

ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ АУДИТОРИИ PEOPLE-МАРКЕТИНГА НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

The Internal and External Audiences of the People-marketing Department of a Non-profit Organization



Радько Иван Валерьевич,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, д. 85

Radko Ivan Valerievich,

applicant, Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

i_radko@bk.ru

<https://orcid.org/0009-0005-6451-825X>



Романишина Татьяна Сергеевна,

д.э.н., доцент, профессор кафедры массовых коммуникаций и медиабизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; г. Москва, Россия, Ленинградский проспект, д. 49

Romanishina Tatiana Sergeevna,

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Departments of Mass Communications and Media Business, Financial University under the Government of the Russian Federation; 49 Leningradsky Prospekt, Moscow, Russia

romanishinat@rambler.ru

<https://orcid.org/0000-0001-7999-1844>

Цель исследования состоит в уточнении содержания маркетинга персонала некоммерческой организации через разграничение внутренней и внешней аудиторий в системе People-маркетинга. Методологическую основу статьи составили анализ научной литературы по некоммерческому маркетингу, вторичный анализ материалов диссертационного исследования автора, сравнительная типологизация НКО и интерпретация эмпирических данных о вовлечении волонтеров. Полученные результаты показывают, что элемент People в некоммерческом секторе не может быть сведен к штатному персоналу или набору добровольцев: он образует кадрово-коммуникационный контур, в котором сотрудники, координаторы, участники, волонтеры, наставники и амбассадоры выполняют разные маркетинговые функции. Научная новизна заключается в представлении People-маркетинга НКО как двухконтурной системы, связывающей внутреннее управление сообществом и внешнее формирование доверия. Сделан вывод о необходимости перехода от разового привлечения волонтеров к управлению их ролевой траекторией.

Ключевые слова: некоммерческий маркетинг; маркетинг персонала; People-маркетинг; некоммерческая организация; волонтеры; внутренняя аудитория; внешняя аудитория; вовлеченность; амбассадоры; социальный эффект.

The aim of the study is to clarify the content of personnel marketing in a non-profit organization by distinguishing between internal and external audiences within the People-marketing system. The methodological basis of the article consists of an analysis of scientific literature on non-profit marketing, a secondary analysis of the materials from the author's dissertation research, a comparative typologization of NGOs, and an interpretation of empirical data on volunteer engagement. The results obtained show that the People element in the non-profit sector cannot be reduced to full-time staff or a set of volunteers: it forms a personnel and communication loop in which employees, coordinators, participants, volunteers, mentors and ambassadors perform various marketing functions. The scientific novelty lies in presenting People-marketing for NGOs as a two-loop system linking internal community management and external trust-building. It is concluded that there is a need to move from one-off volunteer recruitment to managing their role trajectory.

Keywords: non-profit marketing; personnel marketing; People-marketing; non-profit organization; volunteers; internal audience; external audience; engagement; ambassadors; social impact.

Введение (Introduction)

Маркетинг НКО — это сложная, многогранная задача, которая требует не столько финансовых вложений, сколько креативного, этичного и стратегического подхода, основанного на глубоком понимании своей миссии и аудитории. Главная задача маркетинга некоммерческой организации — продавать смыслы и идеи. Это работа с социальными эмоциями, такими как эмпатия, надежда или сопричастность. Вместо призыва что-либо купить, коммуникация строится вокруг вопросов: «Почему та или иная проблема важна?» и «Как вы можете помочь эту проблему решить?»

Некоммерческая организация в современной маркетинговой среде конкурирует не только за финансовую поддержку, информационное внимание и партнерские ресурсы, но и за участие людей, готовых включаться в социально значимые проекты. В коммерческом маркетинге элемент People традиционно связывается с персоналом, влияющим на качество сервиса и пользовательский опыт. В некоммерческом секторе его содержание шире: ценность организации создается не толь-

ко штатными сотрудниками, но и добровольцами, участниками программ, наставниками, выпускниками, публичными сторонниками, локальными лидерами и цифровыми адвокатами бренда.

Теоретическая база некоммерческого маркетинга исходит из того, что результат деятельности НКО выражается, прежде всего, в социальном эффекте, а не в прибыли. При этом обмен между организацией и целевой аудиторией сохраняется, но меняет природу: человек отдает время, компетенции, доверие, социальные связи и репутационную поддержку, а получает причастность к миссии, признание, опыт и возможность повлиять на решение общественной проблемы. В работах Ф. Котлера и А. Андреасена подчеркивается управленческий характер маркетинга НКО, поскольку он предполагает анализ, планирование, реализацию и контроль программ, ориентированных на добровольный обмен ценностями [1].

