

## ГРАЖДАНСКОЕ УЧАСТИЕ

DOI: 10.14515/monitoring.2016.4.04

### Правильная ссылка на статью:

Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С. 48—66.

### For citation:

Korneeva I. E. Fundraising in Russian non-profit organizations: results of an empirical study. *Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*. 2016. № 4. P. 48—66.

### И. Е. Корнеева ФАНДРАЙЗИНГ В РОССИЙСКИХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ФАНДРАЙЗИНГ В РОССИЙСКИХ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИ-  
ЯХ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО  
ИССЛЕДОВАНИЯ

FUNDRAISING IN RUSSIAN NON-PROFIT  
ORGANIZATIONS: RESULTS OF AN EM-  
PIRICAL STUDY

*КОРНЕЕВА Ирина Евгеньевна — науч-  
ный сотрудник Центра исследований  
гражданского общества и некоммер-  
ческого сектора НИУ ВШЭ.  
E-MAIL: ikorneeva@hse.ru  
ORCID: 0000-0002-0904-585X*

*Irina E. KORNEEVA<sup>1</sup> — researcher  
E-MAIL: ikorneeva@hse.ru  
ORCID: 0000-0002-0904-585X*

<sup>1</sup> Centre for Studies of Civil Society and the Non-Profit Sector,  
National Research University Higher School of Economics,  
Moscow, Russia

**Аннотация.** Статья посвящена фандрайзингу — деятельности, направленной на привлечение ресурсов из внешних источников на социально значимые цели. На основе данных всероссийского обследования негосударственных некоммерческих организаций, проведенного в 2015 году в 33 субъектах РФ ( $N = 850$ ) и глубинных интервью с руководителями НКО и специалистами по фандрайзингу, дается представление о ситуации в области привлечения средств из различных источников — органов власти разного уровня, бизнеса, некоммерческих

**Abstract.** The article<sup>2</sup> discusses fundraising — the process of mobilizing resources from external sources for socially important purposes. The analysis is based on the data from standardized face-to-face interviews with the leaders of nongovernmental organizations in 33 regions of the Russian Federation col-

<sup>2</sup> Статья подготовлена по результатам работы по проекту «Мониторинг состояния гражданского общества» в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (The article represents the results of the project “Civil society status monitoring” conducted in the framework of the Basic Research Program of the National Research University Higher School of Economics).

организаций и фондов, населения, характеризуется развитие методов и каналов фандрайзинга, раскрывается перечень тем, на которые легче всего привлечь пожертвования, а также описываются основные тенденции и перспективы развития фандрайзинга в России.

lected in 2015 ( $N=850$ ), and in-depth interviews with NGO leaders and fundraising specialists. The article deals with mobilization of funds from various sources such as governmental institutions at different levels, businesses, nongovernmental organizations, foundations, individuals, describes different fundraising methods and channels, outlines a number of topics that help attract more donors, and defines trends and perspectives for the development of fundraising practices in Russia.

**Ключевые слова:** негосударственные некоммерческие организации, благотворительность, денежные пожертвования, фандрайзинг, методы фандрайзинга, каналы фандрайзинга, профессионализация фандрайзинга

**Keywords:** non-profit organizations; charity; donations; fundraising; methods of fundraising; channels of fundraising; professionalization of fundraising

Финансовая устойчивость — ключевой элемент эффективной деятельности некоммерческих организаций. Путь к финансовой устойчивости лежит через трудоемкий и сложный процесс сбора средств — фандрайзинг [Грищенко, 2012]. Термин «фандрайзинг» происходит от английского «fundraising» (fund — средства, финансирование, to raise — поднимать, добывать, собирать). Русского аналога этому термину нет, как нет и единого общепринятого определения фандрайзинга. Часто авторы вообще не дают определения, но приводят основные мероприятия и инструменты фандрайзинга. Так, Ф. Котлер и А. Андреасен и А. Сержант и Дж. Шанг рассматривают особенности привлечения средств из разных источников и характеризуют основные методы фандрайзинга, в том числе личные встречи с донорами, сбор средств через ящики для пожертвований, мероприятия и акции, почтовую и электронную рассылку, онлайн-фандрайзинг и пр. [Котлер, Андреасен, 2007; Sargean, Shang, 2010]. М. Варвик отмечает, что фандрайзинг способен не только приносить средства для организации — в его задачи может входить рост (создание донорской базы), вовлечение (активное участие доноров), популярность (улучшение репутации организации в обществе), эффективность (сокращение расходов на фандрайзинг), стабильность и пр. [Warwick, 1999]. К. Келли приводит определение, объединяющее стратегическое управление и развитие взаимоотношений и характеризует фандрайзинг как «...управление взаимоотношениями между благотворительной организацией и ее донорами» [Kelly, 1998]. На основании четырех моделей связей с общественностью, предложенных Дж. Грюнигом и Т. Хантом [Grunig, Hunt, 1984], она выделяет четыре типа коммуникаций, разных

по направлению и характеру фандрайзинговых сообщений, и обосновывает эволюцию моделей фандрайзинга — от пропаганды проблемы до выстраивания взаимоотношений с донорами. С. Вейнштейн также помещает фандрайзинг в контекст стратегического партнерства между организацией и ее донорами и отмечает, что «...залог успешного фандрайзинга — это правильный человек, который правильно просит правильную сумму для правильного проекта в правильное время в правильном месте» [Weinstein, 2009].

В отечественной литературе системное рассмотрение фандрайзинга как ключевого ресурса финансовой устойчивости некоммерческих организаций пока еще не нашло должного отражения. Российские публикации по данной теме, как правило, носят практический характер и представляют собой методические и практические пособия, нацеленные на формирование и развитие уже сложившихся практик привлечения средств<sup>1</sup>. Как исключение, можно отметить работу Т. Артемьевой и Г. Тульчинского, где систематически рассматриваются организация и технологии эффективного привлечения средств на реализацию проектов и программ социально-культурной и научно-образовательной деятельности и работу Е. Л. Шековой, посвященную актуальным проблемам развития фандрайзинга в России [Артемьева, Тульчинский, 2010; Шекова, 2005]. Также обращает на себя внимание работа В. Якимца, где дается следующее определение фандрайзинга: «...фандрайзинг представляет собой многоэтапный или разовый процесс взаимодействия (с предысторией или без нее), как правило, двух сторон (физических или юридических лиц) — просителя и благотворителя (донора, мецената, спонсора...), имеющий целью сбор средств и привлечение ресурсов на реализацию социально-значимой деятельности одной стороной и принятие решения об их предоставлении другой стороной, происходящий в присутствии консультантов, посредников и соперников в атмосфере конкуренции (очной, явной или заочной конкурентной борьбе за ограниченный ресурс (средства)) в рамках согласованной (либо предложенной одной из сторон) процедуры в форме, являющейся в данное время легитимной для среды, где он осуществляется» [Якимец, 2002: 6].

