Санкт-Петербургский государственный университет

**Сорокин Александр Александрович**

**Выпускная квалификационная работа**

**«Фандрайзинг в социальных организациях»**

Направление 39.04.02 «Социальная работа»

Основная образовательная программа магистратуры «Социальная работа»

Профиль «Инновационные технологии в социальной работе»

Научный руководитель:
кандидат социологических наук, доцент

Смирнова Анна Николаевна,

Рецензент:

кандидат педагогических наук, доцент, доцент Платонова Юлия Юрьевна

Санкт-Петербург

2018

Содержание

[Введение. 3](#_Toc514755736)

[Глава 1. Сущность фандрайзинга. 6](#_Toc514755737)

[1.1 Становление фандрайзинга: История и современность 6](#_Toc514755738)

[1.2 Стратегическое планирование фандрайзинговой кампании 12](#_Toc514755739)

[Глава 2. Инструментарий фандрайзинга для некоммерческих организаций. 20](#_Toc514755740)

[2.1 Методы фандрайзинговых кампаний 20](#_Toc514755741)

[2.2 Показатели эффективности фандрайзинговых кампаний 28](#_Toc514755742)

[3. Фандрайзинг в социальных организациях Санкт-Петербурга. 43](#_Toc514755743)

[3.1 Программа эмпирического исследования 43](#_Toc514755744)

[3.2 Анализ эмпирического исследования 47](#_Toc514755745)

[Заключение 61](#_Toc514755746)

[Список используемой литературы: 64](#_Toc514755747)

[Приложение 71](#_Toc514755748)

# ВВЕДЕНИЕ

Ключевую роль при развитии и формировании финансирования социальных организаций приобретает вопрос обеспечения экономической самостоятельности организаций, не только за счет собственных, но и смешанных механизмов финансирования.

Фандрайзинг - это специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих и благотворительных организаций с целью обеспечения социально-значимых некоммерческих проектов.

Социальные организации – это вид организаций, целью которой является достижение социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на до­стижение общественных благ[[1]](#footnote-1). Социальные организации могут быть как коммерческими, так и некоммерческими. В данной выпускной квалификационной работе будут рассмотрены некоммерческие социальные организации.

Некоммерческие социальные организации (СО НКО) являются частными, неправительственными организациями, которые несут общественные, социальные и гуманитарные ценности. Так как СО НКО не нацелены получать прибыль, они реинвестируют полученные средства в социальную миссию. Можно говорить о том, что СО НКО функционируют как социальные интеграторы: они смягчают негативные политические и экономические последствия, контролируют государственные институты с помощью общественного мнения. В современном мире все сферы деятельности находятся в постоянном динамическом развитии - это стимулирует некоммерческие организации к инновациям, в том числе в сфере развития ресурсов.

Актуальность фандрайзинга для некоммерческих социальных организаций в наше время очевидна, все больше и больше исследователей стремятся приспособить фандрайзинг к российской действительности, т.к. он появился в США. Еще не сформировалась устойчивая терминология в области финансирования некоммерческих организаций, не подготовлена законодательная база, но уже сейчас многие некоммерческие организации принимают теоретические основы фандрайзинга, разработанные за рубежом и пытаются применить их на практике в России. В настоящее время в России существует много социальных некоммерческих организаций, в их деятельности активно развивается фандрайзинг и он уже успел закрепиться как эффективное средство для финансирования решений социальных проблем.

Фандрайзинг в Российской Федерации на сегодня является быстро развивающейся отраслью. Хотя основные направления и технологии российского фандрайзинга схожи в других странах, кроме общей российской специфики существует региональная по динамике развития различных механизмов, донорскому поведению, инфраструктурным особенностям (законодательство, платежные системы, распространение интернет-технологий в инструментарии фандрайзингвоых кампаний т.д.). Если рассматривать региональную специфику на примере Санкт-Петербурга, то можно сказать, что Санкт-Петербург на данном этапе опережает в данной области всю Россию. Это связано с хорошо развитой благотворительной сферой и сферой гражданских инициатив, а также ключевую роль в данном вопросе играет Центр Развития Некоммерческих Организаций (ЦРНО), который проводит обучение в сфере фандрайзинга. Знание региональной специфики и конкретных закономерностей последних лет необходимо как практикам-фандрайзерам для эффективной работы и развития профессии, так и исследователям для понимания и прогнозирования развития гражданского общества, а также донорам и инфраструктурным организациям. В данной сфере, на сегодня, практика существенно опережает теорию, а инфраструктурных ресурсов немного. Поэтому динамичные исследования, результаты которых представляются сообществу фандрайзеров, доноров и инфраструктурных организаций, обладают особой ценностью.

