координацию. Значение каждого термина было объяснено им заранее. Кроме того, авторы, основываясь на своем опыте и руководствуясь имеющейся литературой по данному вопросу, независимо друг от друга составили список действий, практик и норм поведения, ориентированных на рынок НКО. В результате было выработано 143 утверждения, отражающих различные значения понятия «ориентация на рынок».

На втором этапе были выявлены и удалены неоднозначные, повторяющиеся и перегруженные смыслом утверждения. Двусмысленные утверждения были разделены. В результате осталось 42 утверждения. На третьем этапе для выяснения непонятных, двусмысленных, неактуальных или трудных для ответа пунктов авторы провели интервью с 20 руководителями НКО. На основе полученных данных было удалено 7 пунктов — в результате осталось 35 пунктов, охватывающих



различные аспекты ориентации на рынок в некоммерческой организации. Итоговая шкала содержала 21 утверждение, 6 из которых относились к ориентации на рынок доноров и по 5 — к ориентации на рынок бенефициаров, на аналогичные организации и к межфункциональной координации.

Ряд исследователей вместо термина «ориентация на рынок» предлагают использовать термин «социальная ориентация» (см., напр.: [Liao, Foreman, Sargeant, 2001; Sargeant, Foreman, Liao, 2002; Duque-Zuluaga, Schneider, 2008]). Конструкция социальной ориентации определяется как «степень, в которой некоммерческая организация фокусируется на потребностях своих ключевых групп заинтересованных сторон, включая потребности более широкого сообщества, частью которого она является» [Liao, Foreman, Sargeant, 2001, p. 263]. В работах [Liao, Foreman, Sargeant, 2001; Sargeant, Foreman, Liao, 2002] описываются основные компоненты социальной ориентации: ориентация на заинтересованные стороны, ориентация на конкурентов, ориентация на сотрудничество, межфункциональная координация и ответная реакция. В [Duque-Zuluaga, Schneider, 2008] ориентация на стейкхолдеров расширена до ориентации на бенефициаров, доноров, волонтеров и сотрудников, а также в модель добавлен новый компонент — ориентация на обучение. По мнению авторов, социально ориентированные НКО — это организации, которые заботятся о бенефициарах, донорах, добровольцах и сотрудниках, ищут взаимовыгодные долгосрочные партнерские отношения, учатся на собственном опыте и работают скоординированным образом. Ожидается, что такие организации будут более эффективными в различных аспектах деятельности, отвечая ожиданиям всех заинтересованных сторон [Duque-Zuluaga, Schneider, 2008].

Анализ теоретических подходов к трактовке концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе показал, что в них присутствует ряд общих положений:

- ◆ ориентация на ключевых стейкхолдеров НКО;
- ◆ потребность в информации о ключевых стейкхолдерах НКО;
- ◆ ответная реакция организации на информацию о ключевых стейкхолдерах НКО;
- ◆ эффективная межфункциональная координация.

Во всех моделях ориентации на рынок отмечается необходимость нацеленности НКО на своих ключевых стейкхолдеров, среди которых ученые и практики называют бенефициаров, доноров, членов организации, добровольцев, членов правления, попечительский и наблюдательный советы, местную администрацию, местное сообщество, СМИ и др. Ориентация на ключевых стейкхолдеров, в первую очередь на бенефициаров и доноров, выражается в понимании их нужд, потребностей, ожиданий, ценностей, мотивов, личном контакте с ними, получении от них обратной связи и измерении уровня их удовлетворенности. В целом удовлетворенность стейкхолдеров НКО выступает базовой составляющей ориентации на рынок в некоммерческом секторе.

Еще одним элементом, объединяющим все модели ориентации на рынок в некоммерческом секторе, является потребность в получении информации о ключевых стейкхолдерах НКО. Прежде всего подчеркивается необходимость наличия информации о бенефициарах и донорах, в некоторых моделях упоминаются конкуренты [Liao, Foreman, Sargeant, 2001; Sargeant, Foreman, Liao, 2002; Modi, Mishra, 2010], а также волонтеры и сотрудники [Duque-Zuluaga, Schneider, 2008]. Сбор информации должен осуществляться с использованием всех формальных и неформальных инструментов, среди которых: встречи с бенефициарами и донорами; глубинные интервью и фокус-группы с бенефициарами и донорами; истории, рассказанные бенефициарами и донорами (сторителлинг); массовые репрезентативные опросы бенефициаров и доноров; анализ информации в официальных источниках (органы государственной статистики, отчеты министерств и ведомств) и т. д.

Необходимо учитывать, что в некоммерческом секторе часто бывает трудно получить достоверные первичные и вторичные данные о целевых рынках [Rothschild, 1979; Bloom, Novelli, 1981]. Так, эффективному сбору информации о нуждах и потребностях бенефициаров и их опыте использования услуг и/или программ организации могут препятствовать: неспособность найти бенефициаров или связаться с ними (если они бездомные, находятся в отдаленной части страны и др.); сложность общения с бенефициарами (языковые барьеры, разный уровень грамотности); нежелание НКО или невозможность нести расходы на получение обратной связи от бенефициаров; отсутствие желания/страх бенефициаров давать свои комментарии и т. д. Доноры также не всегда могут объяснить, почему они сделали благотворительное пожертвование. Некоторые мотивации, например ожидание ответного вознаграждения (экономического или социального) или стремление придерживаться социальных норм, достаточно трудно выявить. Несмотря на данные ограничения, сбор информации о бенефициарах и донорах — важнейшая задача маркетинговой службы (сотрудника, выполняющего маркетинговые функции) в НКО, в реализации которой должна участвовать вся организация [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002].

Все рассматриваемые модели ориентации на рынок в НКО, кроме одной [Liao, Foreman, Sargeant, 2001; Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002; Sargeant, Foreman, Liao, 2002; Duque-Zuluaga, Schneider, 2008], предполагают необходимость *ответной реакции* организации на собранную информацию о бенефициарах и донорах. Согласованные ответные действия, предпринимаемые НКО на основе полученной информации и направленные на удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров, предусматривают применение различных маркетинговых инструментов, в числе которых — сегментация рынка и выбор целевых сегментов, разработка комплекса маркетинга для этих сегментов, позиционирование и брендинг и т. п. Выбор конкретных инструментов зависит от размера, возраста, направления деятельности, целей, стратегий и реальных возможностей НКО. Ответная реакция — важнейшая составляющая ориентации на рынок, так как именно на этом

этапе НКО переходит к активным действиям, направленным на удовлетворение потребностей своей целевой аудитории.

Наконец, важнейшим компонентом ориентации на рынок в некоммерческом секторе является межфункциональная координация, которая входит во все рассматриваемые модели. В модели [Sargeant, Foreman, Liao, 2002] межфункциональная координация определяется как степень, в которой члены организации разделяют общую цель и работают для ее достижения; в модели [Modi, Mishra, 2010] — как интеграция всех функциональных единиц для создания наибольшей ценности для бенефициаров и доноров. Ж.-Ж. Ламбен рассматривает межфункциональную координацию как организационный фактор, объединяющий все структурные уровни организации и образующий культуру рыночной ориентации. Он отмечает, что «...для деятельности, которую мы определяем как межфункциональную координацию, основополагающей является следующая идея: ориентация на рынок должна быть всеобщим делом, а не прерогативой специалистов по маркетингу» [Ламбен, 2005, с. 103]. Первоочередное значение межфункциональная координация имеет при налаживании процедур распространения информации внутри организации. Данный процесс может быть реализован посредством рассылки отчетов, бюллетеней, дайджестов, буклетов или в форме проведения регулярных мероприятий (например, совещаний, семинаров, тренингов) для сотрудников.