Эмпирические исследования, существующие в российском научном поле, также весьма ограничены, результаты этих исследований далеко не полностью покрывают проблемное поле, а также не поддаются прямому сопоставлению между собой<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Клецина А. А., Гусева Е. Г. Привлечение частных пожертвований в НКО. СПб.: ЦРНО, 2013; Даушев Д., Клецина А., Меньшенина И., Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб.: ЦРНО, 2012; Щербакова Е. М., Баханькова Е. Р., Кантор Л. И., Москвина А. Ю. Практики фандрайзинга в регионах России. Сборник кейсов. СПб.: ЦРНО, 2013; Бермант Е. М. Проводим фандрайзинг-событие. СПб.: ЦРНО, 2015; Смирнова А. В. Привлекаем средства через ящики для пожертвований / под ред. Ивановская И. В. СПб.: ЦРНО, 2015; Берхин В. Б. Привлекаем средства через сайты и интернет-акции / ред. Ивановская И. В. СПб.: ЦРНО, 2015.

<sup>2</sup> Например, Исследование «Помощь взрослым в России, 2015» URL: <https://charitystats.mail.ru/> (дата обращения 29.06.2016); «Сострадание и спонтанность: отчет о массовых пожертвованиях в России» / Юлия Ходорова и др. М.: САФ Россия, 2014.; «Исследование частных пожертвований в России 2014—2015 год» / Юлия Ходорова, Мария Черток. М.: САФ Россия, 2015; «Тайный донор: исследование коммуникаций НКО с частными жертвователями» / А. А. Клецина. СПб.: ЦРНО, 2013; «Поведение частных доноров НКО в России: краудсорсинг-исследование баз данных» URL: [http://www.crno.ru/assets/files/skachat\\_otchet\\_issledovaniy-baz-dannich.pdf](http://www.crno.ru/assets/files/skachat_otchet_issledovaniy-baz-dannich.pdf); (дата обращения 15.12.2015); «Изучение отношения российских интернет-пользователей к благотворительности, 2013» URL: <https://corp.imgsmail.ru/media/files/issledovanie-o-blagotvoritelnosti-2013.pdf> (дата обращения 02.12.2015); «Исследование владельцев капиталов в России» URL: <http://wtc.skolkovo.ru> (дата обращения 02.12.2015); «Российский рейтинг частной благотворительности в регионах России» URL: <http://www.rusfond.ru/rating> (дата обращения 02.12.2015); «Всё о лидерах 2015: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2015». М.: Форум Доноров, 2015;

Таким образом, фандрайзинг является сравнительно новым явлением в жизни российского некоммерческого сектора, требующим концептуализации на основе обширного зарубежного опыта и имеющихся конкретных эмпирических данных. В данной работе на основе репрезентативного опроса руководителей российских некоммерческих организаций автор дает ответы на следующие вопросы:

- каковы основные источники финансирования российских НКО?
- каковы основные методы фандрайзинга и платежные механизмы, используемые российскими НКО?
- на какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?
- кто занимается фандрайзингом в российских НКО?
- каковы основные тенденции и перспективы развития фандрайзинга в российских НКО?

Эмпирическая основа работы — данные всероссийского опроса руководителей негосударственных некоммерческих организаций, проведенного Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в 2015 г. в рамках мониторинга состояния гражданского общества при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Объем выборки составил 850 НКО. Опрос проводился в форме формализованного личного интервью по квотной выборке с использованием репрезентативных квот по организационно-правовым формам и годам регистрации НКО. В соответствии с заданными квотами опрашивались руководители организаций, расположенных в городских округах, городских поселениях и иных муниципальных образованиях на территории 33-х субъектов РФ. Отбор проводился механическим способом. Не более двух третей общего числа респондентов в каждом субъекте РФ были опрошены в его административном центре (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга). Период проведения: август-октябрь 2015 года. В дополнении к опросу было проведено 15 глубинных интервью с руководителями некоммерческих организаций и специалистами по фандрайзингу в Москве и в Санкт-Петербурге. Период проведения — март—май 2016 года.

### **Каковы источники финансирования российских НКО?**

Традиционно источники финансирования российских НКО подразделяются на внутренние и внешние. У внутренним относятся членские взносы, взносы учредителей или собственников, личные средства членов/сотрудников не являющиеся взносами, а также доходы от реализации услуг (товаров) организации, к внешним — гранты и субсидии органов власти любого уровня, поступления от коммерческих компаний и предпринимателей, фондов (российских и иностранных) и других некоммерческих организаций, а также денежные пожертвования населения. Результаты исследования показали, что основным внутренним источником финансирования российских некоммерческих организаций являются членские

---

«Практики социальных инвестиций телекоммуникационных компаний» / Юлия Ходорова. М. : САФ Россия, 2015; «Практики социальных инвестиций зарубежных продовольственных сетей : Отчет об исследовании» / Тихонович Л., Ходорова Ю. / По заказу Группы компаний «Дикси». М. : САФ Россия, 2015; «Доклад о состоянии и развитии фондов в России». М. : Форум Доноров, 2015; «Местная филантропия национального значения. Фонды местных сообществ в России». Москва : САФ Россия, 2014; «Тенденции в современном российском фандрайзинге» (URL: [http://www.crno.ru/assets/files/skachat/trendy\\_fr.pdf](http://www.crno.ru/assets/files/skachat/trendy_fr.pdf); дата обращения 15.12.2015).

