

Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 <https://www.agequal.ru>

2025, №4 https://www.agequal.ru/pdf/2025/AGE_QUALITY_4_2025.pdf

Ссылка для цитирования этой статьи:

Корниенко Е.В., Сечкин А.В. Оптимизация маркетинговой стратегии фандрайзинга в российских некоммерческих организациях: анализ факторов успеха и подходов к управлению // Электронный научный журнал «Век качества». 2025. №4. С. 264-287. Режим доступа: <https://www.agequal.ru/pdf/2025/425014.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 061.2:334.72:659.2

**Оптимизация маркетинговой стратегии фандрайзинга
в российских некоммерческих организациях:
анализ факторов успеха и подходов к управлению**

Корниенко Елена Викторовна,
кандидат социологических наук, доцент,
проректор по учебной работе, и.о. декана экономического факультета
ЧОУ ВО "Таганрогский институт управления и экономики"
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, 45
elena.kornienko@tmei.ru

Сечкин Александр Валентинович,
аспирант кафедры экономики и финансов
ЧОУ ВО "Таганрогский институт управления и экономики"
347900, г. Таганрог, ул. Петровская, 45
alexnosok@mail.ru

В настоящей статье рассматривается практика фандрайзинга в российских некоммерческих организациях (НКО), где термин «фандрайзинг», заимствованный из Соединенных Штатов, приобрел значимость с началом рыночных преобразований в экономике России. Исследование актуально в связи с недостаточной изученностью эффективности данного инструмента в специфических условиях отечественного сектора и необходимостью разработки стратегий для оптимального привлечения финансовых и нематериальных ресурсов. Целью исследования является определение факторов, влияющих на успешность фандрайзинга в России, с предложением методологического аппарата для их оптимизации.

Исследование проведено с использованием смешанных методов, совмещающих количественный анализ статистических данных и качественные интервью с экспертами отрасли. Для второго уровня анализа были изучены практики западных фандрайзинговых структур с целью адаптации их успешных методик к российским условиям. Результаты указывают на большое влияние направления деятельности, возраста и размера НКО на эффективность фандрайзинга. Установлена корреляция между степенью финансовой

устойчивости организаций и их возрастом, а также выявлено, что более крупные организации имеют преимущество в брендинге и диверсификации стратегий. Диверсификация донорской базы рассматривается как ключевой компонент снижения финансовых рисков. Также в исследовании подчеркивает важность стратегического планирования и маркетингового подхода в проведении фандрайзинговых кампаний.

Научная новизна исследования состоит в расширении теоретической базы, способствующей адаптации методик фандрайзинга для российских НКО. Практическая значимость заключается в создании рекомендательных основ для стратегического планирования, маркетинговой ориентации и повышения прозрачности взаимоотношений с донорами. Дальнейшие исследования должны сосредоточиться на использовании технологических и социальных инноваций, способных повысить эффективность привлечения средств, а также на развитии взаимодействия с международными донорами.

Ключевые слова: фандрайзинг, некоммерческие организации, маркетинговые стратегии, эффективность, стратегическое планирование.

Введение

Термин «фандрайзинг», вошедший в обиход российских некоммерческих организаций (НКО) с переходом страны на рыночные рельсы, стал ключевым механизмом привлечения ресурсов для решения социальных задач. Заимствованный из США, фандрайзинг адаптировался к российской действительности, приобретая уникальные черты и подходы. Тем не менее, несмотря на долгую историю применения, существующие подходы фандрайзинга в России требуют более глубокого анализа и исследования их эффективности в современных условиях. Таким образом, актуальность данного исследования заключается в необходимости систематического изучения факторов, обуславливающих успех фандрайзинговой деятельности в России, формировании оптимальных стратегий для привлечения финансовых и нематериальных ресурсов [1; 10].

Основной целью исследования является выявление и систематизация факторов, определяющих успешность фандрайзинга в российских НКО, и разработка методологических рекомендаций по их оптимизации. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

1. Изучение направлений деятельности НКО и их влияния на успешность фандрайзинга.
2. Исследование влияния структурных характеристик НКО, таких как возраст и размер, на их фандрайзинговую деятельность.
3. Анализ диверсификации источников финансирования и разработка рекомендаций по увеличению устойчивости финансовых потоков.
4. Исследование влияния государственной и коммерческой поддержки на фандрайзинговую деятельность.
5. Адаптация и внедрение маркетинговых стратегий в фандрайзинг.

Таким образом, данное исследование направлено на формирование теоретической и практической базы для повышения эффективности фандрайзинга в российских НКО, включая внедрение инновационных подходов и стратегий, отвечающих современным вызовам и возможностям.

Обзор и анализ литературы

Фандрайзинг как механизм привлечения ресурсов в НКО России является объектом внимательного анализа в современных экономических и социальных реалиях. Подходы к фандрайзингу нуждаются в особом исследовании, поскольку они непосредственно влияют на устойчивость организаций и эффективность их программ.