Операционализация ориентации на рынок и создание шкал для измерения данного конструкта в коммерческом секторе (в первую очередь речь идет о шкалах MKTOR [Narver, Slater, 1990] и MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]) послужили предпосылкой появления эмпирических исследований ориентации на рынок в НКО. Рассмотрим основные направления исследований ориентации на рынок в некоммерческом секторе.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ОРИЕНТАЦИИ НА РЫНОК В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ

Выделяются два основных направления исследований ориентации на рынок в некоммерческом секторе:

- ◆ исследования факторов, влияющих на ориентацию на рынок в некоммерческом секторе;
- ◆ исследования влияния ориентации на рынок на результативность деятельности некоммерческих организаций.

**Исследования факторов, влияющих на уровень ориентации на рынок в некоммерческом секторе.** Одним из направлений эмпирических исследований ориентации на рынок в некоммерческом секторе является рассмотрение тех факторов, которые на нее влияют. Антецеденты ориентации на рынок изучались в основном в коммерческом секторе (см., напр.: [Jaworski, Kohli, 1990; 1993; Avlonitis, Gounaris, 1999; Pulendran, Speed, Widing, 2000]). В частности, Коли и Яворски выделили три группы факторов, способных оказать влияние на ориентацию на

рынок, — характеристики топ-менеджмента, межфункциональную динамику и организационные системы [Kohli, Jaworski, 1990]. Авторы работы [Kirca, Jayachandran, Bearden, 2005] в ходе проведенного метаанализа нашли поддержку antecedентов ориентации на рынок на уровне высшего руководства (акцент на ориентации на рынок), отделов (межведомственные конфликты, межведомственная связь) и организационных систем (формализация, централизация и рыночные системы вознаграждения). Яворски и Коли предположили, что воздействие различных факторов на ориентацию на рынок является устойчивым в разных контекстах [Jaworski, Kohli, 1993]. Вместе с тем исследователи ориентации на рынок в некоммерческом секторе практически не изучали организационные antecedенты, рассмотренные выше, вместо этого они сосредоточились на тех, которые, как считается, являются типичными для некоммерческих организаций:

- ◆ организационные факторы;
- ◆ стратегия финансирования;
- ◆ персональные характеристики топ-менеджмента;
- ◆ предпринимательская ориентация.

**Организационные факторы.** Ученые отмечают, что уровень ориентации на рынок в НКО различается в зависимости от их организационных характеристик, в том числе размера, срока функционирования и департаментализации.

**Размер организации.** Результаты исследований влияния размера организации на ориентацию на рынок в некоммерческом секторе противоречивы. В работе [Balabanis, Stables, Phillips, 1997] рассматривался вопрос о различии уровня ориентации на рынок доноров в зависимости от размера организации. Исследование показало, что крупные организации в меньшей степени склонны прибегать к ориентации на рынок, чем малые. Вместе с тем в [Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006] установлено, что крупные НКО более склонны ориентироваться на рынок, чем малые. Результаты российского исследования свидетельствуют о том, что использование маркетинга в некоммерческих организациях положительно коррелирует с количеством постоянных сотрудников. НКО с числом постоянных сотрудников свыше пяти человек чаще, чем в среднем, использовали те или иные маркетинговые инструменты, а те НКО, в которых нет постоянных сотрудников или их число минимально (один–два человека), значительно реже [Корнеева, 2016b]. В свою очередь, в [Modi, 2012] не обнаружено никакого статистически значимого влияния размера организации на уровень ориентации на рынок.

**Срок функционирования.** Еще один организационный фактор, который рассматривается учеными, изучающими ориентацию на рынок в некоммерческом секторе, — возраст организации, или срок ее функционирования. Модии установил, что возраст организации не оказывает значимого влияния на уровень ее ориентации на рынок [Modi, 2012]. Исследование, направленное на изучение роли и места маркетинга в российских НКО, косвенно подтверждает данный вывод: год регистрации в качестве юридического лица не является значимым фактором,

детерминирующим маркетинговую деятельность организации. Исключение — организации, зарегистрированные в качестве юридического лица в 1990 г. и ранее, которые чаще, чем в среднем, не применяли маркетинг в своей деятельности (50 против 34% в среднем по выборке) [Корнеева, 2016b].

**Департаментализация.** Департаментализация как фактор, влияющий на уровень ориентации на рынок, применительно к НКО изучалась лишь в одном исследовании [Balabanis, Stables, Phillips, 1997]. Авторы установили, что большое число отделов (подразделений) в НКО негативно влияет на уровень ориентации на рынок доноров. Возможно, это связано с тем, что сложная организационная структура становится барьером для распространения информации, что снижает уровень ориентации на рынок, затрудняет выявление потребностей целевых групп и их удовлетворение.

**Стратегия финансирования.** Еще одним направлением исследований факторов, влияющих на уровень ориентации на рынок в НКО, может выступать стратегия финансирования организации, а именно — количество источников финансирования и тип ресурсной зависимости. НКО могут финансироваться из различных источников: в первую очередь это государственное финансирование (государственные субсидии и контракты), частное финансирование (частные пожертвования населения и поступления от коммерческих организаций) и собственное финансирование (членские взносы, взносы учредителей или собственников, личные средства членов/сотрудников, не являющиеся взносами, а также доходы от реализации услуг/товаров организации).

В зарубежных исследованиях еще в 1980-е гг. укоренилось мнение о том, что диверсификация источников финансирования выгодна некоммерческим организациям, поскольку предотвращает их зависимость от единственного источника дохода [Kramer, 1981] и обеспечивает устойчивость развития. Многочисленные работы свидетельствуют о том, что если организация полагается только на один или два источника, то риск ее финансовой нестабильности возрастает (см., напр.: [Buckmaster, Lyons, Bridges, 1994; Greenlee, Trussel, 2000; Scaife, 2010]).

И. Маседо и Дж. Пинхо предлагают рассматривать концепцию ориентации на рынок как адаптивную стратегию для обеспечения организации необходимыми ресурсами для выполнения своей миссии и осуществления своей деятельности [Macedo, Pinho, 2006]. Они проанализировали уровень ориентации на рынок в НКО с разным количеством источников финансирования и установили, что уровень ориентации на рынок доноров статистически значимо выше в организациях с высокодиверсифицированной структурой доходов. Что касается ориентации на рынок бенефициаров, то статистически значимые различия для трех уровней диверсификации были обнаружены только в отношении измерения одного из элементов ориентации на рынок — распространения информации. Таким образом, влияние уровня диверсификации источников финансирования на ориентацию на рынок в НКО более заметно в отношении рынка доноров, чем рынка бенефициаров.

В зарубежных исследованиях отмечается, что разница между преимущественно государственным финансированием и финансированием из частного сектора определяет различия между НКО [Anheier et, Toepler, Sokolowski, 1997, p. 212]. В целом утвердилось мнение о положительном воздействии государственного финансирования на привлечение организациями третьего сектора средств из других источников и, следовательно, на диверсификацию источников финансирования в бюджете некоммерческих организаций. Это проявляется в так называемом эффекте привлечения (crowding-in), в результате которого увеличение государственной поддержки НКО способствует росту поступлений из иных источников [Borgonovi, 2006]. В то же время отмечен и противоположный эффект так называемого вытеснения (crowding-out), связанный с тем, что увеличение государственного финансирования может иметь следствием и снижение доли финансирования из других источников в бюджете организации. Согласно [Andreoni, Raune, 2003], доступность постоянного источника финансирования (государственного), достаточного для обеспечения деятельности организации, приводит к тому, что НКО сокращают свои усилия по привлечению других средств. Соответственно, может снизиться и заинтересованность некоммерческой организации в ориентации на рынок, в первую очередь на рынок доноров.