взносы (32 %, в 2012 г. — 41 %) (табл. 1). Примерно каждая пятая НКО называет среди своих источников финансирования доходы от реализации услуг (товаров) организации (22 %), личные средства членов/сотрудников не являющиеся взносами (20 %) и взносы учредителей или собственников (19 %).

В свою очередь среди внешних источников финансирования, на которые и ориентирована деятельность некоммерческих организаций в области фандрайзинга, наиболее распространены *денежные пожертвования частных лиц*: 38 % организаций заявили о том, что привлекали средства из данного источника, для 18 % НКО — он является основным. Доля организаций, получающих финансирование от частных лиц растет: в 2009 г. данный показатель составлял 31 %, в 2010 г. — 33 %, в 2012 г. — 35 %. О получение средств из данного источника чаще других говорили религиозные организации (81 %), фонды (59 %), организации, занимающиеся здравоохранением (63 %) и предоставляющие социальные услуги (51 %), реже других — некоммерческие партнерства (20 %), объединения юридических лиц (19 %), деловые и профессиональные ассоциации, союзы (11 %).

Почти четверть российских некоммерческих организаций получали *денежные поступления от российских коммерческих компаний*: 23 % (в 2009—2012 гг. — 17—19 %), основным данный источник финансирования является для каждой десятой обследованной НКО. Чаще других бизнес финансирует фонды (33 %), организации, занимающиеся здравоохранением (44 %) и предоставляющие социальные услуги (39 %), реже других — религиозные организации (16 %), автономные некоммерческие организации (11 %), а также организации, занимающиеся образованием (12 %) и развитием, жилищной сферой (9 %).

*Субсидии, гранты от органов государственной власти разного уровня* в 2015 г. получала почти треть обследованных НКО (31 %), в том числе от федеральных органов власти — 11 % НКО, от региональных органов власти и от органов местного самоуправления — 18 % НКО. Основными вышеперечисленные источники финансирования были, соответственно, для 5, 8 и 9 % организаций. На федеральном уровне некоммерческие организации получают поддержку из следующих источников: конкурс по распределению президентских грантов, субсидии для социально ориентированных некоммерческих организаций (далее — СО НКО) Министерства экономического развития РФ и субсидии других министерств (обычно без конкурса). Объем выделяемых средств на поддержку СО НКО за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета в 2015 г. составил 9 571 886 руб., в том числе от Управления делами Президента РФ — 4 228 200 руб., от Министерства труда и социальной защиты РФ — 3 279 881 руб., от Министерства культуры РФ — 1 004 909 руб., от Министерства экономического развития РФ — 871 705 руб., от Министерства здравоохранения РФ — 177 930 руб., от МЧС России — 100 000 руб., от Федеральной службы РФ по контролю за оборотом наркотиков — 10 200 руб., от Федерального медико-биологического агентства — 9 261 руб. [Громова, Мерсиянова, 2016].

На региональном уровне поддержка некоммерческих организаций осуществляется в рамках государственных региональных программ поддержки СО НКО, реализующихся уполномоченными региональными органами исполнительной власти по поддержке некоммерческих организаций, путем адресной и/или конкурсной

поддержки таких организаций [Громова, Мерсиянова, 2016]. Чаще других субсидии, гранты от федеральных органов власти получали организации, зарегистрированные в качестве юридического лица в 1990 г. и ранее (23%), региональные НКО (18%), а также НКО, руководитель которых имеет второе (третье) высшее образование, ученую степень (18%), реже других — религиозные организации (2%) и местные НКО (6%). О получении средств от региональных органов власти чаще других говорили представители общественных организаций (24%), региональных НКО (26%), организаций, начавших функционировать в 1990 г. и ранее (31%), от органов местного самоуправления — общественные организации (23%), а также НКО, чье основное направление деятельности — культура, рекреация (23%) и социальные услуги (24%).

*Денежные поступления от некоммерческих организаций и фондов* получали 14% НКО, в том числе 7% — финансировались российскими фондами, 7% — фондами местных сообществ и 2% — иностранными фондами. Характерно, что доли организаций, получающих финансирование от российских и иностранных фондов, снижаются из года в год: с 14 и 7% в 2009 г. до 7 и 2% в 2015 г.

**Таблица 1. Распределение ответов на вопрос: «Каковы источники финансирования Вашей организации за последний год?» в динамике 2009—2015 гг. (% от опрошенных, любое число ответов)**

	2009	2010	2012	2015
Внутренние источники финансирования				
членские взносы	42	42	41	32
доходы от реализации услуг (товаров) организации	22	19	21	22
личные средства членов/сотрудников не являющиеся взносами	22	18	19	20
взносы учредителей или собственников	17	15	17	19
Внешние источники финансирования				
денежные пожертвования частных лиц	31	33	35	38
денежные поступления от российских коммерческих организаций	19	17	19	23
субсидии, гранты от органов местного самоуправления	21	17	16	18
субсидии, гранты от региональных органов власти	13	11	10	18
субсидии, гранты от федеральных органов власти	11	10	10	11
денежные поступления от российских НКО, фондов	14	13	11	7
средства фондов местных сообществ	5	3	3	7
денежные поступления от иностранных коммерческих организаций	2	2	1	2
денежные поступления от иностранных НКО, фондов	7	5	4	2
Другие	4	4	4	4
Никакие	4	5	6	5
Затрудняюсь ответить	1	1	1	3

Источник информации: Всероссийский опрос руководителей негосударственных некоммерческих организаций, проведенный Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ в рамках мониторинга состояния гражданского общества при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ (2009 год:  $N=1000$ ; 2010 год:  $N=1015$ ; 2012 год:  $N=1005$ ; 2015 год:  $N=850$ ).

Источники финансирования российских НКО отличаются достаточно высокой степенью диверсификации: примерно каждая третья (32%) НКО имеет один источник финансирования, 40% — 2—3 источника, 20% — 4 и более источников финансирования. Нет источников финансирования у 5% организаций. 3% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. По сравнению с 2012 г. количество источников финансирования российских НКО выросло: тогда один источник финансирования имели 37% организаций, 4 и более источника — лишь 16% организаций.

