

© АНО «Мое будущее», 2018-2019гг.

Программа «Подготовка муниципальных координаторов для программ наставничества молодежи в трудной жизненной ситуации, которые реализуются на основе межсекторного партнерства» реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов, заявка 18-2-012905

**Организация деятельности муниципального координатора  
(функции, знания, умения, требования к личностным качествам,  
как начать свою деятельность).  
Маркетинг программ наставничества**

Москва, 2018-2019

**В результате изучения модуля:**

- 1) Будет сформировано представление об организации деятельности муниципального координатора (функции, знания, умения, требования к личностным качествам, как начать свою деятельность).
- 2) Будет сформировано представление о маркетинге некоммерческой деятельности.

**Содержание:**

1. Организация деятельности муниципального координатора (функции, знания, умения, требования к личностным качествам, как начать свою деятельность).
2. Маркетинг некоммерческой деятельности.

## **1. Организация деятельности муниципального координатора (функции, знания, умения, требования к личностным качествам, как начать свою деятельность)**

### **Задание 1:**

Здравствуйте! Изучите содержание программы дополнительного профессионального образования для координаторов программ наставничества.

### **Материал для изучения к заданию 1:**

(проект)

## **ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ ВЗРОСЛЫХ**

### **Организация краткосрочного наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации**

#### **I. Общая характеристика программы**

##### ***Актуальность***

По данным Росстата, число молодежи в России в возрасте от 14 до 30 лет составляет 31,5 млн.чел. (2016г.). Исследования показывают, что охват по каждому отдельному показателю неблагополучия (состояние здоровья, поведенческие и средовые риски и др.) может достигать до 20-40% от общего числа обследованных и, т.о., суммарно лицами в трудной жизненной ситуации (ТЖС) являются миллионы подростков и молодых людей. Эффективным инструментом преодоления рисков социальной неуспешности таких лиц являются технологии наставничества, которые выходят за рамки взаимодействия внутри системы социальной поддержки и образования, вовлекают бизнес-структуры. Такие программы позволяют расширять репертуар социальных ролей подростков и молодежи в ТЖС, служат развитию личности и знакомству с современной профессиональной культурой, создают условия для последующего успешного трудоустройства. Реализация подобных программ, как правило, предполагает межсекторное партнерство, объединение ресурсов государства, бизнеса и общества. Лишь в редких случаях компании берут финансирование подобных программ полностью на себя (как, например, «Русгидро»). На основе успешного опыта методического сопровождения программы наставничества для подростков и молодежи в ТЖС «Мое будущее» в 2016-2018гг. (Республика Башкортостан, Амурская обл., Калининградская обл., Калужская обл., Липецкая обл., Новгородская обл., Омская обл., Свердловская обл., Тамбовская обл., Томская обл., Тюменская обл., ХМАО-Югра, ряд республик СКФО, г.Москва

и др.; 143 наставнических пары по состоянию на 1 марта с.г.), выявлены компетенции специалистов - организаторов данной и подобных межсекторных программ. Эти компетенции мы предлагаем освоить в рамках данной программы повышения квалификации.

### ***Цель реализации программы***

*Получение педагогами и работниками социальной сферы новых профессиональных компетенций, необходимых для организации краткосрочной программы наставничества подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации в избранной территории.*

### ***Задачи реализации программы***

- формировать необходимый практический опыт, умения и знания согласно разделу «планируемые результаты обучения»;
- развивать интерес к сфере добровольчества и благотворительности в России;
- помочь интегрировать полученные результаты обучения в имеющийся профессиональный и личный опыт.

### ***Категория слушателей:***

Педагогические работники, желательно с опытом работы с подростками и молодежью в ТЖС; работники организаций социального обслуживания; сотрудники НКО, добровольцы

### ***Планируемые результаты обучения:***

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций

<b><i>ПК 1</i></b>	<b><i>Управление реализацией краткосрочной программы наставничества «Мое будущее»</i></b>
<b><i>Практический опыт</i></b>	<i>ПО 1.1. Определения варианта реализации программы в заданных условиях ПО 1.2. Организации предварительного этапа программы ПО 1.3. Организации подготовительного и основного этапа программы ПО 1.4. Организации текущего и итогового оценивания программы ПО 1.5. Популяризации программы</i>
<b><i>Умения:</i></b>	<i>У 1.1. Определять тип и особенности программы наставничества, границы ее применения У 1.2. Изменять элементы методики, с сохранением ее результативности У 1.3. Подбирать партнеров программы в заданной территории (компании, органы власти, общественные организации, образовательные организации, организации социального обслуживания и иные)</i>

	<p><i>У 1.4. Подбирать наставников и тьюторов</i></p> <p><i>У 1.5. Контролировать составление пар «наставник-наставляемый»</i></p> <p><i>У 1.6. Составлять общий график программы</i></p> <p><i>У 1.7. Разрешать сложные и конфликтные ситуации в программе.</i></p> <p><i>У 1.8. Интерпретировать статистические и качественные данные оценки и наблюдения</i></p> <p><i>У 1.9. Проводить презентационные мероприятия, давать интервью</i></p> <p><i>У 1.10. Оценивать риски программы</i></p>
<i>Знания:</i>	<p><i>3 1.1. Типология программ наставничества</i></p> <p><i>3 1.2. Структура программ наставничества</i></p> <p><i>3 1.3. Условия результативности и эффективности программ наставничества</i></p> <p><i>3 1.4. Особенности подростков и молодежи в ТЖС как благополучателей программ наставничества</i></p> <p><i>3 1.5. Цели и задачи программы наставничества «Мое будущее»</i></p> <p><i>3 1.6. Этапы программы «Мое будущее», особенности их реализации</i></p> <p><i>3 1.7. Обязанности территориального координатора</i></p> <p><i>3 1.8. Опыт реализации программы в различных субъектах РФ</i></p> <p><i>3 1.9. Типичные сложности при организации и реализации программы, меры по их предупреждению</i></p>
<b>ПК 2</b>	<b><i>Тьюторское сопровождение пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»</i></b>
<i>Практический опыт</i>	<p><i>ПО 2.1. Взаимодействия с наставниками программы</i></p> <p><i>ПО 2.2. Взаимодействия с благополучателями программы и их законными представителями</i></p> <p><i>ПО 2.3. Взаимодействия с координатором программы</i></p>
<i>Умения:</i>	<p><i>У 2.1. Проводить психолого-педагогическое взаимодействие с подростками и молодежью в ТЖС (беседы, консультации, лично-ресурсное картирование, анкетирование и др.)</i></p> <p><i>У 2.2. Проводить семинары, беседы, консультации для наставников, законных представителей благополучателей, кураторов и иных участников программы</i></p> <p><i>У 2.3. Вести педагогическое наблюдение и его анализ</i></p> <p><i>У 2.4. Решать педагогические задачи (кейсы) в полипозиционном взаимодействии</i></p> <p><i>У 2.5. Разрешать нестандартные и конфликтные ситуации</i></p>

	<i>программы в пределах своей компетенции</i> <i>У 2.6. Составлять пары «наставник-наставляемый» по заданной методике с учетом мнения кураторов программы, координатора, законных представителей благополучателей, иных условий</i>
<b>Знания:</b>	<p><i>3 2.1 История программы</i></p> <p><i>3 2.2. Правила программы</i></p> <p><i>3 2.3. Основные позиции и функционал в программе</i></p> <p><i>3 2.4. Рекомендуемое содержание индивидуальных встреч наставников и наставляемых</i></p> <p><i>3 2.5. Рекомендации по составлению пар в программе</i></p> <p><i>3 2.6. Сценарии церемонии закрытия и открытия программы</i></p> <p><i>3 2.7. Формы и методы работы тьютора с лицами в ТЖС</i></p> <p><i>3 2.8. Принцип индивидуализации в образовании, история профессии «тьютор»</i></p> <p><i>3 2.9. Возможные сложности во взаимодействии пары «наставник-наставляемый», меры по их предупреждению</i></p>

## II. Содержание программы (форма обучения: на выбор)

### 2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость (час)	Дистанционные занятия (час)		Формы и методы контроля
			Лекции	Прак. занятия, семинары	
1.	Введение	4	2	2	
2.	Модуль «Основы управления краткосрочной программой наставничества «Мое будущее»	24	9	15	Проверка письменной самостоятельной работы
3.	Модуль «Основы тьюторского сопровождения пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»	16	8	8	Проверка сертификационных заданий (самопрезентация/резюме, тест, решение кейса/методическая разработка)
4.	Модуль «Региональная практика управления и тьюторского сопровождения в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»	24	12	12	Проверка письменной самостоятельной работы
	<b>Итоговая аттестация</b>	4		4	Защита проекта / круглый стол
	<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	

### 2.2. Учебно-тематический план

Программа «Подготовка муниципальных координаторов для программ наставничества молодежи в трудной жизненной ситуации, которые реализуются на основе межсекторного партнерства» реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов, заявка 18-2-012905

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудоемкость (час)	Дистанционные занятия (час)		Формы и методы контроля
			Лекции	Прак. занятия, семинары	
1.	<b>Введение</b>	4	2	2	
1.	<b>Модуль «Основы управления краткосрочной программой наставничества «Мое будущее»</b>	24	9	15	
1.1.	Программы наставничества в современной России. Роль координатора	2	1	1	Проверка письменной самостоятельной работы
1.2.	Организация предварительного этапа программы. Организация подготовительного и основного этапа программы	4	2	2	Проверка письменной самостоятельной работы
1.3.	Организация текущего и итогового оценивания программы. Оценка рисков	4	2	2	Проверка письменной самостоятельной работы
1.4.	Популяризация программы. Масштабирование программы	4	2	2	Проверка письменной самостоятельной работы
1.5.	Проект координатора программы: этапы разработки, рекомендации	10	2	8	
2.	<b>Модуль «Основы тьюторского сопровождения пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»</b>	16	8	8	
2.1.	Тема «Социально-педагогическая модель краткосрочной программы наставничества»	2	1	1	
2.2.	Тема «Позиции в программе, профили участников и этапы отбора. Основной функционал наставника, куратора, тьютора программы. Роль тьюторской позиции»	3	2	1	
2.3.	Тема «Социальные и образовательные запросы в подростковом и юношеском возрасте, специфика детей и молодежи, находящихся в трудной жизненной ситуации»	2	1	1	
2.4.	Тема «Содержание программы. Церемонии открытия и закрытия. Тематика встреч наставника и подопечного»	3	1	2	
2.5.	Тема «Методический практикум. Составление резюме и ресурсной карты. Проведение встреч наставника и подопечного. Подготовка наставников. Анализ встреч наставника и подопечного. Типичные кейсы из практики	6	3	3	Проверка сертификационных заданий (самопрезентация/резюме, тест, решение кейса/методическая разработка)