Маседо и Пинхо установили, что ориентация на рынок в НКО связана с основным источником финансирования. Они сравнили уровень ориентации на рынок среди организаций с государственным/частным и государственным/собственным финансированием. Результаты исследования показали, что в сравнении с НКО, зависящими в первую очередь от государственного финансирования, НКО, которые финансируются преимущественно из частных источников, в большей степени ориентированы на рынок, а НКО, которые финансируются за счет собственных ресурсов, — в меньшей степени. Это характерно для обоих рынков некоммерческой организации.

**Персональные характеристики топ-менеджмента.** Ученые отмечают, что уровень ориентации на рынок в НКО может быть связан с персональными характеристиками высшего руководства. В [Wood, Bhuiyan, Kiecker, 2000] проанализирована взаимосвязь ориентации на рынок с такими показателями, как организационная приверженность топ-менеджмента (professional commitment), профессиональное образование (professional education) и профессиональная этика (professional ethics). Авторы установили, что профессиональная приверженность топ-менеджмента играет важную роль в определении уровня ориентации на рынок в НКО. Однако статистически значимой взаимосвязи между профессиональным образованием, профессиональной этикой и уровнем ориентации на рынок не выявлено [Wood, Bhuiyan, Kiecker, 2000].

**Предпринимательская ориентация.** Отдельное место в исследованиях факторов, влияющих на ориентацию на рынок, занимает предпринимательская ориентация в НКО. Ориентация на рынок включает в себя три концептуально

связанных компонента, а именно — инновационность, проактивность и конструктивный риск [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000]. Инновационность вводит новые товары, услуги или технологии, проактивность способствует активному поиску необычных или новых способов достижения организационных целей, а конструктивный риск позволяет принимать разумные решения в условиях неопределенности внешней среды. В работах [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007] установлено наличие положительной взаимосвязи между предпринимательской ориентацией и ориентацией на рынок. Таким образом, руководство может влиять на уровень ориентации на рынок, создавая организационную среду, в которой поощряются и вознаграждаются инновационность, проактивность и конструктивный риск.

**Исследования влияния ориентации на рынок на результативность деятельности некоммерческих организаций.** Еще одно направление эмпирических исследований ориентации на рынок — изучение ее влияния на результативность деятельности некоммерческих организаций. Влияние ориентации на рынок на результативность деятельности изучалось преимущественно в коммерческом секторе во многих странах и в разных контекстах, тогда как применительно к некоммерческому сектору такой анализ проводился редко. Поиск в базах Web of Science и Scopus (без ограничений по году публикации) показал наличие 16 эмпирических исследований. Проанализируем их, фокусируясь на следующих аспектах:

- ◆ страновой контекст;
- ◆ организационный контекст;
- ◆ подход к определению ориентации на рынок и выбору шкалы для ее измерения;
- ◆ подход к определению целевого рынка;
- ◆ выбор показателей результативности.

**Страновой контекст.** Большинство исследований проводилось в развитых странах, таких как: США [Voss, Voss, 2000; Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007], Великобритания [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; 2005; Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006], Канада [Gainer, Padanyi, 2002; 2005; Padanyi, Gainer, 2004], Испания [Vázquez, Álvarez, Santos, 2002], Португалия [Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013]. Ориентация на рынок как объект эмпирических исследований в странах с развивающейся экономикой анализировалась значительно реже — два исследования было проведено в Индии [Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012] и одно — в Китае [Mahmoud, Yusif, 2012]. В России взаимосвязь ориентации на рынок и результативности деятельности в некоммерческом секторе не изучалась.

**Организационный контекст.** Одни авторы рассматривают некоммерческий сектор в целом (см., напр.: [Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Padanyi, Gainer, 2004; Gainer, Padanyi, 2005; Morris, Coombes, Schindehutte,

2007; Modi, Mishra, 2010; Mahmoud, Yusif, 2012; Modi, 2012]). Другие — останавливаются на таком его конкретном сегменте, как благотворительные организации (см., напр.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; 2005; Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006]), учреждения здравоохранения [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013], организации культуры и искусства [Gainer, Padanyi, 2002; Voss, Voss, 2000].

**Подход к определению ориентации на рынок и выбору шкалы для ее измерения.** Ученые выбирали различные подходы к определению ориентации на рынок в НКО и использовали разные шкалы, измеряющие данный конструкт. Авторы большинства эмпирических исследований (см., напр.: [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; Wood, Bhuian, Kiecker, 2000; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Morris, Coombes, Schindehutte, 2007; Mahmoud, Yusif, 2012; Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013]) рассматривали ориентацию на рынок в рамках поведенческого подхода, разработанного в [Kohli, Jaworski, 1990], и, соответственно, применяли для ее измерения адаптированные варианты шкалы MARKOR [Kohli, Jaworski, Kumar, 1993]. Модии и Мишра [Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012] ориентацию на рынок трактовали в рамках концепции Нарвера–Слайтера [Narver, Slater, 1990] как культурную составляющую некоммерческой организации, имеющую три аспекта (ориентацию на клиента, ориентацию на конкурента и межфункциональную координацию). В этих исследованиях конструкт «ориентация на рынок» измерялся с помощью самостоятельно разработанной шкалы на основе шкалы MKTOR. Б. Гейнер и П. Падани изучали ориентацию на рынок одновременно как культуру и как поведение [Gainer, Padanyi, 2002; 2005; Padanyi, Gainer, 2004]. Измерение производилось с помощью двух шкал — адаптированной шкалы MARKOR для ориентированной на рынок деятельности и адаптированной шкалы MKTOR для ориентированной на рынок культуры.

Имели место и другие подходы к выбору шкалы для измерения ориентации на рынок. В частности, в [Bennett, 2005] использована адаптированная шкала Р. Дешпанде и Дж. Фарли [Deshpande, Farley, 1996]; в [Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006] — адаптированная шкала Л. Дж. Харрисона-Уолкера [Harrison-Walker, 2001]; в [Voss, Voss, 2000] — разработана специальная шкала для некоммерческих театров.

**Подход к определению целевого рынка некоммерческой организации.** Анализ эмпирических исследований влияния ориентации на рынок на результативность деятельности НКО позволил выявить три основных подхода к определению их целевого рынка. Сторонники первого подхода рассматривали лишь одну составляющую рынка некоммерческой организации — либо доноров, либо бенефициаров. В исследовании [Balabanis, Stables, Phillips, 1997] установлена положительная взаимосвязь между ориентацией на рынок доноров и субъективными показателями результативности деятельности благотворительных фондов, такими как достижение целей в долго- и краткосрочной перспективах, хотя и с задержкой во времени. При этом взаимосвязь между ориентацией на рынок доноров и



объективными показателями — числом волонтеров и расходами на привлечение 1 долл. — не была зафиксирована.