О наличии одного источника финансирования чаще говорили НКО, занимающиеся развитием и жилищной сферой (55%), не имеющие сотрудников с полной занятостью (44%) и не привлекающие добровольцев (40%), а также назвавшие в качестве основных источников финансирования членские взносы (46%). О наличии 2—3 источников финансирования — организации, зарегистрированные в качестве юридического лица в 2011 г. и позже (52%) и назвавшие в качестве основных источников финансирования субсидии и гранты от органов власти разного уровня (50%) и денежные пожертвования частных лиц (54%). О наличии 4-х и более источников финансирования чаще заявляли организации, занимающиеся здравоохранением (38%) и предоставляющие социальные услуги (29%); имеющие более 10 постоянных сотрудников, в том числе более 5 сотрудников, работающих полный рабочий день (30%), а также НКО, назвавшие в качестве основных источников финансирования субсидии и гранты от органов власти разного уровня (35%) и денежные поступления от коммерческих компаний (49%).

В целом зарубежные ученые сходятся в том, что единственный тип источника финансирования не может обеспечить устойчивость НКО. Р. Холлоуэй отмечает, что «стратегия устойчивости должна предусматривать общественную поддержку НКО, поддержку со стороны бизнеса и государства, при этом каждый из этих агентов может быть более актуален на различных этапах деятельности организации и обеспечивать поддержку различных ее нужд» [Holloway, 2010]. Дж. Фишер подчеркивает, что зависимость НКО от единственного источника финансирования рассматривается как фактор снижения автономности организации [Fisher, 1998]. Диверсификация источников финансирования предполагает не только расширение круга доноров, но и привлечение источников финансирования с различным временным горизонтом: в частности, регулярных ежегодных поступлений, обеспечивающих годичное наполнение бюджета и деятельность организации; разовых крупных пожертвований, обеспечивающих решение конкретных потребностей, и так называемых отложенных пожертвований долгосрочного характера, таких как получение наследства, ренты [Scaife, 2010].

### **Какие методы фандрайзинга и какие платежные механизмы используют российские НКО?**

В настоящее время существует множество способов организовать сбор пожертвований от органов власти, бизнеса, фондов и населения, причем некоторые



известны с глубокой древности (ящики для сбора пожертвований), другие изобретены лишь недавно (онлайн и SMS-пожертвования, мобильные приложения). Предваряя анализ методов фандрайзинга и платежных механизмов, необходимо отметить, что методы и платежные механизмы (каналы) для привлечения средств нередко сливаются или перетекают друг в друга. Например, такие платежные механизмы, как ящики для пожертвований, платежные терминалы, sms-пожертвования, могут быть как самостоятельными методами фандрайзинга, так и небольшим элементом более сложной конструкции, всего лишь механизмом для перевода денег, каналом [Привлечение частных пожертвований в НКО..., 2013].

Результаты исследования позволяют констатировать: 56% обследованных НКО использовали различные методы фандрайзинга в течение последних двух лет, 40% — не использовали, 4% затруднились ответить на этот вопрос. Характерно, что почти четверть российских НКО (24%) используют какой-то один метод фандрайзинга. Еще 13% — 2 метода, 9% — 3 метода, 5% — 4 метода и лишь 5% — 5 и более методов фандрайзинга.

Самым распространенным методом фандрайзинга в российских НКО является *разработка социальных проектов и подача их на различные конкурсы* (частные, государственные, корпоративные) (31%) (табл. 2). Классифицировать конкурсы можно по различным основаниям: по уровню (федеральные, региональные, муниципальные), по тому, кто их проводит (органы власти, корпорации, фонды), по источнику средств (бюджетные средства, частные пожертвования, бизнес), по географическому охвату (российские, зарубежные, международные). Среди конкурсов федерального уровня выделяются: конкурсы президентских грантов (8 операторов), субсидии Министерства экономического развития (НКО и регионам), субсидии других министерств (обычно без конкурса), конкурсы крупных корпораций, корпоративных и частных фондов федерального уровня, иных НКО (благотворительный фонд «Дорога вместе» ОАО «Северсталь», Благотворительный фонд «Поколение АШАН» ООО «Ашан» и пр., Комитет гражданских инициатив, Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив», благотворительный фонд Е. и Г. Тимченко, В. Потанина, М. Прохорова, О. Дерипаска и пр.), конкурсы зарубежных и международных фондов, агентств, программ. К конкурсам регионального уровня относятся конкурсы в рамках программы поддержки СО НКО, конкурсы комитетов или местных министерств (по делам молодежи, культуры, спорта, образования, общественных связей и пр.), конкурсы местных компаний, корпоративных и частных фондов, фондов местных сообществ и других НКО (как операторов).

Чаще других данный метод фандрайзинга используют общественные организации (38%), фонды (48%), региональные и межрегиональные НКО, осуществляющие свою деятельность в пределах одного или нескольких субъектов РФ (39 и 46% соответственно). Реже других — религиозные организации (9%), а также местные НКО, осуществляющие свою деятельность в пределах микрорайона или района в городе, одного города, одного сельского или городского поселения, муниципального района (24%).

Активно российские НКО используют и такой метод фандрайзинга как *личные встречи с донорами, персональное обращение за средствами («лицом к лицу»*,



«прямой диалог») (24%). В основном данный метод применяется для работы с корпоративными донорами, однако в последнее время некоторые фонды стали использовать его и для сбора частных пожертвований. Так, например, Благотворительная организация в помощь детям-сиротам России «Детские деревни-SOS» запустила масштабную акцию «face to face», направленную на частных доноров. Фандрайзеры фонда работают на улице, в жилых массивах, в торговых и офисных центрах, рассказывая о работе фонда и предлагая помогать фонду на регулярной основе. Все пожертвования оформляются на планшетном компьютере, пожертвования наличными деньгами не принимаются. В наибольшей степени данный метод привлечения средств характерен для фондов (44%) и организаций, предоставляющих социальные услуги (43%), в наименьшей — для объединений юридических лиц (5%) и организаций, зарегистрированных в качестве юридического лица в 1991—1995 гг. (15%).