Для достижения *цели* (уточнение содержания маркетинга персонала некоммерческой организации через разграничение внутренней и внешней аудиторий

в системе *People*-маркетинга) решаются следующие исследовательские задачи:

- ♦ уточнить содержание *People*-маркетинга применительно к НКО;
- ♦ выделить внутренний и внешний контуры аудиторий;
- ♦ определить маркетинговые функции основных групп *People*;
- ♦ показать связь между мотивацией волонтера, удержанием и репутационным эффектом;
- ♦ сформулировать практические рекомендации для повышения устойчивости маркетинговой деятельности НКО.

Гипотеза исследования: эффективность *People*-маркетинга НКО зависит от системного разделения аудиторий на внутренний и внешний контуры и от внедрения управляемой ролевой траектории участника, которая обеспечивает поэтапное удовлетворение его потребностей и последовательный переход от разового участия к долгосрочной интеграции (вплоть до кадрового резерва и партнёрства).

Материалы и методы (Materials and methods)

Исследование выполнено в логике прикладного маркетингового анализа. Теоретический блок основан на сопоставлении подходов к некоммерческому маркетингу, маркетингу отношений, социальному обмену и управлению участием персонала. В качестве базовых использованы работы С. Н. Андреева [2], Т. Н. Фомушкиной [3], Т. В. Юрьевой [4], Ф. Котлера, А. Андреасена, А. Сарджента [5], У. Уаймера [6], Т. С. Степченко [7] и других авторов, рассматривающих НКО как особый субъект обмена, где результат выражается в общественной ценности и социальном эффекте.

Эмпирическая база статьи представляет собой вторичный анализ материалов диссертационного исследования автора, посвященного организации и управлению маркетинговой деятельностью современных НКО. В работе использовались универсальные методы научного анализа — систематизация, сравнение, обобщение, моделирование, а также методы маркетинговых исследований: анализ вторичной информации, бенчмаркинг, *SWOT*-анализ, анкетирование, экспертная интерпретация и адаптация метода семантического дифференциала для оценки имиджа НКО.

Результаты (Results)

Первый результат исследования состоит в разграничении двух контуров *People*-аудиторий некоммерческой организации: внутреннего (сотрудники, руководители, координаторы, устойчивое ядро НКО) и внешнего (табл. 1). Внутренний контур отвечает за качество контакта с внешними аудиториями, смысловую целостность коммуникаций, репутационную устойчивость и организационную дисциплину. Внешний контур образуют волонтеры, участники мероприятий, выпускники программ, амбассадоры, наставники, лидеры мнений и «цифровые сторонники», которые помогают распространять ценности организации в социальных, профессиональных, молодежных и территориальных сообществах.

Выделение двух контуров позволяет НКО выстраивать дифференцированную коммуникационную стратегию. Внутренний контур отвечает за стратегию, стандарты, репутационную устойчивость и институциональную легитимность. Внешний — обеспечивает доверие, органический охват, личные рекомендации и долгосрочный социальный капитал. Такое разграничение позволяет распределить маркетинговые функции и сделать управление аудиториями более адресным и эффективным.

Ключевую роль в трансляции ценностей и обеспечении непрерывности участия в НКО играют переходные и смешанные группы (координаторы, члены НКО, волонтеры). Эти группы находятся на стыке внутреннего и внешнего контуров и выполняют функцию «моста» или «связующего звена»: они переводят стратегические смыслы в ежедневное взаимодействие, поддерживают нормы участия и формируют опыт первичного контакта с брендом НКО. Их развитие и удержание критически важно для устойчивости всей системы.

Второй результат исследования связан с уточнением логики удержания волонтеров. Основными причинами прекращения их участия в деятельности НКО выступает недостаток времени, нерегулярная коммуникация со стороны организации и недостаток признания. Следовательно, удержание не может обеспечиваться только эмоциональным призывом к миссии. Оно требует управляемой последовательности контактов, в которой человек понимает смысл участия, видит личный и общий результат, получает обратную связь и возможность перейти в более сложную роль.