Р. Беннет на основе выборки из 613 малых и средних благотворительных организаций Великобритании исследовал влияние трех аспектов ориентации на рынок: ориентации на доноров, ориентации на конкурентов и ориентации на персонал по маркетингу на результативность фандрайзинга [Bennett, 1998]. Ученый показал, что организации с высоким уровнем ориентации на рынок за предыдущие пять лет в среднем увеличили свои доходы на значительно больший процент, по сравнению с организациями, имеющими низкий уровень ориентации на рынок. Аналогичный результат, но среди некоммерческих поставщиков услуг в США получен в [Kara, Spillan, DeShields, 2004].

Б. Гейнер и П. Падани оценивали влияние ориентации на рынок бенефициаров на результативность канадских организаций в сфере искусств [Gainer, Padanyi, 2002]. В качестве показателей результативности авторы использовали удовлетворенность бенефициаров, способность организации привлекать ресурсы и репутацию среди аналогичных организаций. Выяснилось, что ориентированная на рынок деятельность, предшествующая ориентированной на рынок культуре, положительно влияет на удовлетворенность бенефициаров и репутацию. Кроме того, улучшение репутации также оказывает прямое влияние на привлечение ресурсов, доступных организациям с рыночной ориентацией, помимо воздействия на ресурсы, вызванного повышением уровня удовлетворенности бенефициаров. В [Wood, Bhuiyan, Kiecker, 2000; Bennett, 2005; Gainer, Padanyi, 2005] также найдены свидетельства в пользу взаимосвязи ориентации на рынок бенефициаров и удовлетворенности бенефициаров, соответственно, среди некоммерческих больниц в США, благотворительных организаций в Великобритании и широкого круга НКО в Канаде.

Как отступление от общей тенденции положительных результатов можно рассматривать исследование [Voss, Voss, 2000]. Авторы изучили влияние ориентации на клиентов и ориентации на конкурентов на субъективные и объективные показатели результативности деятельности некоммерческих профессиональных театров в США. В качестве объективных показателей результативности использовались посещаемость театров по сезонным абонементам и посещаемость по разовым билетам, а также финансовые показатели (*общий и чистый доход*). В качестве субъективных — мнения менеджеров относительно результатов деятельности их театров в области продаж сезонных абонементов и разовых билетов, а также общих финансовых показателей по сравнению с аналогичными театрами. Было установлено, что ориентация на клиента демонстрирует обратную связь с продажами абонементов, а также с общим и чистым доходом театров.

Сторонники второго подхода к определению целевого рынка НКО рассматривали бенефициаров и доноров не как отдельные рынки, а как составляющие единого рынка некоммерческой организации. В исследованиях измерялся общий уровень ориентации на рынок и оценивалось его влияние на результативность.

Показатели результативности при этом охватывали различные аспекты, связанные как с бенефициарами, так и с донорами. Например, в [Vázquez, Álvarez, Santos, 2002] с помощью адаптированной шкалы MARKOR определен общий показатель ориентации на рынок для доноров и бенефициаров. В исследовании зафиксировано положительное влияние ориентации на рынок на различные показатели результативности испанских некоммерческих организаций, в том числе на субъективную (оценка динамики трансакций для бенефициаров и оценка динамики объема привлеченных средств от доноров) и объективную оценку эффективности (расходы на привлечение 1 долл.).

Кроме того, выяснилось, что ориентация на рынок вносит значительный вклад в реализацию миссии НКО, причем это происходит опосредованно: она способствует более частому проведению мероприятий и получению большего объема доходов, соответственно, больший объем ресурсов может быть выделен для осуществления деятельности, связанной с реализацией миссии. В [Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006] также использован общий показатель ориентации на рынок для бенефициаров и доноров. Результативность измерялась через субъективную оценку уровня достижения целей организации в краткосрочной перспективе. Авторы обнаружили свидетельства в пользу положительного влияния ориентации на рынок на результативность деятельности британских благотворительных организаций. Было установлено, что взаимосвязь между ориентацией на рынок и результативностью зависит от размера организации.

Метод объединенной ориентации на рынок также использовался в исследовании [Modi, Mishra, 2010]. Авторы рассматривали ориентацию на рынок как конструкт, включающий в себя ориентацию на доноров, бенефициаров и аналогичные организации. Регрессионный анализ, проведенный Модии и Мишрой, показал, что ориентированные на рынок НКО оказались более эффективными в достижении своих целей: удовлетворенности бенефициаров и роста репутации среди аналогичных организаций по сравнению с НКО, менее ориентированными на рынок. Однако между ориентацией на рынок и способностью привлекать ресурсы, как еще одним показателем результативности, который учитывался в исследовании, не было отмечено никакой статистически значимой связи [Modi, Mishra, 2010].

В работе [Modi, 2012], учитывающей аналогичные показатели результативности, также было установлено, что ориентация НКО на рынок повышает степень удовлетворенности бенефициаров и укрепляет репутацию среди подобных организаций. Автор изучал роль инновационности (innovativeness) как медиатора влияния ориентации на рынок на результативность деятельности в некоммерческом секторе. Он выдвинул гипотезу о том, что инновационность опосредует взаимосвязь между ориентацией на рынок и такими показателями результативности, как удовлетворенность бенефициаров и эффективность (effectiveness). Исследование показало, что прямое влияние ориентации на рынок на эффективность является статистически значимым и положительным. Однако, когда в модель включается

конструкт инновационности, влияние ориентации на рынок на эффективность становится статистически незначимым. Таким образом, инновационность полностью опосредует влияние ориентации на рынок на эффективность деятельности НКО. Что касается другого показателя результативности — удовлетворенности бенефициаров, то инновационность опосредует влияние ориентации на рынок на него лишь частично [Modi, 2012].

В работе [Mahmoud, Yusif, 2012] на основе выборки из 118 некоммерческих организаций в Китае изучено влияние ориентации на рынок и ориентации на обучение на экономические и неэкономические показатели результативности деятельности НКО. Ориентация на рынок измерялась по 20-балльной шкале MARKOR, модифицированной в [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000] для исследования НКО в США. Параметры измерения включали сбор, распространение и использование информации о донорах и бенефициарах, а также сопутствующих факторах влияния. Результативность измерялась с помощью экономических и неэкономических показателей. Помимо конструктов ориентации на рынок и результативности в данной работе рассматривался такой медиатор их взаимосвязи, как ориентация на обучение (learning orientation). Авторы предположили, что ориентация на обучение будет опосредовать взаимосвязь между ориентацией организации на рынок и экономическими и неэкономическими показателями результативности ее деятельности. Было показано, что ориентация на рынок оказывает положительное влияние на ориентацию на обучение, а ориентация на обучение положительно влияет на экономические и неэкономические показатели результативности. Соответственно, ориентация на обучение, по-видимому, в полной мере влияет на взаимосвязь ориентации на рынок и результативности деятельности НКО [Mahmoud, Yusif, 2012].

В работе [Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013] предложена концептуальная модель исследования взаимосвязи между следующими конструктами: корпоративная/организационная культура, ориентация на рынок, организационная приверженность и результативность деятельности некоммерческих организаций. В качестве субъективных показателей результативности авторами рассматривались качество рабочей среды, динамика числа пожертвований, динамика количества бенефициаров, оценка воспринимаемого социального имиджа, в качестве объективных — объем валового дохода, объем прибыли, финансовая сбалансированность. В итоге было зафиксировано положительное влияние ориентации на рынок на результативность деятельности НКО в сфере здравоохранения.