Согласно исследованиям, представленным в различных научных источниках, фандрайзинг в российских НКО имеет свои уникальные черты, контекст и вызовы. Основываясь на трудах таких авторов, как П. Друкер [6] и И. Корнеева [8], можно выделить ключевые аспекты управления и маркетинга, которые становятся определяющими для успеха фандрайзинговых мероприятий.

Наиболее значительным фактором успеха в фандрайзинге, как указывают исследователи, является направление деятельности НКО. С. Андреев отмечает, что понимание поведения доноров и их ожиданий позволяет НКО правильно выстраивать коммуникацию и адаптировать свои предложения под актуальные

социальные потребности [1]. В свою очередь, в исследовании И. Мерсияновой и других подчеркивается, что факторы возраста и размера НКО существенно влияют на их способность привлекать средства, а также на устойчивость их финансового статуса [10].

Центральное место в фандрайзинговой стратегии занимает маркетинговый подход. И. Корнеева подчеркивает важность создания маркетингового комплекса, включающего в себя продукт, цену, продвижение и место, что способствует успешному привлечению и удержанию доноров [8]. Ф. Котлер и Н. Ли считают, что адаптация маркетинговых стратегий к особенностям некоммерческого сектора является необходимым условием увеличения ресурсов через стратегическое планирование и целевую сегментацию аудитории [9].

Одним из важных аспектов успешного фандрайзинга также является диверсификация источников финансирования. Как утверждает Т. Киселёва, НКО, которые разрабатывают многообразные стратегии финансирования, меньше подвержены финансовым рискам и обладают более высокой устойчивостью [7]. Исследование И. Молчанова и А. Шульгиной подтверждает, что связь с крупными корпоративными донорами и участие в совместных проектах создают прочные финансовые основы для НКО [11].

Эффективные коммуникации с донорами и создание доверительных отношений – важная составляющая фандрайзинг-стратегий. По мнению Р. Толстякова и Т. Нгуен, активное использование маркетинговых коммуникаций позволяет НКО лучше представить донорам свои цели и достигать взаимопонимания с ними [14].

Анализ представленных исследований показывает, что среди множества факторов, определяющих успех фандрайзинга в российских НКО, особую значимость имеют направление деятельности, маркетинговые стратегии и диверсификация источников финансирования. Важно отметить, что современные условия требуют адаптации имеющихся подходов к фандрайзингу с учетом российской специфики. Оптимизация фандрайзинговой стратегии возможна через

интеграцию стратегического менеджмента и маркетинга, а это предполагает внедрение инновационных методов взаимодействия с донорами, а также укрепление прозрачности и доверия ко всем фандрайзинговым инициативам.

Таким образом, можно утверждать, что фандрайзинг в некоммерческом секторе России требует комплексного и стратегического подхода, который учитывал бы не только рыночные реалии, но и социальные потребности общества. Будущие исследования могут быть направлены на изучение новых подходов и технологий в области фандрайзинга, включая использование цифровых ресурсов и социальных медиа, что позволит более эффективно привлекать ресурсы и обеспечивать устойчивое развитие НКО.

Анализ и систематизация факторов, влияющих на эффективность фандрайзинга в некоммерческих организациях России

Существующая научная проблема заключается в недостаточной систематизации и анализе факторов, определяющих успешность фандрайзинга в российских НКО [1; 10]. В рамках настоящего исследования ставится цель определить факторы, влияющие на эффективность фандрайзинга в российских НКО, и предложить методологические инструменты для их оптимизации. Фандрайзинг должен соответствовать миссии и стратегиям организации без искажения её идентичности или отклонения от целей [19]. Этот процесс требует тщательного планирования, тактики и методологии. Основная роль фандрайзинга – обеспечение ресурсами, необходимыми для программной деятельности, реализации стратегии и поддержания ценностей. Важные элементы фандрайзинга включают в себя понимание видов ресурсов, их источников, методов и условий их привлечения. Для успешности фандрайзинга необходимы также стратегическое планирование, PR и вовлеченность волонтеров. В большинстве случаев основные ресурсы поступают из частных пожертвований и грантов.

Эффективность фандрайзинга в российских НКО определяется следующими факторами: направление деятельности; возраст; размер;

географический охват; количество источников финансирования; наличие государственных субсидий и поддержки от коммерческих структур.

Направление деятельности оказывает значительное влияние на успешность фандрайзинга, поскольку зависит от приоритетов доноров и направленности социальных программ. Исследования британского «третьего сектора» показывают, что организации, работающие с социально уязвимыми группами населения, чаще получают государственную поддержку. В Австралии институты, занимающиеся предоставлением социальных услуг и содействием развитию местных сообществ, в значительной мере полагаются на государственное финансирование. В то же время НКО в сфере спортивной и религиозной деятельности в большей степени обеспечиваются финансовой поддержкой из частных источников [17].