Практикуют сбор средств через *ящики для пожертвований* 11% обследованных НКО. Ящики-копилки могут быть установлены в самых разнообразных местах: в торговых центрах, гипермаркетах, магазинах, банках, аптеках, в театрах и кинотеатрах, в гостиницах и хостелах, на вокзалах и в аэропортах, на автозаправках и автомойках, в фитнес-клубах и салонах красоты и т. д. Чаще остальных данный метод фандрайзинга используют религиозные организации (33%) и фонды (28%), а также «молодые» НКО, зарегистрированные в качестве юридического лица в 2011 г. и позже (19%), реже остальных — некоммерческие партнерства (5%), организации, созданные в 1996—2000 гг. (4%), а также НКО, специализирующиеся на правозащитной и общественной деятельности (4%), работающие в сфере культуры и рекреации (6%), развития и жилищной сферы (2%). Еще 11% НКО привлекают финансирование с помощью различных мероприятий и акций для сбора средств (благотворительных аукционов, обедов, балов, концертов, театральных представлений, фестивалей, лотерей, ярмарок, спортивных соревнований, вело- и просто пробегов, карнавалов и пр.). В наибольшей степени это характерно для фондов (30%), межрегиональных НКО (28%), а также для организаций, в которой работают полный рабочий день 3—5 сотрудников (18%) и в работе которой ежемесячно участвуют более 50 добровольцев (23%). В наименьшей степени — для автономных некоммерческих организаций (4%), организаций, занимающихся правозащитной и иной общественной деятельностью (3%), развитием, жилищной сферой (4%), а также для организаций, не имеющих постоянных сотрудников (4%) и не привлекающих добровольцев (3%).

Соответственно, 6 и 7% НКО проводят *массовые почтовые и электронные рассылки* писем с просьбой сделать пожертвование. В первую очередь, рассылки используют фонды и организации, чье направление деятельности связано с здравоохранением. По 6% опрошенных НКО осуществляют *сбор средств через сайт* (кнопка «сделать пожертвование») и *через социальные сети* некоммерческой организации (Facebook, Одноклассники, ВКонтакте и пр.). Данными методами чаще остальных пользуются фонды (23 и 21%), организации, зарегистрированные в качестве юридического лица в 2011 г. и позже (12 и 11%), НКО, чье направление деятельности здравоохранение (13 и 19%), социальные услуги (11 и 13%), окру-

жающая среда (13 и 23 %). Кроме того, привлечением пожертвований через сайт чаще занимаются межрегиональные НКО (12 %) и НКО, чей общий доход в 2014 г. превысил 500 тысяч рублей (13 %), через социальные сети — международные НКО (12 %), а также НКО, в которых работа добровольцев составляет в месяц свыше 200 человеко-часов (13 %).

*Сбор средств через SMS* в настоящее время осуществляет лишь 4 % опрошенных НКО. Чаще других данный метод фандрайзинга используют фонды (15 %), «молодые» НКО, зарегистрированные в качестве юридического лица в 2011 г. и позже (9 %), организации, имеющие 11—30 человек постоянных сотрудников (10 %). Реже — НКО, работающие в области культуры и рекреации (1 %), имеющие 1—2 постоянных сотрудника (1 %) или не имеющие их совсем (2 %). Этот метод фандрайзинга активно развивается: по данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, в 2015 г. 12 % россиян осуществляли денежные пожертвования через мобильную связь (SMS) (для сравнения в 2010 г. — лишь 1 %). Безусловным лидером по сбору sms-пожертвований в России является Российский фонд помощи (Русфонд) — один из крупнейших благотворительных фандрайзинговых фондов в нашей стране.

*Телемаркетинг* (обращение к донору по телефону) также практикуют лишь 4 % НКО. Чаще остальных к этому методу обращаются НКО, имеющие 4 и более источников финансирования (11 %) и называющие в качестве основного источника финансирования денежные поступления от российских коммерческих организаций (10 %). Реже всего российские НКО используют такие экзотические для них методы фандрайзинга, как *реализация благотворительных товаров НКО и акции типа «покупая — помогай»* (3 %), *ко-брендинг* (благотворительные отчисления от продажи коммерческих товаров, социально-ориентированный маркетинг) (3 %) и сбор средств через *краудфандинг-платформы* и другие аналогичные ресурсы (1 %). Как правило организации, использующие данные методы фандрайзинга, имеют 4 и более источников финансирования. Кроме того, сбор средств с помощью ко-брендинга характерен для НКО, чье основное направление деятельности — здравоохранение (9 %), а основной источник финансирования — взносы учредителей или собственников (5 %), через реализацию благотворительных товаров — для фондов (9 %), межрегиональных НКО (8 %) и НКО с количеством постоянных сотрудников 6—10 человек (9 %), через краудфандинг-платформы — для НКО, основной источник финансирования которых — денежные поступления от российских коммерческих организаций.

Помимо вышеперечисленного, российские НКО используют такие инновационные методы фандрайзинга, как сбор средств через мобильные приложения, сторителлинг (создание и представление окружению своих историй в целях продвижения организации, проекта, программы и привлечения средств), вирусный фандрайзинг (например, акции Ice Bucket Challenge, Movember-усабрь, Unselfie и пр.), благотворительность в онлайн играх (например, FreeRice, Spent, World of Warcraft) и проч.

Таблица 2. **Распределение ответов на вопрос: «Какие методы фандрайзинга использовала Ваша НКО в течение последних 2 лет?»** (% от опрошенных, любое число ответов)

	%
разработка социальных проектов и подача их на различные конкурсы	31
личные встречи с донорами	24
сбор средств через ящики для пожертвований	11
мероприятия и акции для сбора средств	11
массовая электронная рассылка	7
массовая почтовая рассылка	6
сбор средств через сайт НКО	6
сбор средств через социальные сети НКО	6
сбор средств через SMS	4
сбор средств через телемаркетинг	4
ко-брендинг	2
краудфандинг	1
никакие	40
другое	3
затрудняюсь ответить	4