И, наконец, представители третьего подхода к определению целевого рынка НКО рассматривали доноров и бенефициаров как самостоятельные конструкты. В работе [Padanyi, Gainer, 2004] ориентация на рынок бенефициаров и рынок государственных доноров анализировались по отдельности с помощью разных шкал. Для оценки результативности использовались показатели, аналогичные применявшимся в [Gainer, Padanyi, 2002]. Было установлено, что ориентация на рынок бенефициаров положительно влияет на степень их удовлетворенности. Она не

оказывает прямого влияния на привлечение ресурсов, однако непосредственно отражается на репутации среди аналогичных организаций, что способствует привлечению ресурсов. В свою очередь, ориентация на рынок государственных доноров оказывает прямое влияние на репутацию среди аналогичных организаций. В обеих группах взаимосвязь ориентации на рынок с финансовыми показателями является косвенной и опосредована репутацией среди аналогичных организаций [Padanyi, Gainer, 2004]. В работе [Morris, Coombes, Schindehutte, 2007] ориентация на рынок для доноров и бенефициаров также измерялась по отдельности.

**Выбор показателей результативности.** При оценке деятельности любой организации (organization performance) обычно выделяют результативность (effectiveness), т. е. степень достижения целевых/запланированных результатов, и эффективность (efficiency) — сопоставление результата и затраченных на его получение ресурсов. Оценка эффективности основывается только на объективных, преимущественно финансовых, показателях деятельности, а результативности — как на объективных, так и на субъективных показателях. Изначально рядом авторов эффективность рассматривалась скорее как разновидность результативности, однако в последние годы различие между этими понятиями стало вполне четким. В данной работе учитываются только те аспекты оценки деятельности некоммерческих организаций, которые связаны с результативностью.

Существуют различные подходы к оценке результативности деятельности некоммерческих организаций. Наиболее часто выделяют целевую концепцию, концепцию системных ресурсов, концепцию социального конструктивизма и концепцию множественных заинтересованных сторон [Борисова, Полищук, 2008]. В рамках *целевой концепции* (goal attainment approach, goal model) в качестве критерия для оценки результативности используется степень достижения организацией своих целей.

Авторы альтернативной *концепции системных ресурсов* (system resource approach) Е. Юхтман и С. Сишор определяют результативность организации как способность эксплуатировать окружающую среду с целью приобретения ресурсов для поддержания своего функционирования [Yuchtman, Seashore, 1967]. Системными являются не только материальные (деньги, средства производства) или социальные (персонал) ресурсы, но и, например, репутация или время, если за него идет конкуренция.

*Концепция социального конструктивизма* (social constructivism) предполагает не измерение конкретных показателей результативности, а общую оценку деятельности организации, которая основывается на субъективных впечатлениях заинтересованных сторон [Herman, Renz, 1997].

И, наконец, *концепция множественных заинтересованных сторон* (multiple constituencies approach) появилась в результате необходимости отразить представления о результативности организации различных групп стейкхолдеров, заинтересованных в деятельности организации [Connolly, Conlon, Deutsh, 1980].

В связи с тем, что стейкхолдеры НКО (бенефициары, доноры, учредители, сотрудники, волонтеры, СМИ, широкая общественность) неодинаково воспринимают и оценивают цели организации и имеют разные критерии ее результативности, оценка последней оказывается многомерной [Борисова, Полищук, 2008]. Многие авторы считают модель множественных заинтересованных сторон наиболее пригодной для измерения результативности деятельности НКО (см., напр.: [Herman, Renz, 1998; Kanter, Summers, 1987; Kaplan, 2001]). Так, в [Kaplan, 2001] отмечается, что сбалансированная система показателей с многомерными характеристиками идеально подходит для некоммерческого сектора.

Идея многомерности показателей результативности деятельности НКО нашла свое отражение в эмпирических исследованиях ориентации на рынок. Ученые выбирали различные подходы к определению показателей результативности, при этом последние, как правило, носили многомерный характер. Во многих работах встречались показатели результативности, так или иначе связанные с *удовлетворенностью бенефициаров*. Удовлетворенность целевой аудитории (в коммерческих организациях — клиентов, в НКО — ключевых стейкхолдеров) в контексте ориентации на рынок является неотъемлемой составляющей результативности, поскольку считается конечной целью маркетингового обмена. Удовлетворенность бенефициаров как показатель результативности рассматривалась целым рядом исследователей (см., напр.: [Wood, Bhuiyan, Kiecker, 2000; Gainer, Padanyi, 2002; Padanyi, Gainer, 2004; Bennett, 2005; Gainer, Padanyi, 2005; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012; Mahmoud, Yusif, 2012]). За исключением работы [Bennet, 2005], данный показатель учитывался наряду с другими показателями результативности.

В большинстве исследований ориентации на рынок применяются различные показатели, характеризующие *способность организации привлекать ресурсы*. Они могут быть объективными, оценивающими фактические результаты по абсолютной шкале, или субъективными, основанными на оценках руководства организации. Как правило, объективные и субъективные показатели содержат дополняющую друг друга информацию, полезную для понимания и оценки результативности [Selden, Sowa, 2004]. Среди основных субъективных показателей результативности, связанных со способностью организации привлекать ресурсы, следует отметить такие как: динамика объема привлеченных средств от доноров [Bennet, 1998; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002; Kara, Spillan, DeShields, 2004; Mahmoud, Yusif, 2012; Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013]; динамика общего дохода [Morris, Coombes, Schindehutte, 2007; Mahmoud, Yusif, 2012; Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013]; степень достижения своих финансовых задач [Mahmoud, Yusif, 2012]; расходы по сбору средств и суммарные расходы [Morris, Coombes, Schindehutte, 2007]. В качестве объективного показателя чаще всего использовались расходы на привлечение 1 доллара [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Vázquez, Álvarez, Santos, 2002].

Ряд ученых рассматривали результативность деятельности НКО одновременно по трем направлениям: *удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, общественная репутация* [Gainer, Padanyi, 2002; Padanyi,

Gainer, 2004; Gainer, Padanyi, 2005; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012]. В этих исследованиях шкала, измеряющая удовлетворенность бенефициаров, учитывала степень соответствия предложения организации потребностям бенефициаров, а также степень удовлетворенности бенефициаров типом, качеством, стоимостью и доступностью проектов, программ или услуг организации. Шкала, измеряющая репутацию организации в секторе, учитывала репутацию в отношении проектов, программ или услуг организации, привлечения финансовых ресурсов, квалифицированных и лояльных волонтеров, а также выполнения миссии. И, наконец, шкала, измеряющая способность организации привлекать ресурсы, включала в себя такие показатели, как: общая сумма финансирования/дохода; сумма финансирования/дохода, полученная от органов власти любого уровня; численность оплачиваемого персонала; размер годового оперативного бюджета организации. В [Modi, Mishra, 2010] на основании результатов пилотного исследования в шкалу, измеряющую результативность привлечения ресурсов, включен дополнительный пункт — количество доноров. Достоинством данного подхода является учет ожиданий всех основных целевых групп (бенефициаров, доноров и аналогичных организаций) относительно результатов деятельности некоммерческой организации.

Еще один подход к измерению результативности в исследованиях ориентации на рынок основан на *оценке степени достижения организационных целей*. При этом одни ученые рассматривают только краткосрочные цели организации [Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006; Modi, Mishra, 2010; Modi, 2012], а другие — принимают во внимание как краткосрочные (один год), так и долгосрочные (пять лет) цели [Balabanis, Stables, Phillips, 1997]. Следует отметить, что все оценки, связанные с достижением организационных целей, являются субъективными, основанными на представлениях руководства о результативности деятельности организации. Однако в области маркетинга, где субъективные показатели используются повсеместно, доказана их надежность и достоверность, а также наличие высокой корреляции с объективными показателями [Dess, Robinson, 1984].