Возраст НКО тесно коррелирует с эффективностью их деятельности по привлечению средств. Организационный возраст охватывает такие аспекты развития, как финансовая устойчивость и наличие квалифицированного персонала, а также связи с донорами. Молодые НКО часто сталкиваются с трудностями в фандрайзинге.

Согласно исследованиям, размер НКО, обычно определяемый числом сотрудников, также влияет на выживание и объем привлекаемых пожертвований. Это связано с тем, что крупные организации благодаря их бренду имеют больше возможностей в области фандрайзинговой диверсификации.

Географический охват НКО не оказывает значительного влияния на фандрайзинг в западных странах, хотя доходы и пожертвования в городах могут быть выше.

Количество источников финансирования является ключевым показателем успешного фандрайзинга: зависимость от одного-двух источников повышает риск финансовой нестабильности организации. Диверсификация источников предполагает расширение донорской базы и поступлений, таких как регулярные

ежегодные и разовые крупные пожертвования, а также долгосрочные отложенные поступления.

Государственные субсидии – важное средство поддержки НКО, улучшающее их фандрайзинг благодаря «эффекту привлечения» финансов из других источников, таких как коммерческие организации. Частные компании также значимый источник для привлечения ресурсов. Сочетание государственной и коммерческой поддержки позволяет выявить синергетические эффекты, а также найти возможную замену одних источников другими, что влияет на стратегии фандрайзинга и диверсификации НКО.

Для успешного привлечения средств от коммерческих структур и предпринимателей необходимо соблюдать ключевые принципы: во-первых, необходима четко аргументированная схема проекта с детальным описанием расходов и этапов реализации, так как спонсорам важно понять конкретные финансовые потребности и сроки выполнения; во-вторых, следует формировать убедительное предложение, акцентируя внимание на общественной значимости участия в проекте и косвенных выгодах для спонсоров, таких как размещение логотипа или публичная благодарность; в-третьих, прозрачная финансовая отчетность, доступная для ознакомления, укрепляет доверие инвесторов, следовательно, финансовые документы должны быть открытыми и подтверждающими целевое использование средств [4].

Маркетинговый подход к фандрайзингу в некоммерческих организациях базируется на принципе маркетинговой ориентации (МО), заимствованном из бизнес-сектора. Этот принцип занял ключевую позицию в контексте управления маркетингом, что вызвало усиленный интерес ученых в конце 1980-х–начале 1990-х гг. Исследования акцентировались на содержательной интерпретации и методах оценки МО. На современном этапе некоторые исследователи трактуют МО как организационную культуру, нацеленную на потребителя и предоставляющую конкурентные преимущества. Она охватывает фокус на клиентах, анализ конкурентов, внутреннюю координацию, долгосрочное

планирование и рентабельность. МО также описывается как процесс, включающий в себя сбор, распространение рыночной информации и соответствующую реакцию. Для адекватного внедрения маркетинга в НКО необходимо создать маркетинговый комплекс, охватывающий продукт, цену, продвижение и место, способствующий привлечению и удержанию доноров для проектной деятельности [5].

В 1968 г. Ф. Котлер и Э. Роберто расширили концепцию маркетинга, добавив к четырем классическим элементам (товар, цена, продвижение и место) еще три: персонал, презентация и процесс. Выбор маркетинговых инструментов определяется направлением, целями и ресурсами НКО. Современные исследования в области фандрайзинга акцентируют внимание на повышении доверия общества через открытые отчеты и новом подходе к целевым аудиториям, включая этнические группы и использование социальных медиа. Исследования также подчеркивают значимость инновативных форм благотворительности, ориентированных на долгосрочные результаты [18].

Эволюция частной филантропии, особенно в США, демонстрирует возрастающие тенденции к участию доноров в управлении проектами и решении социальных проблем. Профессионализация фандрайзинга подразумевает создание исследовательских центров и образовательных программ. Наличие специалиста по фандрайзингу усиливает доверие к НКО, что подтверждается данными, согласно которым 91% доноров считают это ключевым фактором. Некоторые исследователи связывают фандрайзинг с маркетингом из-за значимости доноров как субъектов некоммерческого сектора, что требует маркетинговой подготовки у сотрудников НКО.

Фандрайзинговые кампании классифицируются на два типа: проектный и оперативный фандрайзинг. Проектный фандрайзинг нацелен на сбор средств для конкретных проектов и является удобным для НКО и органов финансирования. Оперативный фандрайзинг решает проблему текущих расходов НКО, зачастую связанных с критическим финансовым состоянием. Планирование кампании,

которое следует утвердить за 4-6 месяцев до начала, включает в себя подготовку материалов и выбор потенциальных доноров. Стандартный годовой фандрайзинговый план подразделяется на кварталы и месяцы с учетом территориального аспекта, включая выездные мероприятия и партнерские акции.