Программа «Подготовка муниципальных координаторов для программ наставничества молодежи в трудной жизненной ситуации, которые реализуются на основе межсекторного партнерства» реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов, заявка 18-2-012905

	сопровождения наставничества»				
<b>3.</b>	<b>Модуль «Региональная практика управления и тьюторского сопровождения в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	
3.1.	Тема «Реализация программы наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации при участии органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации: от подготовки до оценки результатов. Опыт представляет Новгородская область»	4	2	2	
3.2.	Тема «Особенности пилотных запусков программы наставничества с участием детей-сирот в 2016 и 2017 годах. Организация и управление программой наставничества. Рекомендации для координатора. Опыт представляет г.Москва»	4	2	2	
3.3.	Тема «Психологические аспекты краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Опыт представляет Республика Башкортостан»	4	2	2	
3.4	Тема «Практические аспекты краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Опыт представляет Калининградская область»	4	2	2	
3.5.	Тема «Региональные особенности краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Варианты выбора целевых аудиторий и партнеров программы. Опыт представляют различные субъекты РФ».	8	4	4	
	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>4</b>		<b>4</b>	Защита проекта / круглый стол
	<b>Итого:</b>	<b>72</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	

### 2.3. Календарный учебный график

**Нормативный срок освоения программы:** 72 ауд. часа

**Режим обучения:** 4 часа в день, 3 дня в неделю

**Трудоемкость обучения:**



**Форма обучения:** очно-заочная либо заочная (с использованием дистанционных образовательных технологий).

Занятия с обучающимися по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации проводятся по расписанию.

## 2.4. Рабочие программы модулей

### Модуль 1. «Основы управления краткосрочной программой наставничества «Мое будущее» (24 ч.)

<b>ПК 1</b>	<b>Управление реализацией краткосрочной программы наставничества «Мое будущее»</b>
<i>Практический опыт</i>	<p>ПО 1.1. Определения варианта реализации программы в заданных условиях</p> <p>ПО 1.2. Организации предварительного этапа программы</p> <p>ПО 1.3. Организации подготовительного и основного этапа программы</p> <p>ПО 1.4. Организации текущего и итогового оценивания программы</p> <p>ПО 1.5. Популяризации программы</p>
<i>Умения:</i>	<p>У 1.1. Определять тип и особенности программы наставничества, границы ее применения</p> <p>У 1.2. Изменять элементы методики, с сохранением ее результативности</p> <p>У 1.3. Подбирать партнеров программы в заданной территории (компании, органы власти, общественные организации, образовательные организации, организации социального обслуживания и иные)</p> <p>У 1.4. Подбирать наставников и тьюторов</p> <p>У 1.5. Контролировать составление пар «наставник-наставляемый»</p> <p>У 1.6. Составлять общий график программы</p> <p>У 1.7. Разрешать сложные и конфликтные ситуации в программе.</p> <p>У 1.8. Интерпретировать статистические и качественные данные оценки и наблюдения</p> <p>У 1.9. Проводить презентационные мероприятия, давать интервью</p> <p>У 1.10. Оценивать риски программы</p>
<i>Знания:</i>	<p>З 1.1. Типология программ наставничества</p> <p>З 1.2. Структура программ наставничества</p> <p>З 1.3. Условия результативности и эффективности программ наставничества</p> <p>З 1.4. Особенности подростков и молодежи в ТЖС как</p>

	<p><i>благополучателей программ наставничества</i></p> <p><i>3 1.5. Цели и задачи программы наставничества «Мое будущее»</i></p> <p><i>3 1.6. Этапы программы «Мое будущее», особенности их реализации</i></p> <p><i>3 1.7. Обязанности территориального координатора</i></p> <p><i>3 1.9. Типичные сложности при организации и реализации программы, меры по их предупреждению</i></p>
--	---

*Тема 1.1. Программы наставничества в современной России. Роль координатора (2 ч).*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Контекст развития программ наставничества в России.

Наставничество на производстве, в образовании, социальной сфере.

Инициатива «Наставники: не рядом, а вместе!»: 2016-2018 гг.

Профиль регионального координатора. Роль и функции координатора.

*Перечень практических работ:*

*Написание эссе на тему «Кто такой наставник».*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов.*

*Тема 1.2. Организация предварительного этапа программы. Организация подготовительного и основного этапа программы (4 ч).*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Задачи и длительность предварительного этапа.

Подбор партнеров проекта. Кто может быть партнером.

Последовательность основного этапа.

Рекомендации по координации основного этапа.

Задачи координатора в работе с наставниками, наставляемыми, тьюторами и кураторами программы.

*Перечень практических работ*

*Письменная работа - составление конспекта темы.*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов.*

*Тема 1.3. Организация текущего и итогового оценивания программы. Оценка рисков (4 ч).*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Отечественные и зарубежные рекомендации по оценке социальных программ и проектов.

Понятие доказательной социальной практики.

Базовые подходы к оценке результатов благополучателей (наставляемых).

Допустимые числовые значения по отдельным показателям оценки.

Сложности и ловушки оценивания.

Модель оценки результативности программ наставничества для лиц в трудной жизненной ситуации.

Матрица личностных, межличностных и социально значимых изменений благополучателей программ.

Этапы сбора данных.

Примеры опросников и заданий для наставников, наставляемых, тьюторов, кураторов.

Опыт и результаты оценивания программы краткосрочного наставничества для детей молодежи в трудной жизненной ситуации «Мое будущее» (2016-2018 гг.).

Примеры агрегации данных (диаграммы)

*Перечень практических работ*

*Письменная работа - составление конспекта темы. Адаптация опросников.*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов.*

*Тема 1.4. Популяризация программы. Масштабирование программы (4 ч).*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Маркетинг некоммерческой сферы.

Пирамиды потребностей Маслоу и МакГира. Потребности участников программ наставничества.

Customer Development в работе регионального координатора программы.

Особенности маркетинга в сегментах B2C и B2B при реализации программ наставничества.

Особенности ценностного предложения для различных целевых групп при организации и реализации программы.

Онлайн-маркетинг.

Контент-маркетинг.

Практические рекомендации.

Решение кейсов.

*Перечень практических работ*

*Практическая работа - проведение опроса представителей целевых аудиторий, оформление протокола и письменного аналитического отчета*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов. Решение кейса.*

*Тема 1.5. Проект координатора программы: этапы разработки, рекомендации (10 ч).*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Содержание проекта координатора.

Элементы проекта.

Этапы подготовки.

Метод попарной оценки управленческих проблем, возникающих при запуске и реализации программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации.

Как провести презентацию проекта.

*Перечень практических работ*

*Практическая работа - разработка проекта согласно рекомендациям, подготовка презентации*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов. Выполнение творческих заданий (провести беседу с наставником, подготовить презентацию программы для наставляемых и т.п.)*

*Формы и методы контроля освоения модуля 1*

*Устные опросы. Проверка письменных работ.*

*Защита проекта выносится на итоговую аттестацию.*

**Модуль 2. «Основы тьюторского сопровождения пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее» (16 ч).**

<b>ПК 2</b>	<b><i>Тьюторское сопровождение пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»</i></b>
<i>Практический опыт</i>	<i>ПО 2.1. Взаимодействия с наставниками программы ПО 2.2. Взаимодействия с благополучателями программы и их законными представителями ПО 2.3. Взаимодействия с координатором программы</i>
<i>Умения:</i>	<i>У 2.1. Проводить психолого-педагогическое взаимодействие с подростками и молодежью в ТЖС (беседы, консультации, лично-ресурсное картирование, анкетирование и др.) У 2.2. Проводить семинары, беседы, консультации для наставников, законных представителей благополучателей,</i>

	<p><i>кураторов и иных участников программы</i></p> <p><i>У 2.3. Вести педагогическое наблюдение и его анализ</i></p> <p><i>У 2.4. Решать педагогические задачи (кейсы) в полипозиционном взаимодействии</i></p> <p><i>У 2.5. Разрешать нестандартные и конфликтные ситуации программы в пределах своей компетенции</i></p> <p><i>У 2.6. Составлять пары «наставник-наставляемый» по заданной методике с учетом мнения кураторов программы, координатора, законных представителей благополучателей, иных условий</i></p>
<i>Знания:</i>	<p><i>З 2.1 История программы</i></p> <p><i>З 2.2. Правила программы</i></p> <p><i>З 2.3. Основные позиции и функционал в программе</i></p> <p><i>З 2.4. Рекомендуемое содержание индивидуальных встреч наставников и наставляемых</i></p> <p><i>З 2.5. Рекомендации по составлению пар в программе</i></p> <p><i>З 2.6. Сценарии церемонии закрытия и открытия программы</i></p> <p><i>З 2.7. Формы и методы работы тьютора с лицами в ТЖС</i></p> <p><i>З 2.8. Принцип индивидуализации в образовании, история профессии «тьютор»</i></p> <p><i>З 2.9. Возможные сложности во взаимодействии пары «наставник-наставляемый», меры по их предупреждению</i></p>

*Тема 2.1. Социально-педагогическая модель краткосрочной программы наставничества (2 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Международные принципы наставничества в социальной сфере.