И, наконец, некоторые показатели результативности деятельности НКО не получили широкого распространения и были использованы лишь в одном из рассматриваемых исследований. Среди них — число волонтеров [Balabanis, Stables, Phillips, 1997]; динамика объема транзакций для бенефициаров [Vázquez, Álvarez, Santos, 2002]; динамика количества бенефициаров и волонтеров, удовлетворенность доноров, общая результативность программ организации [Mahmoud, Yusif, 2012]; качество рабочей среды и оценка воспринимаемого социального имиджа [Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013].

Необходимо подчеркнуть, что все показатели результативности, используемые в эмпирических исследованиях ориентации на рынок в НКО, носят сравнительный характер. Сравнение, как правило, предполагает фиксацию изменений выбранных показателей за определенный период времени или по отношению к аналогичным организациям. Так, в работах [Balabanis, Stables, Phillips, 1997; Bennett, 1998; Gainer, Padanyi, 2002; Padanyi, Gainer, 2004] показатели результативности

оценивались в сопоставлении с аналогичными показателями пятилетней давности, в [Modi, Mishra, 2010] — период времени сокращен до двух лет, а в [Bennet, 1998; Gainer, Padanyi, 2005] — показатели сравниваются относительно других организаций в данной сфере.

Обзор эмпирических исследований взаимосвязи ориентации на рынок и результативности деятельности в НКО представлен в таблице в Приложении.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема ориентации на рынок и ее взаимосвязь с результатами деятельности некоммерческих организаций начали активно изучаться в конце 1990-х гг. Всплеск интереса к этой теме был обусловлен изменениями, происходившими в то время в некоммерческом секторе развитых стран, связанными прежде всего с ростом конкуренции и ужесточением требований для получения финансирования. Ориентация на рынок рассматривалась как важный источник конкурентных преимуществ и средство повышения результативности деятельности НКО.

В данной работе проведена систематизация научного знания в области ориентации на рынок в некоммерческом секторе. Анализ научных публикаций, посвященных ориентации на рынок в НКО, позволил выявить два наиболее активно развивающихся направления исследований. Первое из них сфокусировано на факторах, влияющих на уровень ориентации на рынок в некоммерческом секторе, а второе — рассматривает влияние ориентации на рынок на результативность деятельности некоммерческих организаций.

Анализ эмпирических исследований влияния ориентации на рынок на результативность деятельности НКО показал большое разнообразие организационных и страновых контекстов. Авторы выбирают различные подходы к определению уровня ориентации на рынок и используют разные шкалы для его измерения. Неодинаково трактуется и целевой рынок некоммерческой организации: включают в рассмотрение лишь одну составляющую рынка (либо бенефициаров, либо доноров), другие учитывают бенефициаров и доноров не как отдельные рынки, а как часть общего рынка, третьи ориентацию на рынок бенефициаров и ориентацию на рынок доноров анализируют как отдельные конструкты. Разная трактовка некоммерческого рынка приводит к значительным отличиям в способе измерения ориентации на рынок в эмпирических моделях.

Показатели результативности в исследованиях ориентации на рынок в НКО носят многомерный характер и, как правило, состоят из финансовых и нефинансовых показателей. Среди основных подходов к измерению результативности деятельности НКО в эмпирических исследованиях — учет показателей, характеризующих удовлетворенность бенефициаров, способность организации привлекать ресурсы, общественную репутацию, а также оценка степени достижения организационных целей. Для обработки результатов исследования применяются различные методы анализа данных (в основном регрессионный анализ и модели-

рование структурными уравнениями). Вместе с тем практически все исследования выявляют положительную связь между ориентацией на рынок и результатами деятельности НКО, что подтверждает обоснованность концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе.

Перспективным направлением дальнейших исследований представляется изучение влияния ориентации на рынок на результативность российских некоммерческих организаций. На основе качественного анализа необходимо уточнить роль и место ориентации на рынок в деятельности российских НКО, после чего с помощью статистических методов анализа можно установить наличие эмпирической связи между ориентацией на рынок и различными показателями результативности деятельности. Эмпирическое подтверждение влияния ориентации на рынок на результативность в некоммерческом секторе могло бы заставить руководителей российских НКО иначе взглянуть на роль и место маркетинга в их деятельности. Анализ влияния ориентации на рынок на результативность деятельности НКО в России будет особенно востребован в связи с тем, что в большинстве научных публикаций в этой области анализируются рынки развитых стран. Также следует продолжить усилия по выявлению и оценке роли дополнительных факторов в определении уровня ориентации на рынок. Интересно выяснить, различаются ли уровни ориентации на рынок российских НКО с разным набором объективных характеристик (размер, срок функционирования, направление деятельности, географический охват, диверсификация источников финансирования и т. д.). Еще одно возможное направление дальнейших исследований — рассмотрение концепции ориентации на рынок в некоммерческом секторе во взаимосвязи с такими конструктами, как организационная культура, инновационность и ориентация на обучение.

## Литература

- Борисова Е. И., Полищук Л. И. 2008. *Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения*. Препринт WP10/2008/02. М.: ГУ ВШЭ.
- Корнеева И. Е. 2016а. Маркетинг в некоммерческом секторе: теоретическое обоснование. *Маркетинг в России и за рубежом* (5): 4–12.
- Корнеева И. Е. 2016б. Маркетинговая деятельность российских НКО: взаимосвязь с организационными характеристиками и особенностями управления. *Маркетинг в России и за рубежом* (6): 56–63
- Котлер Ф., Андресен А. 2007. *Стратегический маркетинг некоммерческих организаций*. 6-е изд. Ростов н/Д: Феникс.
- Ламбен Ж.-Ж. 2005. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб.: Питер.
- Мерсиянова И. В., Беневоленский В. Б. 2016. Преимущества НКО как поставщиков социальных услуг: апробация в российских условиях. *Вопросы государственного и муниципального управления* (4): 13–20.
- Роль маркетинга и практика применения маркетинговых подходов в деятельности НКО. Отчет по результатам исследования*. 2010. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора ГУ ВШЭ. И. В. Мерсиянова (рук.), М. В. Власова, Д. М. Рогозин. М.: ГУ–ВШЭ.