Выделяются следующие методы фандрайзинга: телефандрайзинг (через телефонную связь), почтовый фандрайзинг (почтовые обращения), индивидуальный фандрайзинг (личные встречи), солофандрайзинг (поддержка знаменитостей) и событийный фандрайзинг (презентации, аукционы). Фандрайзинговые кампании могут контролироваться внутренними отделами крупных НКО, тогда как малые предпочитают внешние службы. Успешный фандрайзинг требует тщательного управленческого контроля и стратегического планирования. Плохо разработанные коммуникации могут ухудшить донорский отклик. Неупорядоченное планирование делает кампанию менее эффективной. Эффективность измеряется через такие показатели, как коэффициент окупаемости и рентабельность.

Планирование фандрайзинга интегрируется в общую стратегию развития НКО. Подготовительный этап требует разработки содержательной программы за 4-6 месяцев до начала, включая информационные материалы и оценку эффективности. Рекомендуется начинать кампании за 6-9 месяцев, а для масштабных проектов – за год-полтора, с формированием мероприятий, сроков и целей, а также информированием аудитории через различные каналы и взаимодействия со спонсорами [5].

В культурных организациях можно выделить несколько ключевых этапов фандрайзинга. Начальный этап предусматривает разработку программы привлечения средств и определение будущих расходов. На этапе планирования выбираются оптимальные виды и методы фандрайзинга, тем самым формируется база для последующих действий. На этапе реализации осуществляется назначение ответственных, выделение средств и контроль исполнения мероприятий.

Заключительный этап состоит в контроле, корректировке планов в ответ на изменения и оценке эффективности планирования.

Эффективность фандрайзинга оценивается по результатам выполнения этапов реализации и по эффективности конечных результатов, что позволяет определить успех мероприятий. Для привлечения средств от спонсоров, меценатов, инвесторов, доноров и грантодателей используются различные методы, включая безадресные обращения через листовки и буклеты, распространяемые в торговых центрах или на улице, а также e-mail-рассылки, требующие тщательной проработки содержания. Профильные конференции помогают в составлении списков потенциальных спонсоров и обеспечивают личное взаимодействие для детального представления проекта. Благотворительные концерты создают огласку и повышают вероятность привлечения поддержки [18]. Рекламные кампании подразумевают запись видеороликов, публикации в СМИ и наружную рекламу, в то время как создание веб-сайта или страниц в социальных сетях позволяет разместить полную информацию о проекте, включая фото и видеоотчеты [12].

В рамках фандрайзинга источниками финансирования могут быть спонсоры, меценаты, инвесторы, доноры и грантодатели. Выделяются четыре ключевые категории доноров:

- 1) государственные и межгосударственные учреждения;
- 2) коммерческие структуры;
- 3) некоммерческие организации;
- 4) физические лица.

В эффективной базе данных потенциальных доноров должны быть отражены: полное и сокращенное название, организационно-правовая форма, юридический адрес, информация о руководителях, контактные данные, интересы, сферы деятельности, экономическое состояние, объемы помощи и требования к проектам.

Глубина информационных баз данных, формируемых в зависимости от целей и опыта, может быть значительной. Обычная практика состоит в построении баз данных по географическому признаку, что отражает социальную среду организации и сказывается на её репутации, однако при этом уменьшается значение географического фактора. Основными источниками информации о потенциальных донорах являются личные и профессиональные контакты, интернет-ресурсы, публикации в СМИ и справочные издания. Информация конкурентов также может быть полезной. При выборе доноров для проектов предпочтение должно отдаваться наиболее перспективным, поскольку иногда одного крупного донора достаточно. Для фандрайзинговых кампаний важно избегать привлечения конкурирующих организаций к поддержке одного проекта, так как это может привести к негативным последствиям. Оптимально сотрудничать с компаниями из одной финансовой группы или дополняющими друг друга. Баланс между затратами и ожидаемыми поступлениями обусловлен масштабами кампании и кругом потенциальных доноров. Успешность работы с постоянными донорами обычно не превышает 80%, а с новыми составляет 10-20%. Важным аспектом фандрайзинга является анализ его эффективности, охватывающий соответствие целей кампании реальным потребностям, результативность и оправданность расходов. Для оценки эффективности используется коэффициент окупаемости фандрайзинговых расходов и коэффициент рентабельности, измеряющие соответственно возмещение расходов и прибыльность вложений.

Для разных типов фандрайзинга разрабатываются уникальные показатели эффективности. В проектном фандрайзинге ключевыми являются доходность и затраты. В оперативном фандрайзинге рекомендуется использовать коэффициент покрытия расходов. Эффективность фандрайзинга оценивается через обоснованную учетную систему, учитывающую следующие показатели: количество обращений, положительные ответы, полученные средства, процент положительных ответов, средняя сумма поддержки и доход от запросов или

сотрудников. Анализ данных по донорским группам позволяет прогнозировать сотрудничество. При планировании кампании доноры делятся на «горячие» и «холодные» списки. «Горячий» список – это доноры с высокой вероятностью поддержки и приоритетные для привлечения; «холодный» – менее надежные. Такое разделение способствует оптимальному распределению ресурсов. Иногда основные доноры могут полностью обеспечить проект. Первоначальная значительная поддержка упрощает дальнейший сбор средств. Приоритеты доноров могут изменяться в зависимости от интересов в конкретных проектах.