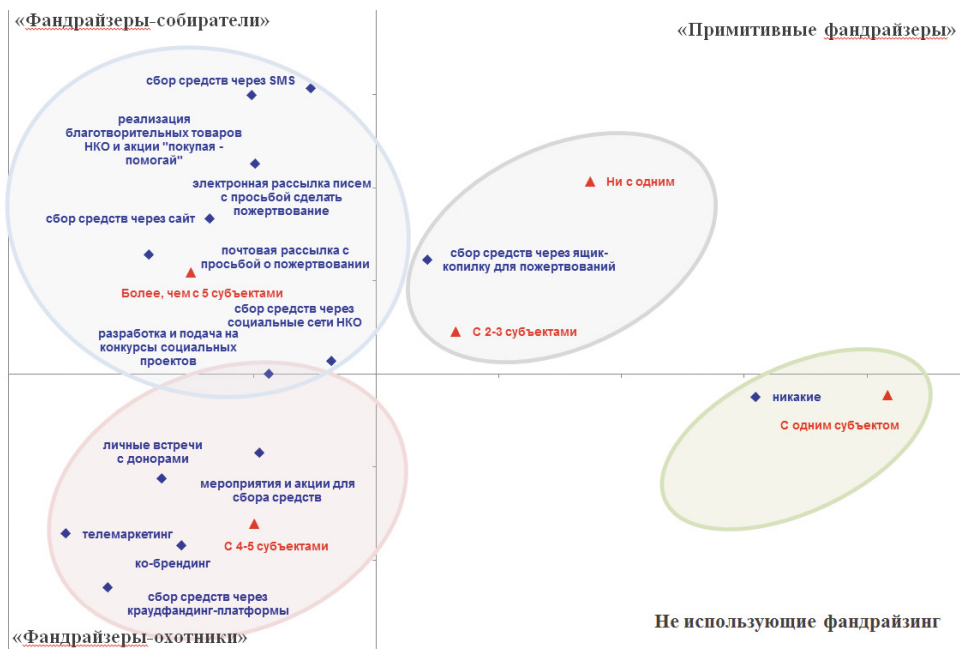


Рисунок 1. Анализ соответствий в поле вопросов: «Какие методы фандрайзинга использовала Ваша НКО в течение последних 2 лет?» и «С какими субъектами взаимодействует Ваша организация?»

Для изучения тенденций использования методов фандрайзинга некоммерческими организациями разной степени включенности во взаимодействие с общественной средой был применен анализ соответствий (рис. 1). Данный метод дает возможность определить наличие связей между организациями, взаимодействующими с разным количеством субъектов общественной среды и использующими разные методы фандрайзинга, а также визуально их представить:

- чем выше взаимозависимость, тем ближе организации с разной степенью включенности во взаимодействие с общественной средой и использующие разные методы фандрайзинга расположены друг к другу;
- чем ниже взаимозависимость, тем дальше организации с разной степенью включенности во взаимодействие с общественной средой и использующие разные методы фандрайзинга расположены друг к другу;
- если организации разной степени включенности во взаимодействие с общественной средой располагаются на разных концах оси — это значит, что они воспринимаются как «противоположные» друг другу с точки зрения модели использования методов фандрайзинга.

Результаты анализа соответствий позволяют сделать следующие выводы. Все некоммерческие организации разной степени включенности во взаимодействие с общественной средой можно разделить на 4 сегмента в связи с различиями в подходах к использованию методов фандрайзинга:

- «Фандрайзеры-собиратели»: в этом сегменте расположены НКО, взаимодействующие более, чем с 5-ю субъектами общественной среды. Ориентация на максимально широкий круг взаимодействия проявляется у них и в выборе методов фандрайзинга. Все используемые «Фандрайзерами-собирающими» методы ориентированы на массовую аудиторию («обезличены»), не рассчитаны на адресный поиск доноров и личное общение (в отличие от «Фандрайзеров-охотников»): электронные/ почтовые рассылки писем с просьбой о пожертвовании; сбор средств через сайт/ SMS/ социальные сети, реализация благотворительных товаров НКО и акции типа «покупая — помогай».
- «Фандрайзеры-охотники»: в данном сегменте находятся НКО, взаимодействующие с 4—5 субъектами общественной среды. Используемые ими методы фандрайзинга можно сравнить с охотничьей стратегией: долгий поиск цели, тщательное ее обрабатывание, и, наконец, долгожданный трофей. Аналогично поступают «Фандрайзеры-охотники», которые осуществляют поиск и «обработку» конкретных людей/ организаций, потенциально готовых выступить в качестве донора. Отличительной чертой данного сегмента является и то, что в нем сконцентрированы все из рассматриваемых методов фандрайзинга, предполагающих личное общение с донорами или их представителями: личные встречи с донорами; телемаркетинг; мероприятия и акции для сбора средств; частные пожертвования от сотрудников коммерческих компаний. Также данный сегмент проявляет наибольшее тяготение к использованию таких современных методов фандрайзинга, как ко-брендинг, сбор средств через краудфандинг-платформы.

- «Примитивные фандрайзеры»: в данном сегменте находятся НКО, не взаимодействующие с субъектами общественной среды, и НКО, взаимодействующие с 2—3 субъектами. Наглядно видно, что обе группы тяготеют к одному достаточно примитивному методу фандрайзинга — сбор средств через ящик-копилку для пожертвований.
- «Не использующие фандрайзинг»: в этот сегмент попали НКО, взаимодействующие с одним (любым) субъектом общественной среды. Как видно на рисунке 1, такие НКО не используют фандрайзинг.

Дополнительно следует отметить, что наиболее популярный метод фандрайзинга — разработка и подача на конкурс социальных проектов — не является специфичным для какого-то одного сегмента. К нему в одинаковой мере тяготеют «Фандрайзеры-охотники» и «Фандрайзеры-собиратели».

Одним из ключевых решений в процессе сбора пожертвований является выбор платежного механизма (канала).

Чаще всего в качестве платежного механизма, который НКО предлагает донору, для того, чтобы он сделал пожертвование, руководители обследованных НКО называли *безналичный платеж на счет организации* (45%) и *наличный платеж в кассу организации* (по квитанции) (27%) (табл. 3). Менее распространены *наличный платеж в банке, по квитанции через операциониста* (19%), *онлайн платеж с помощью банковской карты* (13%), *безналичный платеж банковской картой через банкомат* 10%, *онлайн платеж через интернет банкинг* (типа Сбербанк Онлайн, Альфа клик и пр.) (7%). Соответственно в 6% некоммерческих организаций денежные средства поступали через *наличный платеж через терминалы* (QIWI, Киберплат, Элекснет) и *онлайн платеж с помощью электронных денег* (типа Яндекс.Деньги, Webmoney и т.д), в 4% — через *мобильный платеж (SMS)*.