- Andreasen A. R., Kotler P. 2003. *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Andreoni J., Payne A. 2003. Do government grants to private charities crowd out giving or fund-raising? *American Economic Review* **93** (3): 792–812.
- Anheier H. K. 2000. *Managing Non-Profit Organizations: Towards a New Approach*. Civil Society Working Paper Series 1. London, UK: Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Anheier H. K., Toepler S., Sokolowski S. W. 1997. The implications of government funding for NPOs: Three proportions. *International Journal of Public Sector Management* **10** (3): 190–213.
- Avlonitis G. J., Gounaris S. P. 1999. Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing* **33** (11/12): 1003–1037.
- Balabanis G., Stables R. E., Phillips H. C. 1997. Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact on their performance. *European Journal of Marketing* **31** (8): 583–603.
- Bartel R. 1974. The identity crisis in marketing. *Journal of Marketing* **38** (4): 73–76.
- Bennett R. 2005. Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services. *Journal of Services Marketing* **19** (7): 453–469.
- Bennett R. 1998. Market orientation among small to medium sized UK charitable organisations: implications for fund-raising performance. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* **6** (1): 31–45.
- Bloom P. N., Novelli W. D. 1981. Problems and challenges in social marketing. *Journal of Marketing* **45** (2): 79–88.
- Buckmaster N., Lyons M., Bridges A. 1994. *Financial Ratio Analysis and Nonprofit Organisations: A Review and an Exploration of the Financial Vulnerability of Ninety Large Nonprofit Organisations in NSW*. CACOM Paper 26, CACOM, UTS, Lindfield.
- Connolly T., Conlon E., Deutsh S. 1980. Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review* **5** (2): 211–217.
- Deng S., Dart J. 1994. Measuring market orientation: A multi-factor, multi-items approach. *Journal of Marketing Management* **10** (8): 725–742.
- Deshpandé R., Farley J. U. 1996. *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales*. MSI Working Paper 96–125. Marketing Science Institute. Cambridge, MA.
- Deshpandé R., Webster F. E., Jr. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* **53** (1): 3–15.
- Dess G., Robinson R. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal* **5** (3): 265–273.
- Drucker P. F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Duque-Zuluaga L. C., Schneider U. 2008. Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* **19** (2): 25–46.
- Ferber R. 1970. The expanding role of marketing in the 1970s. *Journal of Marketing* **34** (1): 9–30.
- Fritz W. 1996. Market orientation and corporate success: Findings from Germany. *European Journal of Marketing* **30** (8): 59–74.
- Gainer B., Padanyi P. 2002. Applying the marketing concept to cultural organisations: An empirical study of the relationship between market orientation and performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* **7** (2): 182–193.
- Gainer B., Padanyi P. 2005. The relationship between market oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research* **58** (6): 854–862.

- Gonzalez L. I. A., Vijande M. L. S., Casielles R. V. 2002. The market orientation concept in the private nonprofit organisation domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7 (1): 55–67.
- Greenlee J., Trussel J. M. 2000. Estimating the financial vulnerability of charitable organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 11 (2): 199–210.
- Harrison-Walker L. J. 2001. The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research* 4 (1): 60–75.
- Herman R. D., Renz D. O. 1997. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 26 (2): 185–206.
- Herman R. D., Renz D. O. 1998. Nonprofit organizational effectiveness: Contrast between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership* 9 (1): 23–38.
- Homburg C., Pflesser C. 2000. A multiplelayer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37 (4): 449–462.
- Jaworski B. J., Kohli A. K. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* 57 (3): 53–70.
- Kanter R. M., Summers D. V. 1987. Doing good while doing well: Dilemmas of performance measurement in non-profit organisations and the need for a multiple constituency approach. In: W. W. Powell (ed.). *The Non-Profit Sector: A Research Handbook*. New Haven, CT: Yale University Press; 55–64.
- Kaplan R. S. 2001. Strategic performance measurement and management in NPOs. *Non-Profit Management & Leadership* 11 (3): 353–370.
- Kara A., Spillan J. E., DeShields O. W., Jr. 2004. An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of Marketing Theory and Practice* 12 (2): 59–72.
- Kirca A., Jayachandran S., Bearden W. 2005. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69 (1): 24–41.
- Kohli A. K., Jaworski B. J. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Kohli A. K., Jaworski B. J., Kumar A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30 (4): 467–477.
- Kotler P. A. 1972. Generic concept of marketing. *Journal of Marketing* 36 (2): 46–54.
- Kotler P., Levy S. J. 1969. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing* 33 (1): 10–15.
- Kotler P., Zaltman G. 1971. Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 35 (3): 3–12.
- Kramer R. 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare State*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Levitt T. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38 (4): 45–56.
- Liao M., Foreman A., Sargeant A. 2001. Market versus societal orientation in the nonprofit context. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6 (3): 254–268.
- Luck D. J. 1969. Broadening the concept of marketing. Too far. *Journal of Marketing* 33 (3): 53–55.
- Macedo I. M., Pinho J. C. 2006. The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing* 40 (5/6): 533–553.
- Mahmoud M. A., Yusif B. 2012. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (6): 624–652.
- Matsuno K., Metzner J. T. 2000. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing* 64 (4): 1–16.
- Modi P. 2012. Market orientation in nonprofit organizations: Innovativeness, resource scarcity, and performance. *Journal of Strategic Marketing* 20 (1): 55–67.

- Modi P., Mishra D. 2010. Conceptualising market orientation in non-profit organisations: Definition, performance, and preliminary construction of a scale. *Journal of Marketing Management* 26 (5–6): 548–569.
- Morris M. H., Coombes S., Schindehutte M., Allen J. 2007. Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: Theoretical and empirical insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (4): 12–39.
- Narver J. C., Slater S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
- Padanyi P., Gainer B. 2004. Market orientation in the nonprofit sector: Taking multiple constituencies into consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice* 12 (2): 43–58.
- Pelham A. M., Wilson D. T. 1996. A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 24 (1): 27–43.
- Pinho J. C., Rodrigues A. P., Dibb S. 2013. The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance: The case of non-profit organizations. *Journal of Management Development* 33 (4): 374–398.
- Pulendran S., Speed R., Widing R. E. 2000. The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian Journal of Management* 25 (2): 119–143.
- Rothschild M. 1979. Marketing communications in nonbusiness situations or why it's so hard to sell brotherhoodlike soap. *Journal of Marketing* 43 (2): 11–20.
- Ruekert R. W. 1992. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing* 9 (3): 225–245.
- Sargeant A., Foreman S., Liao M. N. 2002. Operationalizing the marketing concept in the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 10 (2): 41–65.
- Sargeant A. 2008. Marketing for nonprofit organizations. In: M. J. Baker, S. Hart (eds.). *The Marketing Book*. New York: Taylor & Francis; 526–560.
- Scaife W. 2010. Fundraising. In: H. Anheier, S. Toepler (eds). *International Encyclopedia of Civil Society*. New York, NY: Springer; 742–746.
- Selden S. C., Sowa J. E. 2004. Testing a multi-dimensional model of organizational performance: Prospects and problems. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3): 395–416.
- Seymour T., Gilbert D., Kolsaker A. 2006. Aspects of market orientation of English and Welsh charities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 16 (1–2): 151–169.
- Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.
- Tse A. C. B., Sin L. Y. M., Yau O. H. M., Lee J. Y. L., Chow R. 2003. Market orientation and business performance in a Chinese business environment. *Journal of Business Research* 56 (3): 227–239.
- Vázquez R., Álvarez L. I., Santos M. L. 2002. Market orientation and social services in private non-profit organizations. *European Journal of Marketing* 36 (9/10): 1022–1046.
- Voss G. B., Voss Z. G. 2000. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing* 64 (1): 67–83.
- Wood V. R., Bhuiyan S., Kiecker P. 2000. Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research* 48 (3): 213–226.
- Yuchtman E., Seashore S. 1967. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review* 32 (6): 891–903.

#### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Borisova E. I., Polishchuk L. I. 2008. *Analiz effektivnosti v nekommercheskom sektore: problemy i reshenia* [Efficiency analysis in the nonprofit sector: Problems and solutions]. Preprint WP10/2008/02. Moscow: GU VShE.
- Korneeva I. E. 2016a. Marketing v nekommercheskom sektore: teoreticheskoe obosnovanie [Marketing in the non-profit sector: Theoretical justification]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* (5): 4–12.