Таблица 1

Внутренний и внешний контуры *People*-маркетинга НКО
Table 1. The internal and external contours of *People*-marketing for non-profit organizations

Группа <i>People</i>	Принадлежность к контуру	Ключевая маркетинговая функция
Сотрудники и руководители проектов	Внутренний	Проектируют стратегию, задают стандарты коммуникаций, отвечают за репутационную устойчивость и управленческую непрерывность.
Координаторы, кураторы, лидеры направлений	Внутренний / смешанный	Переводят стратегические смыслы в ежедневное взаимодействие с участниками, партнерами и локальными сообществами.
Члены НКО и устойчивое ядро сообщества	Внутренний / переходный	Создают институциональную легитимность, поддерживают нормы участия и помогают удерживать ценностную идентичность организации
Волонтеры и участники проектов	Внешний / переходный	Формируют доверие, личные рекомендации, пользовательский контент, органический охват и опыт первичного контакта с брендом НКО
Амбассадоры, alumni, наставники	Внешний	Усиливают бренд за счет личной репутации, экспертности и истории сопричастности; поддерживают долгосрочный социальный капитал.

В таблице 2 отражено последовательное изменение статуса участника в *People*-маркетинге НКО.

Предложенная в таблице 2 модель показывает, как меняются потребности участника и соответствующие маркетинговые задачи НКО на каждом этапе — от первичного контакта до долгосрочной интеграции (сотрудник, партнер, донор). Это позволяет НКО не только удерживать людей, но и развивать их внутри организации, превращая внешнюю аудиторию во внутреннюю и создавая тем самым кадровый резерв.

Исследование подтверждает, что материальные и статусные стимулы (публичное признание, обучение, участие в планировании, проектная занятость) становятся значимыми на этапах активной сопричастности и долгосрочной интеграции. Это требует от НКО перехода от разовых акций благодарности к системным программам развития. Можно сделать вывод, что эффективный *People*-маркетинг в НКО — это не кампания по привлечению волонтеров, а долгосрочная управленческая стратегия, основанная на сегментации аудиторий, ролевом проектировании участия и непрерывной коммуникации. Успех удержания и развития аудитории достигается за счет сочетания ценностной идентичности, организационной дисциплины и индивидуального подхода к каждому этапу вовлечения.

Обсуждение (Discussion)

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что эффективность маркетинговой деятельности НКО возрастает при переходе от модели разового привлечения людей к модели управляемой ролевой траектории. В традиционной логике коммуникаций НКО часто решает задачу «пригласить на мероприятие» или «набрать волонтеров на проект». В логике *People*-маркетинга задача формулируется иначе: создать такие условия, при которых человек не только входит в деятельность, но и постепенно приобретает более устойчивую роль в системе общественной ценности.

Практическая проблема состоит в смешении маркетинга персонала с рекрутингом добровольцев. При такой трактовке организация концентрируется на внешней коммуникации набора, но не развивает внутренние стандарты сопровождения. Решение заключается в построении двухконтурной карты *People*-аудиторий.

Для внутреннего контура должны быть определены роли, компетенции, стандарты коммуникации, правила обратной связи и ответственность за точки контакта. Для внешнего контура необходимо сформировать ценностное предложение участия, сценарии входа, признания, развития и возвращения «спящих» волонтеров.

Особое значение в этом процессе имеет цифровая среда. Концепции маркетинга нового поколения подчеркивают, что коммуникация становится гибридной: цифровые каналы не заменяют личное участие, но усиливают его за счет данных, персонализации, скорости обратной связи и видимости результатов [8]. Для НКО это означает необходимость соединять офлайн-события с цифровым сопровождением: приглашениями, микроисториями участников, отчетами о социальном эффекте, персональными сообщениями, обучающими материалами и механизмами признания.

Цифровые технологии — это стратегический ресурс, который позволяет НКО выйти на новый уровень управления. Они дают возможность не просто «продавать смыслы», а выстраивать управляемую, прозрачную и персонализированную ролевую траекторию для каждого участника каждого из описанных контуров. Внедрение цифрового маркетинга, основанное на данных и соответствующее социальной миссии, является ключевым фактором для повышения устойчивости и эффективности некоммерческой организации в современном мире.