История программы «Мое будущее» в России

Типология подростков в программе

Цели программы

Психолого-педагогические механизмы результативности программы

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта по теме. Заполнение сравнительной таблицы о программе в России и за рубежом.

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов*

*Тема 2.2. Позиции в программе, профили участников и этапы отбора. Основной функционал наставника, куратора, тьютора программы. Роль тьюторской позиции (3 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Пять основных позиций в программе

Основной функционал наставника, куратора, тьютора программы.

Профили наставника и наставляемого

Требования к организациям-работодателям наставников

Этапы отбора участников и партнеров программы

Методика составления пар

История профессии «тьютор» в России

Профессиональный стандарт тьюторского сопровождения

Роль тьютора при сопровождении пары «Наставник-Наставляемый»

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта по теме.

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов*

*Тема 2.3. Социальные и образовательные запросы в подростковом и юношеском возрасте, специфика детей и молодежи, находящихся в трудной жизненной ситуации (2 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Типология лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, в России

Особенности социальных и образовательных запросов подростков и молодежи (возрастные аспекты)

Отличие запросов подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации: оставшихся без попечения родителей, находящихся в конфликте с законом, с ограниченными возможностями здоровья

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Работа в группах, подготовка сообщений, участие в дискуссии по теме

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 2.4. Содержание программы. Церемонии открытия и закрытия. Тематика встреч наставника и подопечного (3 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Направленность содержания программы.

Структура и особенности методического пособия для проведения встреч наставника и наставляемого

Встреча 1. От мечты к жизненным целям и планам.

Встреча 2. Круг друзей и значимых взрослых.

Встреча 3. Как развить успех. Ошибки и неудачи, как с ними поступать.

Встреча 4. Самоорганизация: от планирования замысла к его осуществлению.

Встреча 5. Общение личное и профессиональное. Переговоры.

Встреча 6. Образование через всю жизнь.

Церемонии открытия и закрытия: сценарии, опыт организации, рекомендации.

Взаимные обязательства наставника и наставляемого.

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Работа в группах, подготовка сообщений, участие в дискуссии по теме

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 2.5. Методический практикум. Составление резюме и ресурсной карты. Проведение встреч наставника и подопечного. Подготовка наставников. Анализ встреч наставника и подопечного. Типичные кейсы из практики сопровождения наставничества (6 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Составление резюме тьютора и самопрезентация.

Использование ресурсной карты при составлении индивидуального образовательно-профессионального маршрута наставляемого

Содержательное и организационное сопровождение встреч наставника и подопечного.

Задачи и план семинара по подготовке наставников.

Анализ встреч наставника и подопечного.

Типичные кейсы из практики сопровождения наставничества

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Выполнение упражнений, работа в группах, участие в дискуссии по теме, прохождение итогового теста

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта, подготовка резюме тьютора, решение кейсов, прохождение итогового теста*

**Формы и методы контроля освоения модуля 2**

По итогам модуля каждый участник сдает итоговый тест и письменное решение кейса.

**Модуль 3. «Региональная практика управления и тьюторского сопровождения в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее» (24 ч).**

<b>ПК 1</b>	<b>Управление реализацией краткосрочной программы наставничества «Мое будущее»</b>
<i>Практический опыт</i>	<i>ПО 1.1. Определения варианта реализации программы в заданных условиях</i>
<i>Умения:</i>	<i>У 1.1. Определять тип и особенности программы наставничества, границы ее применения У 1.6. Составлять общий график программы У 1.7. Разрешать сложные и конфликтные ситуации в программе. У 1.8. Интерпретировать статистические и качественные данные оценки и наблюдения У 1.10. Оценивать риски программы</i>
<i>Знания:</i>	<i>З 1.2. Структура программ наставничества З 1.3. Условия результативности и эффективности программ наставничества З 1.4. Особенности подростков и молодежи в ТЖС как благополучателей программ наставничества З 1.5. Цели и задачи программы наставничества «Мое будущее» З 1.6. Этапы программы «Мое будущее», особенности их реализации З 1.7. Обязанности территориального координатора З 1.8. Опыт реализации программы в различных субъектах РФ З 1.9. Типичные сложности при организации и реализации программы, меры по их предупреждению</i>
<b>ПК 2</b>	<b>Тьюторское сопровождение пар «Наставник – Наставляемый» в краткосрочной программе наставничества «Мое будущее»</b>
<i>Практический опыт</i>	<i>ПО 2.1. Взаимодействия с наставниками программы ПО 2.2. Взаимодействия с благополучателями программы и их законными представителями ПО 2.3. Взаимодействия с координатором программы</i>
<i>Умения:</i>	<i>У 2.3. Вести педагогическое наблюдение и его анализ У 2.4. Решать педагогические задачи (кейсы) в</i>



	<i>полипозиционном взаимодействии</i> <i>У 2.5. Разрешать нестандартные и конфликтные ситуации программы в пределах своей компетенции</i>
<i>Знания:</i>	<i>3 2.2. Правила программы</i> <i>3 2.3. Основные позиции и функционал в программе</i> <i>3 2.4. Рекомендуемое содержание индивидуальных встреч наставников и наставляемых</i> <i>3 2.5. Рекомендации по составлению пар в программе</i> <i>3 2.6. Сценарии церемонии закрытия и открытия программы</i> <i>3 2.7. Формы и методы работы тьютора с лицами в ТЖС</i> <i>3 2.8. Принцип индивидуализации в образовании, история профессии «тьютор»</i> <i>3 2.9. Возможные сложности во взаимодействии пары «наставник-наставляемый», меры по их предупреждению</i>

*Тема 3.1. Реализация программы наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации при участии органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации: от подготовки до оценки результатов. Опыт представляет Новгородская область (4 ч.)*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

*Условия реализации программы в Новгородской области.*

*Поддержка со стороны органов исполнительной власти.*

*Задачи и результаты программы.*

*О правилах работы с парой наставник-наставляемый. Личный опыт участия.*

*Форма обратной связи в проекте.*

*Система мониторинга хода программы.*

*Функционал старшего тьютора.*

*Истории и результаты пар.*

*О масштабировании проекта на втором этапе, в муниципалитетах*

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

*Составление конспекта занятия, подготовка выводов*

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 3.2. Особенности пилотных запусков программы наставничества с участием детей-сирот в 2016 и 2017 годах. Организация и управление программой наставничества. Рекомендации для координатора. Опыт представляет г.Москва (4 ч.)*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

Особенности пилотных запусков программы наставничества с участием детей-сирот в 2016 и 2017 годах на территории г. Москва

Тьюторское сопровождение программы наставничества. Облик тьютора. Инструменты работы тьютора. Эмоции и размышления

Опыт наставников и наставляемых. Рекомендации

Организация и управление программой наставничества: практический опыт

Рекомендации для регионального координатора

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта занятия, подготовка выводов

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 3.3. Психологические аспекты краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Опыт представляет Республика Башкортостан (4 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Особенности региональной схемы организации программы (организации-партнеры и участники).

Как подготовиться к реализации программы.

Как выстроить программу при сокращенном лимите времени на ее реализацию (четвертая четверть учебного года).

Как заинтересовать потенциальных наставников к участию в программе.

Как выбрать пару и не ошибиться.

Как повлиять на кандидата в наставники, в случае его отказа от работы в проекте.

Что делает пару «наставник – наставляемый» крепкой.

Как бороться с эмоционально нестабильным состоянием в паре, в случае его возникновения.

Как работать с наставляемым при низкой мотивации.

Психологический портрет наставника, наставляемого.

Оптимальный возраст наставника для наставляемого 15-17 лет.

Результаты наставляемых.

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта занятия, подготовка выводов

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 3.4. Практические аспекты краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Опыт представляет Калининградская область (4 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Опыт реализации программы в Калининградской области  
Поэтапность вхождения наставляемого в мир профессии  
Организационные аспекты реализации программы  
Различные возможности и формы наставничества

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта занятия, подготовка выводов

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

*Тема 3.4. Региональные особенности краткосрочных программ наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации. Варианты выбора целевых аудиторий и партнеров программы. Опыт представляют различные субъекты РФ (4 ч.)*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Реализация программы для подростков с девиантным поведением, в т.ч. находящихся в конфликте с законом  
Роль некоммерческих организаций при организации и реализации программы  
Самостоятельное масштабирование проекта в регионе  
Проблемы неустойчивой мотивации среди подопечных  
Форс-мажоры программы с «трудными детьми» и их преодоление  
Результаты взаимодействия пар. Подопечные год спустя

*Перечень практических работ и семинарских занятий*

Составление конспекта занятия, подготовка выводов

*Самостоятельная работа обучающихся (для очно-заочной формы обучения)*

*Изучение методических материалов, составление конспекта*

**III. Организационно – педагогические условия реализации программы**

### **3.1. Организационные и материально-технические условия реализации программы**

Возможна реализации программы очно и дистанционно с использованием необходимого оборудования и программных средств.

### **3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

Для обеспечения освоения слушателями программы необходимо привлечение учебно-методических и информационных материалов по теме.

### **3.3. Кадровое обеспечение программы**

Обеспечение образовательной программы преподавательским составом, как правило, из числа руководителей программ наставничества, экспертов некоммерческой сферы, волонтеров и др.

## **IV. Оценка качества освоения программы**

Для итогового контроля усвоения слушателями программы рекомендуется форма защиты проектов.

### ***Перечень примерных тем для итоговых проектов слушателей***

*Проект координатора краткосрочной программы наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации в городском поселении.*

*Проект координатора краткосрочной программы наставничества для подростков и молодежи в трудной жизненной ситуации в сельском муниципалитете.*

*Проект координатора краткосрочной программы наставничества для подростков и молодежи, оставшихся без попечения родителей.*

*Проект координатора краткосрочной программы наставничества для подростков и молодежи с девиантным поведением, в т.ч. находящихся в конфликте с законом.*

*Проект координатора краткосрочной программы наставничества для подростков и молодежи с ограниченными возможностями здоровья и инвалидностью.*

Проект включает: описание условий реализации программы наставничества, описание ее особенностей для избранной местности / целевой аудитории благополучателей, анализ возможных управленческих проблем, представление путей их предупреждения (решения), общий план запуска и реализации программы (перечень партнеров, число наставников, наставляемых и тьюторов, график по этапам). Проект представляется в форме презентации 9-12 слайдов.