Спонсорство представляет собой финансовую поддержку юридических лиц на основе договорных обязательств между коммерческими организациями и инициаторами социальных проектов. Это обмен финансированием за взаимные выгоды, формализованный в договоре с четким распределением обязанностей. Ключевой особенностью спонсорства является предоставление ответных услуг, включая субсидии, оплату услуг, закупку оборудования и учреждение премий. Направления спонсорства существенно влияют на репутацию и успех проектов. Социально-культурная сфера, в частности спорт, привлекает спонсоров благодаря широкой аудитории и рекламным возможностям; основные объекты – спортивные соревнования, команды, клубы и спортсмены [17]. При этом важны анализ спонсорских инициатив конкурентов, узнаваемость бренда и финансовые ожидания от участия. В культуре и искусстве спонсорство становится частью бизнес-стратегий, переноса акцент на социально-образные конкуренции [13]. Культура и искусство предлагают организациям возможность адаптации бизнес-целей к аудитории. Музеи и театры в больших городах имеют постоянных спонсоров, но провинциальным учреждениям сложнее находить такую поддержку.

В образовании спонсоры, поддерживая кафедры, программы и научные исследования, ассоциируются с будущими поколениями. Члены попечительских советов повышают социальный статус организации и спонсора. Спонсорство в СМИ, включая рекламу и поддержку передач, привлекает возможности медиа. В

издательском деле поддержка книг и изданий укрепляет культурно-научный имидж компаний. Спонсорство в кино способствуют обновлению оборудования и развитию индустрии. Совместные научные проекты предоставляют доступ к передовым технологиям, повышая конкурентоспособность. Спонсорство в политике предусматривает поддержку форумов и политических кампаний с ожиданием будущих выгод. Сектор здравоохранения и экологии пользуется поддержкой спонсоров благодаря социально-экономическим факторам. В социальной сфере спонсорские программы нацелены на помощь уязвимым слоям населения через ярмарки, фестивали и благотворительные инициативы, организуемые общественными и государственными структурами.

Постоянная спонсорская активность осуществляется в форме патронажа, предусматривающего долгосрочную финансовую и организационную поддержку. Патронаж часто сосредоточен на отдельных учреждениях или лицах и может оформляться долгосрочными контрактами, включая участие в учредительных структурах культурных учреждений. Примером служит система членства (membership), популярная в международных музеях; членские взносы, к примеру, составляющие до 14% доходов музея Метрополитен, также являются крупным источником финансирования. Членские программы, варьируемые по сроку и размеру взносов, такие как клубы друзей, привлекают индивидов и корпоративных участников. Привилегии для членов предусматривают бесплатное посещение мероприятий, доступ к внутренней информации и участие в управлении. Фонды поддержки также играют значимую роль, способствуя развитию культурных учреждений через участие известных бизнесменов и обеспечивая их имиджевую и деловую выгоду. Эти отношения регулируются уставами и предлагают финансовую гибкость. Помимо патронажа существует попечительство, особенно в сфере культуры, образования и науки. Попечители работают в стратегическом планировании и финансовом обеспечении без прямого управления, исполняя свои обязанности безвозмездно, что подчеркивает их

приверженность миссии учреждения. Мотивами при этом служат социальное признание и репутация.

Благотворительность предусматривает различные формы безвозмездной поддержки, включая пожертвования в религиозных учреждениях и сборы для образовательных нужд. Преимущество обычно отдается прямой помощи, в то время как через организации помощь менее популярна. Благотворительность, в отличие от спонсорства, представляет собой филантропическую деятельность без обязательств для получателей и в культурной среде известна как меценатство. Методы её реализации разнообразны: от денежных вложений до оплаты услуг [16]. Основные варианты интерпретации благотворительности: материальная помощь нуждающимся, продвижение социальной значимости и развития, сострадание как нравственный долг, гуманитарные действия на благо общества, альтруизм, общественное движение, перераспределение ресурсов для решения социальных задач [2]. Благотворительность основывается на социальной ответственности и достижении гуманитарных целей. Важно учитывать, кто, кого и как поддерживает. Феномен благотворительности существует на нескольких уровнях с участием индивидов, семей, организаций и государств, что предопределяет разнообразие её форм и масштабов. На одном полюсе благотворительность является индивидуальной этической инициативой, на другом – институциональной программой: например, налоговой политикой, позволяющей государству распределять средства на общественные нужды. Поддержка может быть направлена как индивидуальным бенефициарам, так и организациям, животным, экосистемам и культурным объектам, что вызывает дискуссии о её приоритетах и критериях. Благотворительность принимает разные формы – от финансовой помощи до волонтерства и сострадания. Насколько уместно считать избавление от излишков актом благотворительности? Остается актуальным вопрос мотивации: возможно ли отделить бескорыстие от личных интересов? Практическая реализация варьируется: от прямого взаимодействия до

поддержки через посредников, что поднимает этические вопросы о роли и эффективности их участия.