**Таблица 3. Распределение ответов на вопрос: «Через какие платежные механизмы поступали денежные средства в Вашу НКО из внешних источников в течение последних двух лет?»**  
(% от опрошенных, любое число ответов)

	%
безналичный платеж на счет организации	45
наличный платеж в кассу организации (по квитанции)	27
наличный платеж в банке, по квитанции через операциониста	19
онлайн платеж с помощью банковской карты	13
безналичный платеж банковской картой через банкомат	10
онлайн платеж через интернет банкинг	7
онлайн платеж с помощью электронных денег	6
наличный платеж через терминалы	6
мобильный платеж (SMS)	4
другие	3
затрудняюсь ответить	19

Платежный механизм должен быть удобным и для донора, и для некоммерческой организации. Для донора важна привычность способа платежа, его безопасность, а также небольшие затраты времени и сил и близость к принятию решения, для организации — удобство в обслуживании, стоимость использования (в т. ч. размер комиссии), возможность регулярных платежей и персонализации, а также легальность [Привлечение частных пожертвований в НКО..., 2013].

### На какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?

Если на Западе поддержка доноров направлена на самый широкий круг социальных вопросов, в России представления о направлениях помощи весьма ограничены, спектр популярных тем узок. Мнения руководителей российских НКО сходятся на том, что легче всего привлечь пожертвования на помощь больным детям (своеобразный стереотип в этом плане — русоволосая девочка до 3 лет, которой требуется срочное лечение) (64 %) и детям-сиротам (36 %), а также людям, пострадавшим от стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций и людям с ограниченными возможностями (31 и 23 % соответственно) (рис. 2). Также весьма распространена помощь людям в сложной жизненной ситуации (малообеспеченным, многодетным и пр.), помощь животным, религиозным организациям, храмам, церквям, пожилым людям, защита окружающей среды, экология, помощь взрослым людям (лечение и реабилитация). Значительно сложнее привлечь пожертвования на развитие социально-значимых сфер, в том числе культуры, искусства, науки, образования, на правозащитную и политическую деятельность.



Рисунок 2. Распределение ответов на опрос: «На Ваш взгляд, на какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?» (% от опрошенных, любое число ответов)



Среди самых непопулярных тем помощь маргинальным группам населения — бездомным, ВИЧ-инфицированным, химически зависимым людям (алкоголикам и наркоманам), (бывшим) заключенным. Также крайне затруднительно привлекать средства на помощь самим некоммерческим организациям: на инфраструктурные проекты и на административные расходы (3 и 1%).

### Кто занимается фандрайзингом в российских НКО?

Несмотря на растущую популярность профессии фандрайзера, в большинстве организаций привлечение средств все еще остается обязанностью руководителя либо всей команды. Так, в 41% обследованных организаций фандрайзингом занимается *руководитель организации* (рис. 3). В наибольшей степени это характерно для фондов (53%), организаций, занимающихся культурой, рекреацией (50%) и социальными услугами (50%). В 16% НКО фандрайзингом занимаются *все сотрудники организации понемногу*. Такой вариант чаще встречается среди организаций, имеющих свыше 4-х источников финансирования (28%) и называющих среди основных источников субсидии и гранты от органов власти (23%) и денежные поступления от коммерческих компаний (28%). Только в 7% обследованных НКО сбором средств занимаются профессионалы, в том числе, в 4% — специалисты по фандрайзингу, работающие в НКО на постоянной основе, в 2% — консультанты по фандрайзингу, работающие по совместительству и в 1% — фандрайзинговый отдел. *Никто не занимается фандрайзингом* в 34% НКО.



Рисунок 3. Распределение ответов на вопрос: «Кто занимается фандрайзингом в Вашей организации?» (% от опрошенных, любое число ответов)

Характерно, что организации, в которых фандрайзингом занимается специалист, привлекают большие суммы (2,4 млн руб. в среднем по сравнению с 0,8 млн руб. в целом по выборке). Их руководители чаще остальных на вопрос: «Как бы Вы оценили экономическое положение Вашей организации на сегодняшний день?» отвечают, что средств хватает для полноценного выполнения задач организации (30 против 26% в целом по выборке) и для того, чтобы оплачивать работников нужной квалификации (21 против 14%) и реже остальных, что «недостаток средств грозит закрытием организации, работаем на энтузиазме» (3 против 14%).



## Тенденции и перспективы развития фандрайзинга в российских НКО

На основании материалов глубинных интервью были выделены основные тенденции и перспективы развития фандрайзинга в российских некоммерческих организациях.

Большинство экспертов отмечают, что в целом фандрайзинг в России развивается. Среди факторов, которые способствуют развитию фандрайзинга, эксперты выделяют следующие:

- мода на благотворительность, популяризация благотворительности через СМИ и публичные заявления известных людей [Привлечение частных пожертвований в НКО..., 2013];
- активное развитие сегмента массовых частных пожертвований, увеличение количества НКО, привлекающих частные пожертвования, рост числа частных жертвователей;
- развитие современных информационных технологий, облегчающих процесс совершения пожертвования: через интернет, sms, мобильные приложения, с помощью банковских карт;
- развитие рекуррентных платежей (автоплатежей), когда списание денежных средств с банковского счета или со счета мобильного телефона производится автоматически;
- развитие различных форм институциональной благотворительности, увеличение числа частных и корпоративных фондов;
- увеличение числа коммерческих компаний со стратегическим подходом к благотворительности, переход от ситуативной к системной поддержке;
- повышение роли органов власти разного уровня как источника финансирования российских некоммерческих организаций;
- рост числа граждан, в том числе молодежи, с активной гражданской позицией.