## **V. Литература**

**Основная:**

1. Дикман Д. От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности. М.: АНО «Портал «Такие дела», 2018. 148 с.
2. Наставники: не рядом, а вместе! Методическое пособие для воспитателей детей и молодежи и их законных представителей. М.: Агентство стратегических инициатив, 2017. 54 с.
3. Наставники: не рядом, а вместе! Методическая брошюра для детей и молодежи в трудной жизненной ситуации, принимающих участие в программах наставничества. М.: Агентство стратегических инициатив, 2017. 26 с.
4. Отчет. Оценка результативности программ индивидуального сопровождаемого наставничества детей и молодежи, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. М.: АНО «Мое будущее», 2018. 56 с. (На правах рукописи.)

**Дополнительная:**

1. Грей Дж. Дети с небес. Искусство позитивного воспитания. Как развить в ребенке дух сотрудничества, отзывчивость, уверенность в себе.
2. Дальто Ф. На стороне подростка.

**Официальные документы:**

1. Федеральный закон от 21 декабря 1996 г. N 159-ФЗ "О дополнительных гарантиях по социальной поддержке детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей" (с изменениями и дополнениями)
2. Постановление Правительства РФ от 24 мая 2014 г. N 481 "О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей"

**Интернет-ресурсы:**

1. Оценка эффективности наставнического проекта: опыт Шотландии. В 2-х ч. Режим доступа: <https://mentori.ru/about/news/58>, <https://mentori.ru/about/news/59>
2. Сайт [моебудущее.рф](http://моебудущее.рф)

**Задание 2:**

Определите личные качества, необходимые для координаторов программ наставничества.

Сформулируйте, с чего нужно начать свою подготовку в качестве муниципального координатора программ наставничества: специалисту КДН, учителю, студенту-волонтеру.

**Задание для самопроверки:** перечислите компетенции, умения и знания координатора. Какой практический опыт он должен иметь?

## **2. Маркетинг некоммерческой деятельности**

### ***1.1. Сущность маркетинга***

Современная теория управления отводит маркетингу роль комплексного катализатора для успеха хозяйственной деятельности организации. Мы берем за основу определение, согласно которому маркетинг – это хозяйственная деятельность компании, направленная на получение прибыли посредством удовлетворения запросов рынка. В данном определении существенна связь запроса рынка (различных групп клиентов) и финансовых результатов компании. А также тот момент, что маркетинг - это деятельность компании (т.е. каждого сотрудника компании), а не только маркетолога.

При этом современное понимание маркетинга интегрирует и видоизменяет предшествующие исследования в данной области. Раскроем данный тезис.

Первые курсы по маркетингу были прочитаны в университетах США в 1902 году. Однако считается, что в отдельную науку он выделился позже, спустя 50-60 лет, особенно благодаря деятельности Филиппа Котлера (род. в 1931 г.). Котлер соединил знания из множества разных областей, систематизировал и впервые описал в 1967 в своей книге «Маркетинг менеджмент» (Marketing Management: Analysis, Planning, and Control), названной Financial Times одной из 50 лучших бизнес-книг всех времен и народов.

По Ф.Котлеру, маркетинг – это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. В его трудах это определение опирается на такие основные понятия как: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка и рынок.

Дэвид Огилви (1911-1999 гг.), классик рекламного дела, также считается одним из основоположников маркетинга.

Майкл Портер (род. в 1947 г.) тесно связывал понятия маркетинга и конкуренции. Конкуренция есть среда развития маркетинга, его побудительная сила и следствие. Также, именно Портер обратил внимание на деятельность компании с точки зрения формирования конечной ценности продукта для потребителя. Основных маркетинговых стратегий компании, по М.Портеру, три: это предоставление уникального продукта, предоставление наиболее низкой цены либо создание продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка (стратегия концентрированного маркетинга).

Со временем было признано, что маркетинг компании составляет важную часть стратегического планирования компании в условиях неопределенности и перевода ее из текущего состояния в желаемое. В процессе своего развития как науки и практики маркетинг объединил экономические, управленческие и даже психологические знания. Структура продаваемого продукта стала рассматриваться в совокупности его материального воплощения, предлагаемых услуг, а также бренда и репутации. Управление потребительской ценностью, как направление маркетинга, пережило взлет в контексте таких задач, как обеспечение роста удовлетворенности клиента и поддержание его лояльности (Е.А.Бойченко).

В 21 веке маркетинг пережил тектонический сдвиг. Контент-анализ зарубежных изданий по маркетингу показывает характерную эволюцию ключевых слов маркетинга<sup>1</sup>. Еще в 1990-х годах в центре профессионального маркетингового дискурса были Компании, их Продукция, Коммуникация с покупателем и Продажи. Однако несколько лет назад на первые места вышли Клиент, Ценность, Коммуникация в социальных сетях и Отношения (отношения с покупателем, клиентом). В изданиях 2017 года речь идет о тех вызовах, которые стоят перед маркетингом: Цифровизация

---

<sup>1</sup> При подготовке данного пункта использован материал стажировки на базе Болонской школы бизнеса (BBS), Италия в сентябре 2018 г.



(Диджитализация), Глобализация, продажи «от Клиента к Клиенту»<sup>2</sup>. Также в современных условиях все чаще звучат голоса в пользу «этичного маркетинга», когда при выпуске продукции и ее продвижении во внимание принимаются такие ценности, как экологичность, сбережение здоровья людей и аналогичные.

Развитие идей маркетинга можно также увидеть на примере нового издания "Основ маркетинга" (европейское издание), написанного основателем науки маркетинга Филипом Котлером в соавторстве с Гари Армстронгом, Джоном Сондерсом и Вероникой Вонг. Книга содержит основные положения теории маркетинга и примеры, взятые из деятельности европейских компаний. Издатели отмечают: «Наряду с базовыми сведениями читатель получит информацию о новых методических разработках в маркетинге и узнает, как меняется маркетинг с развитием технологий и изменением финансовой ситуации в мире. Кроме того, авторы рассказывают о маркетинге в Интернете и с помощью мобильной связи, о новых разработках в менеджменте продаж, приводят примеры составления бюджета маркетинга организации, объясняют, как используется в маркетинге (особенно в рекламе) статистика и психология. В последние годы общество предъявляет все более высокие требования как к производителям товаров, так и к продавцам, и маркетинг, реагируя на изменившиеся запросы, становится все более социально ориентированным.»<sup>3</sup>

Отдельно остановимся на концепции комплекса маркетинга.

В классический комплекс маркетинга, предложенный Нилом Борденом в 1953 году, включаются четыре элемента, названия которых в английском языке начинаются с буквы "P":

---

<sup>2</sup> Парадоксально, классическое определение маркетинга от Ф. Котлера вполне предусматривает такой вариант. «Маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством обмена», - писал Котлер, не включая в определение деятельность компании.

<sup>3</sup> Подробнее: <https://www.labyrinth.ru/books/512912/>

- **product** – продукт, товар, услуга и все, что с ними связано, например: упаковка, маркировка, фасовка, имя продукта, их придумывание, создание, разработка;
- **price** – цена товара, в ее сопоставление со спросом, в соотношении с конкурентами;
- **place** – место и способы распределения товаров, то, как доходит (доводится) товар до потребителя, как и где выкладывается товар на полки, как продается;
- **promotion** – то, как продвигается продукт, популяризируется сам товар, идея товара, формируется потребность в нем, это все применяемые инструменты торгового маркетинга.

Именно эти элементы, переменные принимаются во внимание маркетингом, признаются ключевыми и требующими постоянного пристального внимания. Более того, все эти элементы комплекса маркетинга взаимосвязаны между собой и именно в этой взаимосвязи отдельных элементов маркетинг планирует, разрабатывает и реализует маркетинговые действия.

В последние годы, в комплекс маркетинга включают и другие элементы, начинающиеся на букву Р (концепции "5P", "6P", "7P", "9P"). К примеру, "*Purchase*" — покупка как деятельность потребителя, наблюдение за которой принципиально важно, на фоне остальных "P", когда, скажем, цена менее важна, чем процесс покупки. "*People*" — в комплексе маркетинга подразумевает под собой понятие потребителя. "*Package*" - упаковка, хотя и входит в состав "продукта", но может рассматриваться как отдельный и не менее важный элемент комплекса маркетинга, чем сам продукт. "*Personal*" — входит в качестве кадровой составляющей во все четыре элемента комплекса маркетинга, но для компаний, скажем, работающих в области директ-маркетинга может являться ключевым элементом комплекса маркетинга.

Комплекс маркетинга "7P" включает все элементы комплекса маркетинга "4P" (*product, price, place, promotion*), а также такие элементы, как "*people*" — люди, все те, кто прямо или косвенно вовлечены в процесс маркетинга, "*process*" - процедуры, механизмы и последовательности действий, которые обеспечивают маркетинг, "*physical evidence*" - обстановка, среда, в которой оказывается услуга, продается товар.

## ***1.2. Система маркетинговых коммуникаций с точки зрения функций маркетинга***

Современный комплексный взгляд на маркетинг означает, что в нем выделяют 4 функции: аналитическую, производственную (товарную), сбытовую (функция продаж), организационную (управления и контроля).

Цель аналитической функции - создание комфортной информационной среды для принятия управленческих решений в компании.

Цель товарной функции – повышение конкурентоспособности предложения компании на рынке.

Цель сбытовой функции – поддержка сбыта.

Цель организационной функции – интеграция маркетинга в управление компанией. (В.Д. Шкардун.)