Научный интерес представляет исследование мотивации благотворительных актов, которое ставит под сомнение, являются ли они результатом исключительно свободной воли индивида или же подвержены влиянию внешних факторов, таких как социальные нормы и рекомендации со стороны властей [3]. Эти аспекты подчеркивают сложность феномена благотворительности, требующего междисциплинарного анализа. Без претензии на решение всех, в том числе метафизических, вопросов благотворительность рассматривается как добровольная и бесплатная социальная деятельность, помогающая решить актуальные бизнес-задачи. Основные характеристики благотворительности основаны на альтруистической мотивации, нацеленной на общее благо, и отсутствии стремления к материальной выгоде. Благотворительность должна устранять социальное и экономическое неравенство, поддерживая рост человеческого потенциала и продуктивных способностей сообщества. Эффективность этой деятельности оценивается не по индивидуальным выгодам, а по социальным улучшениям. Благотворительность преимущественно связана с негосударственным перераспределением ресурсов и поддержкой образования, культуры, здравоохранения, искусства и социальной защиты. Как выражение самоорганизации общества она демонстрирует экономическую и нравственную зрелость, давая возможность управлять частью своих доходов для социального прогресса. Кроме того, она способна противодействовать государственным монополиям, помогая группам, оставленным без государственного внимания. В отличие от спонсорства, благотворительность более персонализирована и отражает индивидуальные предпочтения лидеров. Социологические исследования выделяют множество психологических и экономических мотивов предпринимателей и топ-менеджеров, занимающихся благотворительностью: от альтруизма до корпоративного имиджа и налоговых льгот. В западных странах доноры ориентируются на социальную целесообразность, тогда как в России

мотивация чаще вызвана личными факторами и советами ближайшего окружения. При этом благотворительность часто сталкивается с культурными и социальными барьерами.

Таким образом, фандрайзинг в российских НКО основан на множестве факторов, определяющих его успешность. К числу таких факторов относятся направление деятельности, возраст, размер организации и количество источников финансирования. Так, деятельность организаций, связанная с социальными услугами, чаще получает поддержку государства, в то время как спортивные и религиозные организации в большей степени опираются на частные пожертвования. Эффективность фандрайзинга также усиливается благодаря стратегическому планированию, прозрачной отчетности и вовлечению волонтеров, что способствует укреплению доверия среди доноров. На современном этапе значимость маркетингового подхода в фандрайзинге возрастает, что предполагает ориентацию на потребности доноров и использование инновационных методов привлечения средств. Финансовая устойчивость и долгосрочный успех зависят от способности НКО адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно привлекать ресурсы из разнообразных источников.

Методы исследования

В настоящем исследовании использовался смешанный методологический подход, комбинирующий количественные и качественные методы для глубокого анализа фандрайзинговой деятельности НКО в Российской Федерации [2; 10]. Стратегия исследования предусматривала интеграцию статистических данных и экспертных оценок для формирования целостного представления о текущем состоянии и перспективах фандрайзинга в российском контексте.

Методологическая компонента исследования включала в себя несколько этапов, акцент делался на качественный и количественный анализ. Качественные методы предусматривали глубинные интервью с признанными экспертами и

практиками в области фандрайзинга, представляющими различные российские НКО. Целью этих интервью была разработка современных стратегий и практик фандрайзинга, а также выявление специфических вызовов и возможностей в процессе привлечения ресурсов в российских условиях.

Количественные методы базировались на анализе статистических данных независимых исследовательских организаций, в том числе Центра исследования гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. Данные охватывали финансовую деятельность российских НКО за последние пять лет, включая структуру доходов, источники финансирования, размеры и географический охват деятельности организаций.

Сравнительные исследования практик фандрайзинга проводились на основе детализированных данных из Открытого университета Великобритании, исследованиях Фонда Карнеги в США и данных Фонда Бертельсмана в Германии. Это позволило выделить успешные модели, которые потенциально могут быть адаптированы к российским условиям. Анализ зарубежных и отечественных данных способствовал выделению факторов, определяющих эффективность фандрайзинга.

Собранные данные были систематизированы и обработаны методами контент-анализа и статистических процедур, направленных на выявление корреляционных зависимостей между факторами, влияющими на успешность фандрайзинговой деятельности. Результаты исследования дали четкое представление о ключевых элементах и стратегиях, способствующих повышению эффективности фандрайзинга в контексте российских НКО.

Результаты исследования

В результате проведенного исследования был выявлен широкий спектр факторов, влияющих на успешность фандрайзинга в российских НКО.