- Korneeva I. E. 2016b. Marketingovaya deyatel'nost' rossijskikh NKO: vzaimosvyaz' s organizacionnymi karakteristikami i osobennostyami upravleniya [Marketing activities of Russian NGOs: Relationship between organizational characteristics and management peculiarity]. *Marketing v Rossii i za rubezhom* (6): 56–63.
- Kotler F., Andreasen A. 2007. *Strategicheskij marketing nekommercheskikh organizacii* [Strategic Marketing for Non-profit Organizations]. Izd. 6-e Rostov-na-Dony: Feniks.
- Lambert J.-J. 2005. *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Market-Driven Management]. St. Petersburg: Piter.
- Mersiianova I. V., Benevolenskii V. B. 2016. Preimushchestva NKO kak postavshchikov sotsial'nykh uslug: aprobatsiia v rossiiskikh usloviakh [The comparative advantages of NPOs as social welfare services providers: An examination in the Russian context]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniia* (4): 13–20.
- Roľ marketinga i praktika primeneniia marketingovykh podkhodov v deiatel'nosti NKO. Otchet po rezul'tatam issledovaniia* [The Role of Marketing and Practice of Marketing Approaches in the Activities of NPOs. Research Report]. 2010. Tsentr issledovaniia grazhdanskogo obshchestva i nekommercheskogo sektora GU VShE. I. V. Mersiianova (ruk.), M. V. Vlasova, D. M. Rogozin. M.: GU-VShE.

**Для цитирования:** Корнеева И. Е. Ориентация на рынок в некоммерческом секторе: сущность концепции и основные направления исследований // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 4. С. 564–595. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2017.404>.

**For citation:** Korneeva I. E. Market Orientation in Non-Profit Sector: The Concept and Main Research Directions. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 2017, vol. 16, issue 4, pp. 564–595. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2017.404>.

Статья поступила в редакцию 10 октября 2016 г.; принята к печати 10 ноября 2017 г.

Контактная информация

Корнеева Ирина Евгеньевна — научный сотрудник; [ikorneeva@hse.ru](mailto:ikorneeva@hse.ru)

Korneeva Irina E. — Research Fellow; [ikorneeva@hse.ru](mailto:ikorneeva@hse.ru)

Таблица. Эмпирические исследования взаимосвязи ориентации на рынок и результативности деятельности некоммерческих организаций

Авторы	Контекст	Подход к определению ориентации на рынок и используемая шкала	Целевой рынок	Показатели результативности	Результаты исследования
1	2	3	4	5	6
[Balabanis, Stables, Phillips, 1997]	58 НКО (Великобритания)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Доноры	<i>Субъективные:</i> достижение целей организации в долгосрочной (5 лет) и краткосрочной (1 год) перспективе <i>Объективные:</i> расходы на привлечение 1 долл. число волонтеров	Позитивное влияние/ отсутствие влияния
[Bennett, 1998]	613 НКО (Великобритания)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Доноры	<i>Субъективные:</i> способность привлечь ресурсы	Позитивное влияние
[Voss, Voss, 2000]	101 некоммерческий театр (США)	Культурный Самостоятельно разработанная шкала для некоммерческих театров	Бенефициары	<i>Субъективные:</i> продажи сезонных абонементов, продажи разовых билетов, общие финансовые показатели <i>Объективные:</i> посещаемость театров по абонементам, по разовым билетам, общий доход, чистый доход	Негативное влияние/ отсутствие влияния
[Wood, Bhuiyan, Kiecker, 2000]	237 некоммерческих больниц (США)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Бенефициары	<i>Субъективные:</i> удовлетворенность бенефициаров	Позитивное влияние

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6
[Vázquez, Álvarez, Santos, 2002]	191 НКО (Испания)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Бенефициары и доноры как единый конструкт	Субъективные: динамика объема транзакций для бенефициаров, динамика объема привлеченных средств от доноров Объективные: расходы на привлечение 1 долл.	Позитивное влияние
[Gainer, Padanyi, 2002]	138 организаций в сфере искусства (Канада)	Поведенческий и культурный Адаптированная шкала MARKOR для ориентированной на рынок деятельности Адаптированная шкала MKTOR для ориентированной на рынок культуры	Бенефициары	Субъективные: удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, репутация среди аналогичных организаций	Позитивное влияние
[Kara, Spillan, DeShields, 2004]	148 НКО (США)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Доноры	Субъективные: способность привлекать ресурсы	Позитивное влияние
[Padanyi, Gainer, 2004]	453 НКО (Канада)	Поведенческий и культурный Адаптированная шкала MARKOR для ориентированной на рынок деятельности Адаптированная шкала MKTOR для ориентированной на рынок культуры	Бенефициары и доноры как отдельные конструкты	Субъективные: удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, репутация среди аналогичных организаций	Позитивное влияние

1	2	3	4	5	6
[Gainer, Radanyi, 2005]	453 НКО (Канада)	Поведенческий и культурный Адаптированная шкала MARKOR для ориентированной на рынок деятельности Адаптированная шкала MKTOR для ориентированной на рынок культуры	Бенефициары	Субъективные: удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, репутация среди аналогичных организаций	Позитивное влияние
[Bennett, 2005]	172 НКО (Великобритания)	Культурный Адаптированная шкала [Deshpande, Farley, 1996]	Бенефициары и доноры как отдельные конструкты	Субъективные: удовлетворенность бенефициаров	Позитивное влияние
[Seymour, Gilbert, Kolsaker, 2006]	38 НКО (Великобритания)	Поведенческий Адаптированная шкала [Harrison-Walker, 2001]	Бенефициары и конкуренты как отдельные конструкты	Субъективные: достижения целей организации в краткосрочной перспективе (1 год)	Позитивное влияние
[Morris et al., 2007]	156 НКО (США)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR по [Wood, Vhuian, Kiecker, 2000]	Бенефициары и доноры как отдельные конструкты	Субъективные: объем валового дохода, объем расходов на привлечение средств (фандрайзинг)	Позитивное влияние

Окончание таблицы

1	2	3	4	5	6
[Mishra, Modi, 2010]	102 НКО (Индия)	Культурный Шкала MONPO (самостоятельно разработана на основе шкалы MKTOR)	Бенефициары и доноры как единый конструктор	Субъективные: достижение целей организации в краткосрочной перспективе (1 год), удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, репутация среди аналогичных организаций	Позитивное влияние
[Modi, 2012]	579 НКО (Индия)	Культурный Шкала MONPO (самостоятельно разработана на основе шкалы MKTOR)	Бенефициары и доноры как единый конструктор	Субъективные: достижение целей организации в краткосрочной перспективе (1 год), удовлетворенность бенефициаров, способность привлекать ресурсы, репутация среди аналогичных организаций	Позитивное влияние
[Mahmoud, Yusuf, 2012]	118 НКО (Китай)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR по [Wood, Bhuian, Kiecker, 2000]	Бенефициары и доноры	Субъективные: динамика числа бенефициаров и волонтеров, удовлетворенность бенефициаров и доноров, общая результативность программ, степень достижения финансовых задач	Позитивное влияние
[Pinho, Rodrigues, Dibb, 2013]	143 НКО в области здравоохранения (Португалия)	Поведенческий Адаптированная шкала MARKOR	Бенефициары и доноры как единый конструктор	Субъективные: качество рабочей среды, динамика количества бенефициаров, оценка воспринимаемого социального имиджа, валовый доход, прибыль, финансовая сбалансированность	Позитивное влияние