### **1) Аналитическая функция:**

- изучение рынка как такового — целенаправленный сбор информации о конъюнктуре рынков сбыта;
- изучение потребителей — физических или юридических лиц, потребляющих продукты производства;
- изучение фирменной структуры проводят по трем группам фирм: фирмы — контрагенты (покупатели): фирмы — конкуренты; фирмы — посредники;
- изучение товара (товарной структуры) — выяснение того, как удовлетворяется потребность в продукции на выбранном рынке;

- анализ внутренней среды предприятия - изучение организационной структуры предприятия с точки зрения ее конкурентоспособности на целевых рынках;

## 2) Товарная (производственная) функция:

- организация производства новых товаров, разработка новых технологий и услуг - ключевой фактор коммерческого успеха, потому что позволяет компании занимать на рынке в течение определенного периода монопольное положение и получать более высокую прибыль;

- организация материально-технического снабжения — наиболее существенный элемент обеспечения производства; компания обеспечивает свои потребности посредством закупки необходимых материально-технических ресурсов по договорам купли-продажи, а также используя возможности оптового рынка;

- управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции — деятельность, направленная на достижение уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов, проектно-конструкторским, контрактным рыночным требованиям;

## 3) Сбытовая функция (функция продаж):

- организация системы товародвижения — совокупность функций обработки заказов, погрузки-разгрузки, создания запасов, хранения и транспортировки;

- организация высококачественного сервиса — непременно вызывает расширение спроса на любой товар или услугу, способствует коммерческому успеху компании, повышает ее престиж;

- проведение целенаправленной товарной политики — использование таких принципов, благодаря которым обеспечиваются эффективное с коммерческой точки зрения формирование номенклатуры и ассортимента товаров (услуг) и запланированные объемы продаж;

- проведение целенаправленной ценовой политики — посредством цены реализации конечные коммерческие результаты определяют эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия;

#### 4) Функция управления и контроля (организационная):

- организация стратегического и оперативного планирования на предприятии — реализация всех функций маркетинга практически невозможна без продуманного планирования;

- информационное обеспечение управления маркетингом — предприятие должно постоянно анализировать и совершенствовать информацию, характеризующую ход выполнения цикла «заказ — изготовление — отгрузка — оплата»;

- коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии) обеспечивает предприятию активное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду и поэтому органически связана с формированием спроса и стимулированием сбыта;

- организация контроля маркетинга — завершающее звено процесса принятия и реализации решения.

Общепринято, что согласно данным функциям должна быть выстроена информационная система маркетинга в компании. Она включает подсистему маркетинговых исследований, подсистему обработки и анализа информации, подсистему систематизации и хранения, подсистему стандартизации маркетинговой информации. Даже в случае, если компания небольшая и в ней не создана маркетинговая служба, различные типы информации согласно аналитической, товарной, сбытовой и организационной функции маркетинга будут представлены в ее работе и необходимо обеспечить их аккумуляцию.

Дополнительно говорят о внешних маркетинговых коммуникациях компании.

В соответствии с теорией коммуникации, в маркетинговых коммуникациях выделяют отправителя, сообщение, каналы коммуникации, получателя, ответную реакцию, обратную связь. Также возможно рассмотрение кодировки сообщения, его расшифровки и помех коммуникации.

На наш взгляд, **выполнение всех функций маркетинга должно иметь проекцию не только во внутренней информационной системе маркетинга в компании, но и во внешних коммуникациях с различными целевыми аудиториями.**

К сожалению, этот подход разделяют не все специалисты и, например, можно встретить определение, что «Маркетинговые коммуникации – это способы и формы передачи информации о товарах и услугах целевой аудитории, т.е. определенной группе людей, которые имеют возможность реагировать на эту информацию». Как мы видим, в данном случае речь идет о коммуникациях для поддержки одной - сбытовой - функции маркетинга, а остальные функции не отражены в определении.

На наш взгляд, наиболее наглядно связь внутренних и внешних маркетинговых коммуникаций представлена на примере аналитической функции, поскольку проведение большинства маркетинговых исследований предполагает контакты с покупательской аудиторией и конкурентами.

Область маркетинговых исследований как статистическая наука была инициирована Артуром Нильсеном (Arthur Nielsen) вместе с созданием компании ACNielsen Company в 1923 году.

Маркетинговые исследования классифицируются по месту проведения (полевые и кабинетные), частоте (регулярные, повторные, однократные), охвату рынка (сплошные и выборочные), объекту наблюдения (исследование внешних объектов, самонаблюдение), способу получения информации (опрос, наблюдение, эксперимент, имитационное моделирование, метод

экспертных оценок), постоянству аудитории (случайная выборка, постоянная выборка – т.н. аксесс панель).

Виды маркетинговых исследований принято рассматривать в связи с фазами существования продукта: а) инициация, б) разработка, в) опытное производство и тестирование, г) промышленное производство и распространение. Маркетинговые коммуникации, относящиеся к фазе 3, справедливо выделить в отдельную группу и сопоставить товарной функции маркетинга.

Специфическое направление маркетинга представляет собой Customer Development - тестирование идеи или прототипа будущего продукта на потенциальных потребителях. Термин ввел в 1990-х годах американский серийный предприниматель Стив Бланк. В своей книге «Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов» он сформулировал методику customer development, то есть клиентоориентированный подход к созданию бизнеса. Согласно этой концепции продукт обязательно должен решать проблему клиента. Сначала выявляется проблема, потом разрабатывается продукт, а не наоборот. На практике рекомендуется соблюдать равновесие между экспертной разработкой продукта и изучением потребностей клиентов. Мы посчитали Customer Development еще одним вариантом внешних маркетинговых коммуникаций в рамках товарной функции.

Внешние коммуникации для реализации сбытовой функции маркетинга обычно делят на рекламу, прямой маркетинг и стимулирование сбыта (различные акции, бонусы и т.п.). Описание этого вида коммуникаций широко представлено в литературе. Дополнительно различают жесткие и мягкие программы стимулирования сбыта. «Жесткое» стимулирование - то, которое за короткий промежуток времени поможет убедить в надобности потребителя сделать покупку именно этого товара. Удобнее всего сделать это с помощью проведения различных скидок, распродаж (ценовое

стимулирование), а также выдачей дополнительных товаров при условии, что будет осуществлена покупка (натуральное стимулирование). Как правило, «жесткое стимулирование» носит временный характер, так как проводится в сжатые сроки. Частое его использование крайне нежелательно, так как у покупателя может возникнуть сомнение в качестве данного продукта. Временность такого стимулирования связана и с определенными затратами производителей, без которых обойтись никак не получится. Примерами «мягкого стимулирования» считается проведение различных конкурсов и лотерей. Также сюда относится яркий и привлекающий дизайн упаковки, возвращение денег в том случае, если купленный товар не оправдал своих качеств.

В качестве современного дополнения к этому перечню назовем интернет-маркетинг – продвижение товаров и услуг в интернете через построение «воронки продаж». Подробнее это вид маркетинга мы рассмотрим в практической части исследования. Сюда же мы отнесем контент-маркетинг - совокупность маркетинговых приёмов, основанных на создании и / или распространении полезной для потребителя информации с целью завоевания доверия и привлечения потенциальных клиентов. Контент-маркетинг не предполагает непосредственную организацию сбыта продукции или продажи услуг, но готовит почву для них. Подробнее этот вид маркетинга, как и интернет-маркетинг, мы рассмотрим также в практической части исследования.

Наконец, мы взяли на себя смелость предположить, что внутренней организационной функции маркетинга можно сопоставить внешнее позиционирование компании и так называемые связи с общественностью и пропаганду.

Отразим промежуточные результаты теоретического исследования, полученные на данном этапе, в таблице.

*Таблица 1. Маркетинговые коммуникации компании*



*с точки зрения функций маркетинга*

Информация и коммуникации	Функции маркетинга			
	<u>Аналитическая</u>	<u>Товарная</u>	<u>Сбытовая</u>	<u>Организационная</u>
<b>Внутренняя информационная система (внутренние маркетинговые коммуникации)</b>	Планирование и обработка данных маркетинговых исследований и регулярной деятельности компании	Номенклатура товаров и услуг, регламенты и процессы разработки новых товаров и услуг, система управления качеством продукции	Политики и стандарты	Планы, регламенты их разработки, иные внутренние коммуникации и контроль
<b>Внешние маркетинговые коммуникации</b>	Сбор данных в рамках маркетинговых исследований	Отдельные виды маркетинговых исследований (например, пробный маркетинг или тестирование практичности) Customer Development	Реклама Прямой маркетинг Стимулирование сбыта Интернет-маркетинг Контент-маркетинг	Позиционирование компании Связи с общественностью и пропаганда

**1.3. Маркетинг услуг**

Поскольку наша компания специализируется на предоставлении услуг, затронем вопросы маркетинга услуг.

В настоящее время доля услуг в мировом валовом продукте превысила 50% и продолжает расти. В экономике развитых стран услуги составляют свыше 70-80% ВВП.

Специфические особенности услуг были выделены в середине прошлого века. В правовом поле в России они представлены в Национальном стандарте ГОСТ Р 50691-2013 «Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг» (4) в форме рисунка. Приведем его полностью.



*Рисунок 1.*

### *Специфические особенности услуг*

Согласно стандарту, движущей силой, влияющей на установление требований системы, являются потребители услуг. В обеспечении качества услуг заинтересованы собственники (владельцы) организаций, оказывающих услуги, профессиональные объединения и ассоциации в сфере услуг, потребительские общества и организации, органы исполнительной власти и пр. Процесс жизненного цикла услуг обеспечивает оказание (предоставление) услуг, качество которых определяется удовлетворенностью потребителей.

В целом эти положения согласуются с современным пониманием маркетинга, ориентированного на удовлетворение запросов потребителя (покупателя).

Среди результатов оказания услуг важное место отведено удовлетворенности общества, что может быть особенно актуально при оказании услуг в некоммерческой сфере.

В модели системы обеспечения качества услуг представлены такие составляющие комплекса маркетинга, как сама услуга, ее потребители, персонал, окружение, процесс предоставления услуги. Измерение, анализ и улучшение услуги являются неотделимыми элементами модели.