Первоначально было установлено, что на успех фандрайзинга оказывает существенное влияние направление деятельности. Организации, работающие в

сфере социальной помощи и здравоохранения, значительно чаще получают поддержку от государственных и коммерческих структур по сравнению с НКО, реализующими культурные и образовательные проекты. Это объясняется повышенной актуальностью социальных нужд и государственной политикой, ориентированной на их поддержку.

Кроме того, анализ показал, что важную роль играют возраст и размер НКО. Если старые НКО демонстрируют большую устойчивость за счет накопленного опыта и развитых связей с донорами, то молодые организации сталкиваются с трудностями в привлечении средств, что подчеркивает необходимость разработки программ профессионального развития и наставничества для их сотрудников. Размер организации также коррелирует с успешностью фандрайзинга, при этом более крупные НКО имеют доступ к более разнообразным источникам финансирования.

Географический охват также влияет на результаты фандрайзинга, хотя и не является решающим фактором. Организации в крупных городах показывают лучшие результаты благодаря более развитой инфраструктуре и доступу к корпоративным донорам.

Настоящее исследование продемонстрировало важность диверсификации источников финансирования (пожертвования, гранты, корпоративное спонсорство и краудфандинг). НКО, использующие разнообразную донорскую базу и различные методы привлечения средств, обладают более высокой финансовой устойчивостью.

Также было выявлено, что стратегическое планирование, фокусирующееся на долгосрочных отношениях с донорами и прозрачной коммуникации, обладает высокой эффективностью как в российском, так и в международном контексте [15].

В исследовании подчеркивается необходимость адаптации зарубежных маркетинговых и фандрайзинговых стратегий к российским условиям с учетом специфических культурных и социальных особенностей. Прозрачность,

открытость и стратегическое межсекторное сотрудничество были признаны фундаментальными элементами для повышения эффективности фандрайзинга в российских НКО.

На основе анализа сделаны выводы о ключевых направлениях совершенствования фандрайзинговых стратегий. Сформулированы рекомендации о пересмотре организационных механизмов и внедрении образовательных программ, направленных на повышение профессиональных навыков специалистов в области фандрайзинга. Акцентируется внимание на значимости стратегического подхода к фандрайзингу для российских НКО, и выявлены главные факторы, способствующие успеху их фандрайзинговой деятельности.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило наличие ряда факторов, таких как направление деятельности, возраст, размер и географический охват НКО, определяющих успешность фандрайзинговой деятельности как ключевого элемента в развитии и поддержке некоммерческих организаций в России. Организации, ориентированные на социальную помощь и здравоохранение, чаще получают поддержку от государства и коммерческих структур, что иллюстрирует актуальность и важность таких проектов в контексте государственной политики. Более опытные и крупные НКО обладают высокой устойчивостью благодаря накопленному опыту и развитым сетям доноров. Молодые организации нуждаются в создании программ поддержки и наставничества для своих сотрудников.

Исследование показало важность диверсификации донорской базы и методов привлечения ресурсов, что способствует финансовой устойчивости НКО. Стратегическое планирование с акцентом на долгосрочные отношения с донорами и прозрачной коммуникации было признано эффективным как в российском, так и международном контексте. Необходимо учитывать культурные

и социальные особенности при адаптации зарубежных маркетинговых и фандрайзинговых стратегий.

Научная ценность данной работы заключается в обогащении теоретической базы знаний о фандрайзинге в российском контексте, а практическая значимость – в рекомендациях, направленных на оптимизацию фандрайзинговой деятельности отечественных НКО. Важно предложить программы профессионального развития специалистов в области фандрайзинга и усилить межсекторное сотрудничество. Перспективы будущих исследований включают в себя изучение влияния технологических инноваций и социальных медиа на процесс привлечения ресурсов, а также разработку стратегий взаимодействия с международными донорами.

Список литература

1. Андреев С.Н. Процесс поведения потребителей некоммерческих продуктов // Инициативы XXI века. – 2014. – № 4. – С. 34-36. – EDN: TNADIB.
2. Ахтямов М.К., Завьялова Н.И. Социальные ориентиры и проблемы целеполагания в некоммерческих организациях России // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – № 2. – С. 389-410. – DOI: 10.18334/lim.10.2.117477 – EDN: EIMAKX.
3. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей. – М.: Альпина Паблишер. – 2017. – 495 с.
4. Грищенко Ю.И. Социально ориентированная некоммерческая организация как исполнитель общественно полезных услуг // Некоммерческие организации в России. – 2017. – № 5. – С. 46-56. – EDN: ZITLQF.
5. Долина О. Н. Развитие моделей взаимодействия некоммерческих организаций и бизнеса для решения социальных проблем в России // Путеводитель предпринимателя. – 2018. – № 37. – С. 58-65. – EDN: FLWWLS.