Ограничением исследования является то, что предложенная модель опирается лишь на материалы диссертационного исследования и на анализ преимущественно российских НКО, поэтому требует дальнейшей проверки на более широкой выборке организаций различного масштаба и профиля. Перспективным направлением последующих исследований является разработка количественной методики оценки *People*-маркетинга, включающей индексы удержания, доверия, адвокации, траекторного роста и вклада *alumni*-сообщества. Практическое применение модели возможно в молодежных, благотворительных, образовательных и корпоративно поддерживаемых НКО, но набор инструментов должен адаптироваться под миссию и ресурсную базу конкретной организации.

Таблица 2

Ролевая траектория участника в *People*-маркетинге НКО
Table 2. Role trajectory of a participant in People-marketing for non-profit organizations

Этап	Потребность участника	Маркетинговая задача НКО	Целевая роль
Первичный контакт	Безопасный вход, понятные условия, доверие к миссии	Снижение барьера входа через ясный контент, истории участия и простую регистрацию	Потенциальный участник
Пробное участие	Подтверждение значимости личного вклада	Быстрая обратная связь, демонстрация результата, благодарность	Разовый волонтер
Повторное участие	Принадлежность, признание, горизонтальные связи	Коммуникации отношений, события сообщества, персональные приглашения	Регулярный волонтер
Активная сопричастность	Самореализация, рост компетенций, влияние на проект	Наставничество, обучение, участие в планировании, публичное признание	Амбассадор / лидер команды
Долгосрочная интеграция	Профессионализация, статус, вклад в развитие территории	Кадровый резерв, проектная занятость, партнерские роли, <i>alumni</i> -коммуникации	Сотрудник / партнер / донор

Заключение (Conclusion)

Для российских НКО проблема *People*-маркетинга приобретает особую практическую значимость. В материалах исследования, на основе которого подготовлена настоящая статья, показано, что некоммерческий сектор все активнее участвует в достижении национальных целей, развитии молодежной политики, добровольчества и социальных услуг. Однако рост общественных ожиданий сочетается с ограниченностью ресурсов, неоднородной цифровой зрелостью, дефицитом профессиональных маркетинговых компетенций и слабой системностью работы с человеческим капиталом. В результате многие организации умеют привлекать людей на отдельные мероприятия, но не всегда способны удерживать их в долгосрочной траектории участия.

Постановка проблемы заключается в том, что маркетинг персонала НКО часто трактуется слишком узко: как рекрутинг волонтеров, информационная кампания по набору участников или внутренняя *HR*-функция. Такой подход не учитывает двойственную природу *People*-аудитории. С одной стороны, сотрудники, координаторы и руководители проектов формируют внутреннее качество маркетингового процесса. С другой стороны, волонтеры, *alumni*, наставники и амбассадоры работают во внешней среде как источники доверия, личных рекомендаций и социального доказательства.

Подводя итог, стоит отметить, что в ходе исследования была достигнута цель — разработана аналитическая модель маркетинга персонала НКО, разграничивающая внутреннюю и внешнюю аудиторию *People*-маркетинга и связывающая их с ролевой траекторией участника.

ИСТОЧНИКИ (References)

1. Kotler P., Andreasen A. R. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996. — 536 p.
2. Андреев, С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов / С. Н. Андреев. — Москва : Финпресс, 2002. — 312 с., ISBN 5-8001-0031-4.
3. Фомушкина, Т. Н. О роли маркетинга в деятельности субъектов некоммерческой сферы / Т. Н. Фомушкина // Современные технологии: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник статей XII Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пенза, 23 декабря 2017 года / Под общей редакцией Г.Ю. Гуляева. Том Часть 2. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. — С. 144-147.
4. Юрьева, Т.В. Некоммерческие организации. Экономика и управление: Учеб. пособие для вузов / Т.В. Юрьева; Юрьева Т.В. — М.: Русская Деловая Литература, 1998. — 222 с.
5. Sargeant A. Marketing Management for Nonprofit Organizations. — Oxford: Oxford University Press, 2009. — 464 p.
6. Wymer W., Knowles P., Gomes R. Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations. — Thousand Oaks: Sage Publications, 2006. — 368 p.
7. Степченко, Т. С. Персонал как один из факторов достижения эффективности организационной деятельности / Т. С. Степченко, В. Е. Довбыш // Новая наука: Современное состояние и пути развития. — 2015. — № 4-1. — С. 212-215.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. — Hoboken: Wiley, 2021. — 224 p.

Поступила в редакцию / Received 27.05.2026

После доработки / Revision 10.07.2026

Принята к публикации / Accepted 01.08.2026