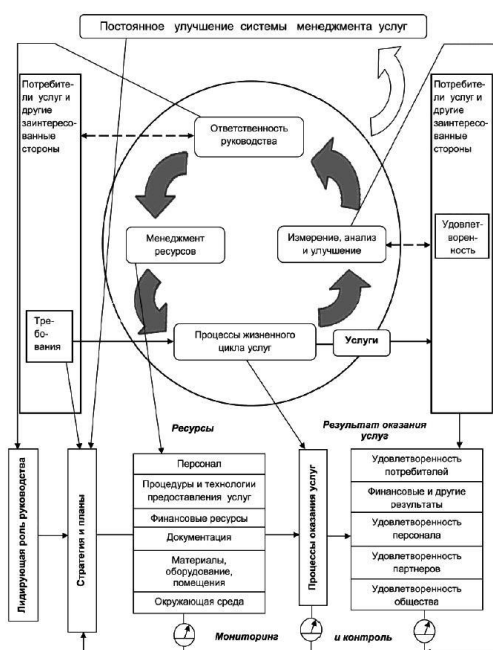


Рисунок 2.

Модель системы обеспечения качества услуг<sup>4</sup>

Отдельно отмечено, что для специальных процессов при оказании услуг, результаты которых невозможно в полной степени проверить последующим контролем (например, морально-психологическое, физическое состояние потребителя в результате взаимодействия исполнителя и потребителя услуг; отклонение характеристик услуги от требований потребителя), результаты могут быть оценены косвенными методами, в том

<sup>4</sup> Рисунок цитируется по ГОСТ Р 50691-2013 «Услуги населению. Модель системы обеспечения качества услуг» (4).

числе методами регулирования технологических процессов и процессов управления.

В известной книге «Управление и организация в сфере услуг» проблемы в области менеджмента услуг также формулируются на основе характеристик услуги, отличающих ее от товара (неосвязаемость, непостоянство качества). При этом авторы делают акцент на вопросах производительности и оценки работ в данной сфере, стандартизации качества.

**Фактически, современные представления о механизмах управления качеством и стандартизации в сфере предоставления услуг открывают возможности для полноценного использования в ней маркетинга, в т.ч. внешних маркетинговых коммуникаций.**

Исключение составляют разве что услуги монополистов, как, например, услуги по электроснабжению. В то же время, ситуация на рынке быстро меняется, и, например, железнодорожные перевозки населения, относившиеся ранее к высокомонополизированным услугам, приобрели конкурентов в виде авиакомпаний, что простимулировало развитие отраслевого маркетинга.

Более того, современный маркетинг для усиления конкурентных преимуществ компании предлагает переход от продажи просто товаров к продаже услуг. Предоставление товара вкупе с сопутствующими услугами рассматривается как способ выгодно отличить свой товар от товара конкурента, грамотно его позиционировать.

При этом специфика маркетинга услуг состоит в том, чтобы учитывать активную роль потребителя услуг (в ряде случаев он оказывает существенное влияние на результат услуги, как, например, в образовании), коммуникативные, а также социальные и этические аспекты услуги, ее безопасность (оказание услуг, не гарантирующих безопасность, не отвечающих нормам морали и т.п., как правило, запрещено).

#### ***1.4. Основные особенности маркетинга в некоммерческой сфере***

Как уже было отмечено, маркетинг имеет своей целью извлечение прибыли, что порождает противоречие в отношении деятельности некоммерческих организаций, поскольку согласно п.1. ст.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

В связи с этим возникает спор о сути и границах применения понятия маркетинга к некоммерческой сфере.

В имеющихся попытках теоретически осмыслить противоречие между сутью социально-ориентированной деятельности и маркетинга выделим следующие характерные позиции:

1) В некоммерческом маркетинге результатом является прежде всего социальный эффект, а не экономический результат от маркетинговой деятельности. По сути, он является своеобразным показателем рентабельности некоммерческого проекта и в идеальном варианте создает нематериальный результат:

- удовлетворяет жизненно важные потребности человека;
- повышает уровень и качество жизни общества;
- способствует сохранению и воспроизводству общественного уклада.

2) Использование маркетинга в некоммерческой сфере имеет ограниченный характер, особенно при реализации сбытовой функции. Так, отмечается, что маркетинг направлен в первую очередь на выявление потребностей обслуживаемых групп, изучение и формирование спроса, формирование номенклатуры товаров и услуг. А в случае, если услуга оказывается государственной или муниципальной организацией, требования

к качеству и объему услуг устанавливает соответствующий орган, а потребители вынуждены использовать ее «as is», что снижает значимость не только сбытовой, но и товарной, и аналитической функций маркетинга.

Таким образом, казалось бы, маркетинг некоммерческой сферы предстает в виде «недо-маркетинга», усеченного варианта маркетинга в коммерческой сфере.

Мы согласны, что на маркетинговые решения в некоммерческой сфере будут оказывать влияние ожидания общества о том, в какой форме должна быть представлена информация о некоммерческих услугах, в каком ценовом диапазоне они должны находиться и т.д. Часть маркетинговых решений («жесткая» стратегия сбыта, «агрессивная» реклама) воспринимаются как недопустимые, неэтичные в некоммерческой сфере, - например, с этим может столкнуться реклама медицинских услуг. Заметим от себя, что развитие маркетинга некоммерческой сферы затрудняется следующим фактором: зачастую наблюдается **несовпадение потребителя (благополучателя) услуги и ее покупателя (налогоплательщика, спонсора, законного представителя несовершеннолетнего или недееспособного лица и т.д.), и это требует специальных решений в построении маркетинговых коммуникаций.**

С другой стороны, профессионализация благотворительной деятельности и деятельности волонтеров во всем мире и в России привела к активной практике переноса бизнес-инструментов в некоммерческую сферу, в первую очередь в деятельность так называемых социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО).

СО НКО создаются на основе религиозных объединений и общественных организаций. Государственные органы, а также политические структуры не могут получить статус СО НКО. Данный вид некоммерческих структур, а также права и обязанности этих организаций закреплены на законодательном уровне. Деятельность этих организаций связана:

- с решением общественных и социальных проблем;
- с подготовкой граждан к предотвращению травматизма и других несчастных случаев, справиться с разрушительными последствиями стихийных бедствий, а также с техногенными и экологическими угрозами;
- с социальной помощью населению;
- с предоставлением практической помощи переселенцам и беженцам, пострадавшим от военных конфликтов, стихий природы, техногенных аварий, экологических загрязнений;
- с доступными юридическими консультациями для граждан и НКО;
- с охранной функцией защиты флоры и фауны;
- с защитой прав и свобод человека;
- со сбережением объектов, которые имеют религиозную, культурную, историческую, природоохранную ценность;
- с благотворительностью, волонтерской деятельностью;
- с мероприятиями, связанными с профилактикой опасных для общества форм поведения среди населения;
- с содействием формированию отрицательного отношения общества к коррупции.
- с наукой, образованием, культурой, профилактическими мероприятиями, искусством, спортивным и духовным развитием граждан;
- с содействием психологическому здоровью людей;
- с воспитанием патриотического духа всех возрастных категорий граждан;
- с процветанием международного сотрудничества, содействием сохранению традиций, культурных и языковых ценностей этнических групп и народов РФ;
- с профилактической противопожарной деятельностью и участием в тушении огня, осуществлением спасательных работ;

- с социальной адаптацией мигрантов;
- с выполнением поисковых работ, которые могут обнаружить неизвестные захоронения, выявить останки военных, которые погибли или пропали без вести, защищая Родину;
- с организацией мероприятий, способствующей социальной, медицинской и трудовой реабилитации граждан, которые употребляют наркотические средства.

Так, Дмитрий Дикман<sup>5</sup> во вступлении к своей свежей книге «От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности» отмечает, что «...как и любая другая деятельность, благотворительность может быть более эффективной или менее эффективной».

Обозначив требование эффективной благотворительности и теорию эффективного альтруизма как мировой тренд, автор предлагает читателям ряд инструментов для разработки стратегии некоммерческой организации, перенесенных из бизнеса. При этом, рассматривая KPIs как инструмент оценки программной деятельности, Д.Дикман отмечает, что «...В благотворительности эффективность измеряется не выручкой и числом продаж, а индивидуально разработанным для каждого случая комплексом показателей».

Следует отметить, что перенос бизнес-инструментов в маркетинг некоммерческой сферы не только совершает важный вклад в развитие практики деятельности некоммерческих организаций, но разрушает миф о том, что эта деятельность носит в целом неоплачиваемый и непрофессиональный характер. Далее в исследовании мы покажем, что фактически этот подход также весьма широко используется при организации акселераторов для старт-апов некоммерческой сферы.

---

<sup>5</sup> Дмитрий - основатель и генеральный директор компании Group 36, создающей стратегии для российских и международных некоммерческих организаций, дизайн структур управления проектами, системы оценки их эффективности



Вместе с тем, при наличии преимуществ, недостатком такого подхода является то, что вопрос о применимости в некоммерческой сфере бизнес-инструментов, в т.ч. маркетинга, в данном случае не ставится на теоретическом уровне, а решается в пределах практических ситуаций, «кейсов» и может приходиться в противоречие с установками самих участников и организаторов некоммерческой деятельности.

Рассогласованность попыток определить возможности и границы маркетинга в некоммерческой сфере, на наш взгляд, указывает на необходимость продуктивных усилий по разрешению имеющихся противоречий.

Мы считаем, что разрешить противоречия между различными попытками применить маркетинг в некоммерческой сфере, может помочь разделение такого маркетинга на два «слоя».

В одном слое будет представлена маркетинговая работа, направленная на увеличение создаваемого общественного блага.

А во втором – маркетинг услуг и товаров некоммерческой сферы, предоставляемых на платной основе.

При этом будет возможна достойная оплата труда работников некоммерческого сектора (в т.ч. перевод волонтеров в статус сотрудников), а также использование полученной прибыли для достижения уставных целей организации.