Среди факторов, которые препятствуют развитию фандрайзинга в России, эксперты выделяют следующие:

- снижение доходов населения: по данным Росстата, в апреле 2016 г. реальные доходы россиян упали на 7,1% по сравнению с апрелем 2015 г. [Доклад «Социально-экономическое положение России»..., 2016];
- непрозрачность деятельности благотворительных фондов и других некоммерческих организаций, и, соответственно низкий уровень доверия к ним (по данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, доверяет НКО хотя бы одного типа лишь 38% россиян старше 18 лет);
- низкая культура благотворительности у россиян, преобладание пожертвований в виде милостыни или передачи средств лично в руки кроме милостыни, но не в благотворительные фонды;
- влияние текущей экономической ситуации (кризиса, спада);
- недостаточно развитая инфраструктура фандрайзинга;
- сокращение числа иностранных доноров;
- большое число мошенников;
- отсутствие профессиональных баз для работы с донорами;

- проблема с кадрами, отсутствие профессионального образования в области фандрайзинга;

Эксперты выделяют следующие перспективы развития фандрайзинга в России:

- расширение «рынка» благотворительности, в том числе за счет переключения на фонды тех, кто делает пожертвования, дает милостыню, подаяние на улицах;
- продолжающийся рост сегмента частных пожертвований, переход от разовых пожертвований к регулярным перечислениям, развитие рекуррентных платежей;
- развитие партнерства в сфере благотворительности бизнеса и НКО;
- рост доли средств, привлекаемых через интернет, мобильные сервисы, банковские карты и пр.;
- значительное сокращение финансирования из-за рубежа;
- развитие профессии фандрайзера; появление программ высшего профессионального образования по данному направлению;
- развитие и саморегуляция профессионального сообщества фандрайзеров;
- повышение ответственности за недобросовестный фандрайзинг (мошенничество);

## **Заключение**

В силу того, что недостаточная финансовая обеспеченность представляет собой одну из ключевых проблем, с которой сталкиваются на сегодняшний день российские НКО, фандрайзинг, как деятельность по привлечению ресурсов на реализацию некоммерческих проектов и программ, является залогом устойчивого функционирования и развития, а в некоторых случаях, и выживания некоммерческих организаций. Помимо аккумуляции ресурсов, фандрайзинг дает некоммерческой организации широкий спектр дополнительных преимуществ: позволяет диверсифицировать источники финансирования и снизить зависимость от каждого из них; предоставляет возможность открыто заявить о себе, проинформировать о своих целях, а также привлечь внимание общества на проблему, для решения которой собираются средства; способствует росту числа сторонников и волонтеров.

В настоящей работе на данных репрезентативного опроса руководителей российских некоммерческих организаций охарактеризованы основные источники финансирования НКО, среди которых самым распространенным являются денежные пожертвования частных лиц. Выявлены наиболее используемые методы фандрайзинга: разработка социальных проектов и подача их на различные конкурсы и личные встречи с донорами и платежные механизмы: безналичный платеж на счет организации и наличный платеж в кассу организации. Представлен перечень самых популярных (помощь больным детям, детям-сиротам, людям, пострадавшим от стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций и людям с ограниченными возможностями) и непопулярных тем (помощь бездомным, ВИЧ-инфицированным, алкоголикам и наркоманам, (бывшим) заключенным, а также помощь самим НКО), на которые привлекаются пожертвования.

В заключении охарактеризованы основные тенденции и перспективы фандрайзинга в России и сделан вывод о приоритетном значении эффективного фандрай-

зинга в повышении финансовой устойчивости НКО и развитии всего российского некоммерческого сектора в целом.

### Список литературы

Артемяева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие. СПб. : Издательство «Лань» ; «Издательство Планета музыки», 2010. [Artemyeva T. V., Tulchinsky G. L. Fundraising: to raise funds for cultural and educational projects and programs : Textbook. SPb. : «Lan» Publisher, 2010. [Fandrajzing privlechenie sredstv na proekty i programmy v sfere kultury i obrazovaniya: Uchebnoe posobie. SPb. : Izdatelstvo «Lan», 2010].]

Доклад «Социально-экономическое положение России». Росстат. Май 2016. [The report «Socio-economic situation in Russia» of Federal State Statistic Service. May, 2016.]

Грищенко Ю. И. Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации // Некоммерческие организации в России. 2012. № 4. [Grishchenko U. I. Fandrajzing kak sposob privlecheniya sredstv nekommercheskoj organizacii. *Nekommerceskie organizacii v Rossii*. 2012. № 4.]

Громова М. Н., Мерсиянова И. В. Государственная поддержка НКО и проблема оценки ее эффективности // Гражданское общество в России и за рубежом. 2016. № 1. С. 44—47. [Gromova M. N., Mersiyanova I. V. State Support of the Non-profit Sector and Issue of Estimation of its Efficiency. *Civil Society in Russia and Abroad*. 2016. № 1. P. 44—47.]

Котлер Ф., Андреасен А. Стратегический маркетинг некоммерческих организаций : изд. 6-е. Ростов н/Д : Феникс, 2007. [Kotler F., Andreasen A. Strategicheskij marketing nekommercheskih organizacii. R-n-D : Feniks, 2007.]

Привлечение частных пожертвований в НКО / под ред.: Клециной А. А., Гусевой Е. СПб. : БОО «Центр развития некоммерческих организаций», 2013. [Privlechenie chastnyh pozhertvovanij v NKO / Klecina A., Guseva E. SPb. : «Centr razvitiya nekommercheskih organizacij», 2013.]

Якимец В. Н. Фандрайзинг : учебно-методическое пособие. М., 2002. [Yakimec V. N. Fandrajzing : uchebno-metodicheskoe posobie. M., 2002.]

Fisher J. Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World. West Hartford : Kumarian Press, 1998.

Grunig J. E., Hunt T. Managing public relations. New York : Holt, Rinehart & Winston. 1984.

Holloway R. Sustainability. *International Encyclopedia of Civil Society*. Ed. by H. Anheier, S. Toepler. Springer, 2010. P. 1498—1503.

Kelly K. S. Effective fund-raising management. Mahwah, N. J. : Lawrence Erlbaum Associates. 1998.

*Sargeant A., Shang J.* Fundraising Management: analysis, planning and practice. John Wiley & Sons. 2010.

*Scaife W.* Fundraising. *International Encyclopedia of Civil Society*. Ed. by H. Anheier, S. Toepler. Springer, 2010. P 742—746.

*Warwick M.* The Five Strategies for Fundraising Success : A Mission-Based Guide to Achieving Your Goals, Jossey Bass, San Francisco. 1999.

*Weinstein S.* The Complete Guide to Fundraising Management. New Jersey : John Wiley & Sons, 2009.