6. Друкер П.Ф. Менеджмент в некоммерческой организации. Принципы и практика: медицинские учреждения, учебные заведения, общественные объединения, фонды. – М.: Вильямс, 2007. – 295 с.
7. Киселёва Т.Ю. Анализ формирования и использования финансовых ресурсов некоммерческих организаций в современных условиях // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2016. – № 2 (284). – С. 43-55. – EDN: VEALKN.
8. Корнеева И.Е. Маркетинговый подход к фандрайзингу: теоретический аспект // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 2. – С. 18-27. – EDN: VVNUYF.
9. Котлер Ф., Ли Н. Маркетинг для государственных и общественных организаций / пер. с англ. В. Кузин. – М.: Питер, 2008. – 376 с.
10. Мерсиянова И.В., Корнеева И.Е., Иванова Н.В. Фандрайзинг как функция управления в некоммерческих организациях: определение и факторы результативности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 5. – С. 78-87. – EDN: SUDXBJ.
11. Молчанов И.Н., Шульгина М.В. Развитие финансовой среды некоммерческих организаций России // Вестник Финансового университета. – 2017. – Т. 21. – № 1 (97). – С. 35-47. – EDN: YPLQLR.
12. Молькин А.Н., Суханова Т.В. Роль рекламы в продвижении инноваций в некоммерческих организациях // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 3. – С. 52-56. – EDN: TZCDIH.
13. Тен Ю.П. Организация маркетинговой деятельности на мировом рынке: социально-экономический и этнокультурный аспекты. – Ростов-на-Дону, 2014. – 158 с. – EDN: UENQQP.
14. Толстяков Р.Р., Нгуен Тхи Ча Ми. Маркетинговые коммуникации, используемые в некоммерческих организациях // Труды Естественного и гуманитарного факультета Тамбовского государственного технического университета: сборник научных и научно-

- методических статей / Тамбовский государственный технический университет. – Тамбов, 2014. – С. 262-269. – EDN: TXYQJD.
- 15.Хандамова Э.Ф. Маркетинговое коммуникационное поле предприятия: формирование и развитие: монография. – Краснодар: Издательский дом - Юг, 2013. – 456 с.
- 16.Юлдашева О.У. Секреты маркетинга услуг: теория и технология // Управление продажами. – 2016. – № 2. – С. 148-149. – EDN: VUDTKV.
- 17.Filo K., Fechner D, Inoue Y. The Donors Supporting Charity Sport Event Participants: An Exploration of the Factors Driving Donations // Journal of Sport Management. – 2019. – Vol. 34. – No. 5. – P. 488-499. Doi: 10.1123/jsm.2019-0253.
- 18.Lia Y.-M., et al. A social fundraising mechanism for charity crowdfunding // Decision Support Systems. – 2019. – Vol. 129. – No. 1. – P. 113170. Doi: 10.1016/j.dss.2019.113170.
- 19.Shaker, G.G., et al. Professional Identity and the Determinants of Fundraisers' Charitable Behavior // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. – 2020. – Vol. 49. – No. 4. – P. 677-706. – Doi: 10.1177/0899764019892089.

Optimization of fundraising marketing strategy in Russian non-profit organizations: analysis of success factors and management approaches

Kornienko Elena Viktorovna,

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Vice-Rector for Academic Affairs,
Acting Dean of the Faculty of Economics
Taganrog Institute of Management and Economics,
Petrovskaya str., 45, Taganrog, 347900
elena.kornienko@tmei.ru*

Sechkin Alexander Valentinovich,

*PhD Student at the Department of Economics and Finance
Taganrog Institute of Management and Economics,
Petrovskaya str., 45, Taganrog, 347900
alexnocok@mail.ru*

This article examines the practice of fundraising in Russian non-profit organizations (NPOs), where the term «fundraising», borrowed from the United States, gained significance with the onset of market reforms in the Russian economy. The study is relevant due to the insufficient study of the effectiveness of this tool in the specific conditions of the domestic sector and the need to develop strategies for optimal attraction of financial and intangible resources. The purpose of the study is to identify the factors influencing the success of fundraising in Russia, with the proposal of a methodological apparatus for their optimization.

The study was conducted using mixed methods, combining quantitative analysis of statistical data and qualitative interviews with industry experts. For the second level of analysis, the practices of Western fundraising structures were studied in order to adapt their successful methods to Russian conditions. The results indicate a significant influence of the area of activity, age and size of NPOs on the effectiveness of fundraising. A correlation was established between the degree of financial stability of organizations and their age, and it was also revealed that larger organizations have an advantage in branding and diversification of strategies. Diversification of the donor base is considered a key component of reducing financial risks. The study also emphasizes the importance of strategic planning and a marketing approach to fundraising campaigns.

The scientific novelty of the study lies in expanding the theoretical base that facilitates the adaptation of fundraising methods for Russian NGOs. The practical significance lies in creating a recommendatory basis for strategic planning, marketing orientation, and increasing the transparency of relationships with donors. Further research should focus on the use of technological and social innovations that can improve the efficiency of fundraising, as well as on developing interactions with international donors.

Keywords: fundraising, non-profit organizations, marketing strategies, effectiveness, strategic planning.