Соответственно, внешние маркетинговые коммуникации мы предлагаем дифференцировать по преимущественному использованию в первом или втором слое (Таблица).

При заполнении таблицы внесем также дополнения, связанные со спецификой некоммерческой сферы:

1) В контексте аналитической функции маркетинга мы бы хотели рассмотреть современную тенденцию по развитию доказательности антропологических практик. Доказательная медицина, педагогика,

доказательные практики социальной работы формируют свой набор инструментов агрегации и представления данных, которые могут обладать существенной убедительностью и влиянием с точки зрения формирования поведения у потребителей услуг.

2) К внешним маркетинговым коммуникациям в рамках товарной функции добавим адаптацию аналогов, например, зарубежных социально-ориентированных услуг и программ. Это сегодня относительно быстрый, надежный и дешевый способ создать условия для заметного роста социального эффекта. Адаптация включает привлечение пробной группы благополучателей, поэтому отнесем ее именно к внешним коммуникациям.

3) Для некоммерческой сферы характерен специфический вид внешних маркетинговых коммуникаций, направленный на сбыт своих услуг и привлечение средств от государственных структур и грантодателей, а также выстраивание долгосрочных отношений с ними, что необходимо отразить в перечне внешних маркетинговых коммуникаций при реализации сбытовой и организационной функции.

И наконец, обучение использованию основного продукта (в нашем случае – методической разработки) мы указали как важный аспект внешней коммуникации в обоих «слоях», поскольку обучение позволяет и быстрее обеспечить тиражирование социальной программы, кратно увеличив тем самым социальный эффект, и повышает ценность основного продукта либо выступает как его дополнение и даже замена.

*Таблица 2. Дифференциация  
внешних маркетинговых коммуникаций  
некоммерческой организации*

Цель	<u>Функции маркетинга</u>			
	<u>Аналитическая</u>	<u>Товарная</u>	<u>Сбытовая</u>	<u>Организационная</u>
<b>Повышение социального</b>	Сбор данных в рамках развития	Адаптация аналогов	Контент-маркетинг Участие в	Связи с общественностью, взаимодействие с

<b>эффекта</b>	доказательных практик		закупках, конкурсах субсидий, грантах Обучение использованию	органами государственной власти ( <i>Government Relations</i> ) и пропаганда
<b>Получение прибыли, в т.ч в смежной сфере</b>	Сбор данных в рамках маркетинговых исследований	Пробный маркетинг Тестирование практичности Customer Development	Реклама Прямой маркетинг Стимулирование сбыта Интернет-маркетинг Обучение использованию	Позиционирование компании

### ***1.5. Возможности маркетинга на рынке межсекторного партнерства***

Отдельный класс представляют собой некоммерческие межсекторные программы и проекты, где одним из участников выступает бизнес. Традиционно именно бизнес рассматривается в качестве спонсора услуг, оказываемых благополучателям. Однако, как мы считаем, развитие маркетинга в этом секторе должно быть направлено на удовлетворение запросов самого бизнеса, и ниже кратко охарактеризуем данную возможность.

Один из основоположников идей и практики межсекторного партнерства в России - доктор социологических наук, кандидат технических наук Владимир Николаевич Якимец. Он рассказывает о том, что «...Впервые в России идея о необходимости исследования нормативно-правовой базы моделей взаимодействия в социальной сфере организациями из разных секторов, отличающихся помимо прочего тем, какая форма собственности является для них доминирующей, была намечена в коллективной брошюре<sup>6</sup>, в которой излагались результаты проектов, реализованных в 1994-1995 гг. в

<sup>6</sup> Либоракина М.И., Флямер М.Г., Якимец В.Н. Социальное партнерство. — М.: Школа культурной политики, 1996.

Иркутской и Томской областях. Ряд последующих разработок, выполненных с 1996 по 2000 год, заложили фундамент для теоретического осмысления межсекторного социального партнерства. Материалы этих исследований были обобщены и систематизированы в работах 2001-2002 годов. Это заложило базу нового научно-практического направления – межсекторное социальное партнерство...».

В последующем работа по распространению практик межсекторного партнерства велась под эгидой Минэкономразвития РФ.

Вариантами различного подхода к межсекторному взаимодействию могут быть:

1. Создание организаций, в правовом смысле, отвечающим требованиям других секторов, но при этом отстаивающих интересы первичного сектора.

2. Развитие концепций и подходов, когда, не нарушая основной специфики своей деятельности, структура одного сектора начинает добавлять процедуры и приемы, которые связывают её с другими секторами. Это и концепция социально-ответственного бизнеса, сущность которой состоит в дополнении к основным целям коммерческой структуры требований к необходимому качеству продукции и услуг, и благотворительная деятельность.

3. Создание специфических механизмов межсекторного взаимодействия. Сущность его в установлении эффективного и конструктивного партнерства между всеми тремя секторами, действующими в обществе государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями.

Сотрудничество секторов позволяет преодолевать социальные проблемы и противоречия и переконструировать социальную действительность, в т.ч. исходя из ценностей общественного блага и пользы для каждого участника.

Формы межсекторного партнерства - совместное проведение мероприятий, общественные и общественно-экспертные советы, предоставление государственных и муниципальных грантов, различные региональные программы.

От себя добавим, что сегодня в качестве перспективных производителей и потребителей межсекторных инициатив рассматриваются территории опережающего развития (ТОР).

Также, на наш взгляд, необходимо принципиально расширить перечень секторов – участников межсекторного взаимодействия. В инновационных проектах, связанных с развитием молодежи, образование и наука вполне способны выполнять роль самостоятельных стейкхолдеров.

Проблемы межсекторного взаимодействия:

- недостаточный профессионализм участников,
- информационный голод и отсутствие общего информационного пространства,
- слабость ассоциативных связей и закрытость неправительственных организаций,
- непонимание тем или иным сектором проблем партнеров
- недостаточность правового обеспечения взаимодействия,
- отсутствия механизмов взаимодействия, основанных не только на личных контактах,
- неравномерность развития в разных территориях,
- принципиальная конфликтность взаимодействия,
- некоммерческие организации выступают в роли просителя.

Управление взаимодействием участников межсекторного взаимодействия направлено также на преодоление данных проблем, а также высокого уровня неустойчивости, характерного для социальных систем в целом.

Важным инструментом вовлечения бизнеса в межсекторное взаимодействие является концепция корпоративной социальной ответственности.

Как указывают специалисты, «...Наиболее соответствующим практике бизнеса является следующее понимание корпоративной социальной ответственности (КСО) - это стратегия устойчивого развития бизнеса, основанная на объединении усилий общества в экономическом росте, развитии социальной инфраструктуры и улучшении экологии».

В этой парадигме бизнес ответственен за свои действия перед окружением, сообществом и сотрудниками. Примеры проявлений КСО: наличие инновационных программ, вклад компании в развитие человеческого потенциала, объем инвестиций в современные формы образования, анализ и оценка эффективности использования энергии, программы сохранения и развития окружающей среды, особенности работы с поставщиками и др.

В своей работе АНО «Мое будущее» привлекает бизнес к поддержке программ наставничества для подростков и молодежи, которые имеют статус сирот или иные показатели трудной жизненной ситуации. Важность этого направления социально значимой деятельности подчеркнута в документах и методических материалах.

В условиях текущего экономического кризиса возможности и заинтересованность средних и мелких компаний в реализации социальных программ снижаются. Преимущества КСО для них отходят на второй план, т.к. компании теряют долгосрочную перспективу деятельности, вынуждены уменьшать расходы. В связи с общим сокращением рабочих мест уходит необходимость бороться за привлечение кадров на рынке труда.

Если говорить о настроениях, связанных с перспективами развития межсекторного партнерства, то можно отметить следующее<sup>7</sup>:

1. Предприниматели считают недооцененной свою роль в решении проблем общества и государства в последние двадцать пять лет.

Не все готовы брать на себя дополнительные социальные обязательства. Бывает, что программы на предприятии только маскируются под социальные, допустим, направлены на детей сотрудников, - и деньги фактически остаются внутри.

Однако есть те, кто готовы вкладываться в системные изменения в благотворительной отрасли и доверять хорошо зарекомендовавшим себя некоммерческим организациям, вместо локальной адресной помощи конкретным благополучателям (например, на лечение ребенка). О том, что этому нужно учиться говорит, например, Анастасия Татулова, основатель сети кафе «АндерСон».

2. Встраиваясь в государственную систему, добровольческая деятельность рискует стать формальной.

Наши эксперты в основном считают, что нам пока рано перенимать опыт других стран, где есть уроки волонтерства в системе государственного образования.

Несмотря на то, что российская школа готова выделить на воспитание маленьких добровольцев часы внеурочной деятельности, а система электронного портфолио студента может включать и учитывать социальную активность, лидерам изменений нужно стремиться брать ответственность на себя.

---

<sup>7</sup> В основе данного перечня лежат наши наблюдения, сделанные на Общероссийском гражданском форуме- 2018 (8 декабря 2018 г., Москва), на площадках «Public talk о гражданской ответственности «Зачем мы это делаем? #ПотомуЧтоЛюди», «А что могу я? Или как взять ответственность за себя и мир вокруг», «Бизнес-общество-власть: старые проблемы, старые ожидания», «Общество-власть: диалог управленцев» и «в кулуарах».

Например, не бояться расширять инфраструктуру образовательных проектов, включая в нее площадки некоммерческих организаций, считает Александр Адамский, научный руководитель Института проблем образовательной политики «Эврика».

3. Государство понимает, что нужно успеть ввести в действие как можно больше инструментов, которые сделают работу в некоммерческом секторе, а также участие местной власти и бизнеса в социальной сфере более привлекательными.

Например, Минэкономразвития России в рамках исполнения пункта 3 распоряжения Правительства Российской Федерации от 19 июня 2017 г. № 1284-р (б) теперь ведет рейтинг субъектов Российской Федерации по итогам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и социального предпринимательства, обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере и внедрения конкурентных способов оказания государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере.

Артем Шадрин, директор Департамента стратегического развития и инноваций Министерства экономического развития Российской Федерации утверждает, что в перспективе могут возникнуть поощрительные экономические механизмы для компаний, направляющих ресурсы на деятельность НКО: «Новые инструменты призваны ускорить движение вперед».

4. В целом представители разных сторон считают, что диалог уже налажен, но должен стать более открытым и вести к заключению общественного договора в интересах россиян.

В обществе есть запрос на правду, справедливость и доверие. Расширение возможностей и востребованность каждого человека как основу личного счастья можно поддерживать специальным инструментами.



- Никогда не было возможностей что-то сделать больше, чем сейчас, - считает Илья Чукалин, генеральный директор Фонда президентских грантов. Счастье современного управленца в некоммерческой сфере в том, чтобы влиять на создание новых правил и политик. Технологические решения могут быть полезны (например, подсказки обученной нейросети экспертам при оценке грантов), но не заменят создания эффективной экосистемы социального развития.

Как бы то ни было, специалисты по будущему ориентируются на социальную ответственность и межсекторное регулирование.

Создание и соблюдение норм, конкурентоспособные инновации, социальная ответственность, учет мнения работника и потребителя, развитие образования – то, без чего невозможно счастливое будущее человечества<sup>8</sup>. «Проблемы, стоящие сегодня на повестке дня, столь масштабны и «злостны», что индивиды, местные сообщества, корпорации, правительства и международные организации должны координировать свою работу над будущим»<sup>9</sup>.

Завершая этот параграф, отметим: при продвижении программ наставничества необходимо ориентироваться на сильные технологии организации межведомственного и межсекторного взаимодействия, включая методическую и нормативную оснащенность процесса, а также административный ресурс партнеров.

Мы считаем, что в рамках маркетингового подхода необходима проработка самостоятельного ценностного предложения для организаций-работодателей наставников.

---

<sup>8</sup> Keen, Andrew. How to fix future. Staying human in the digital age. – London: Atlantic Books. – 2018. – 330 p.

<sup>9</sup> Урри, Джон. Как выглядит будущее? / Джон Урри; пер. с англ. А.Матвеевко; под науч.ред. С.Щукиной. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. - 320 с. – Стр.290.

## ***Выводы***

1) Система внешних коммуникаций компании должна строиться таким образом, чтобы обеспечить полноту реализаций функций маркетинга: аналитической, товарной, сбытовой, организационной.

2) Социально ориентированные некоммерческие организации тяготеют в своей деятельности к редукции функциональных возможностей маркетинговых коммуникаций, что связано как со спецификой ожиданий разных участников рынка относительно организации и продвижения социально-полезной деятельности, так и собственным непрофессионализмом и неготовностью некоммерческих организаций.

3) Необходима дифференциация внешних маркетинговых коммуникаций некоммерческой организации в зависимости от первичной задачи – повышение социального эффекта или получение прибыли на реализацию уставных целей.

4) Особые возможности для развития внешних маркетинговых коммуникаций возникают в области межсекторного взаимодействия, где грамотное ценностное предложение для разных секторов может стать основой подлинно партнерских взаимоотношений и продвижения услуг некоммерческой организации.

## **Видеоматериалы**

Управление программой. 2.1. Популяризация программы. Введение, разминка и представление кейса.

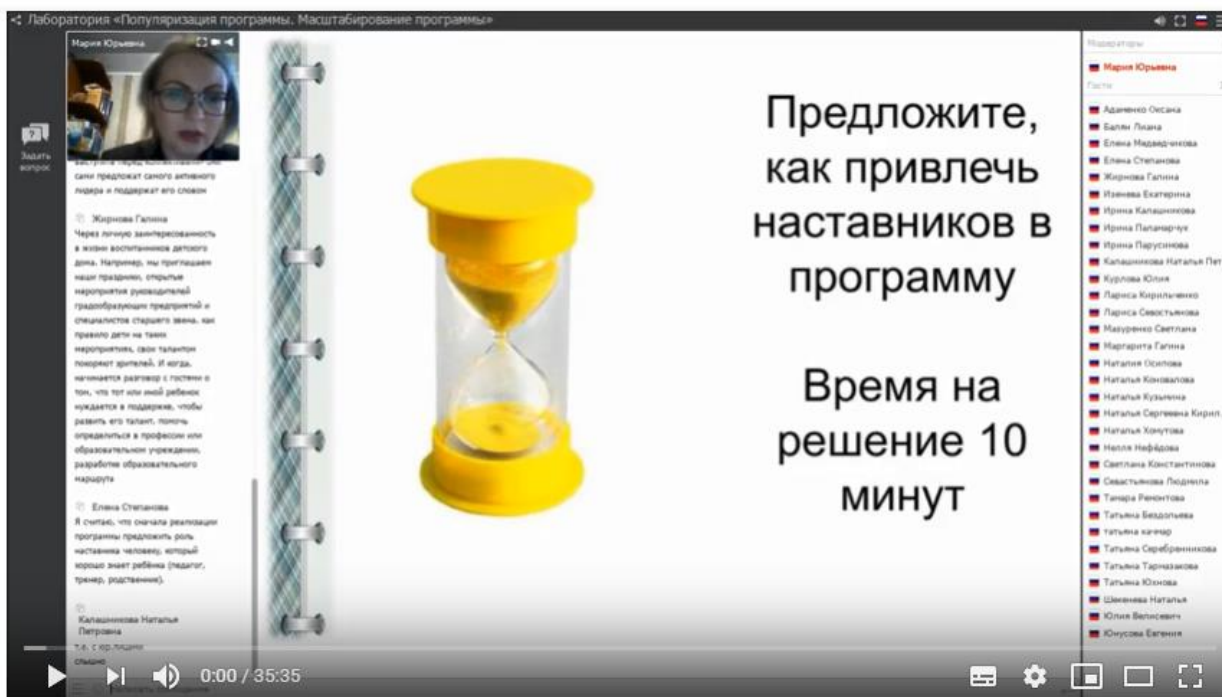
Ссылка для просмотра <https://youtu.be/dvC48ujJwps>

Программа «Подготовка муниципальных координаторов для программ наставничества молодежи в трудной жизненной ситуации, которые реализуются на основе межсекторного партнерства» реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов, заявка 18-2-012905



Управление программой. 2.1. Популяризация программы. Введение, разминка и представление кейса.

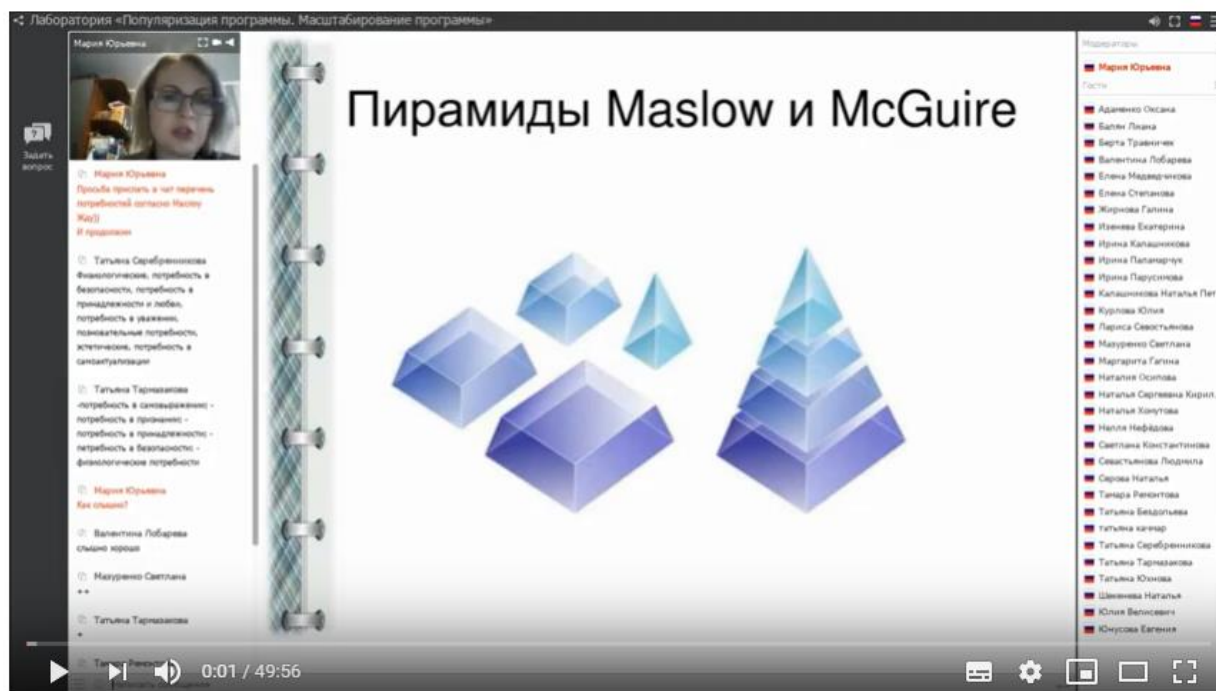
Управление программой. 2.2. Популяризация программы. Разбор кейса. Маркетинг некоммерческой сферы  
Ссылка для просмотра [https://youtu.be/JR18RBy\\_pY0](https://youtu.be/JR18RBy_pY0)



Управление программой. 2.2. Популяризация программы. Разбор кейса. Маркетинг некоммерческой сферы

## Управление программой. 2.3. Популяризация программы. Рекомендации, опыт, результаты экспериментов

Ссылка для просмотра <https://youtu.be/OdqljRzIJuQ>



Управление программой. 2.3. Популяризация программы. Рекомендации, опыт, результаты экспериментов

### Задания для самопроверки:

1. Сформулируйте определение маркетинга.
2. Назовите особенности маркетинга некоммерческой сферы.
3. Определите особенности продвижения программ наставничества для подростков в трудной жизненной ситуации.
4. Укажите, кто автор книги «От намерений к результатам. Стратегическое планирование в благотворительности»: а) Стив Бланк; б) Дмитрий Дикман;. 3) Джон Урри.