Целью данного исследования является выявление и изучение тенденций и перспектив развития фандрайзинга в России.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение истории фандрайзинга и его проблем в современной России;

- изучение планирования фандрайзинга и этапов разработки фандрайзинговой кампании;

- изучение показателей эффективности фандрайзинговых кампаний и критериев их оценки;

- рассмотрение инструментария фандрайзинговой кампании;

-изучение на основе эмпирического исследования существующих тенденций фандрайзинговых кампаний и применяемых ими методов в социальных организаций;

Объектом исследования является фандрайзинг в деятельности социальных организаций.

Предмет исследования: инструментарий фандрайзинга.

Гипотезой выпускной квалификационной работы является то, что в современных российских реалиях фандрайзинг имеет большой потенциал, но в недостаточной степени перенимает и адаптирует передовой международный опыт, а также существуют трудности взаимодействия между некоммерческими социальными организациями.

Теоретическую основу работы составили концептуальные разработки российских и зарубежных ученых: Т.Д. Бурменко, Е.Г. Понамаревой, ДиМаго, Пауэл, Майер, Брей И., Вайнштейн, Картер. Также источниками для выпускной квалификационной работы выступили нормативно-правовые акты Российской Федерации Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (Собрание законодательства Российской Федерации от 1996 г., № 3, ст. 145), Федеральный закон от 20 июля 2012 г. N 121-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента", а также материалы негосударственных некоммерческих организаций таких как «Центр развития некоммерческих организаций» и благотворительных фондов Санкт-Петербурга.

В работе будут описаны методы сбора средств, которые необходимы любому фандрайзеру, чтобы наиболее эффективно собрать средства, необходимые для поддержки благотворительности и социальных проектов. Это такие методы как: грантовая поддержка, метод «равный-равному», специальные мероприятия. Также в работе будут описаны стратегическое планирование и организационный жизненный цикл фандрайзинговой кампании, которые помогают сделать ее эффективной.

Методы исследования: анализ научной, методической литературы и нормативно-правовых документов, анализ материалов СМИ, а также специальные методы эмпирических исследований: контент-анализ интернет-сайтов, интернет-анкетирование, интервьюирование экспертов.

Эмпирической базой исследования выступили: некоммерческие социальные организации Санкт-Петербурга: «АДВИТА» НО БФ, «Алёша» НО БФ, «Аревик» РОО, «Большая медведица» РОБД, «Выбираю жизнь» БФ, «Диакония» БФ, «ПЕРСПЕКТИВЫ» СПб БОО, «Теплый дом» БФ, «Солнце» БФ, «Старость в радость» БФ, «Я ЕСТЬ!» БФ, «За здоровое поколение на пороге XXI века» БФ, «ГАООРДИ», «Питер без наркотиков» РОО.

Структура работы включает: введение; 3 главы; заключение; список литературы, содержащий 93 источника; приложения. Общий объем выпускной квалификационной работы – 70 страниц.

# ГЛАВА 1. Сущность фандрайзинга

* 1. **Становление фандрайзинга: история и современность**

Термин «фандрайзинг» может включать привлечение государственных средств или привлечение капитала из сферы бизнеса.[[2]](#footnote-2) В данном контексте мы ограничим его сбором частных средств для некоммерческих организаций. НКО встречаются в областях гуманитарных наук, здравоохранения, социального обеспечения, образования, международных отношений, окружающей среде, а также в искусстве и культуре.

Некоммерческий сектор зависит от общественных, правовых, культурных, экономических и социальных условий. Во многих странах некоммерческий сектор растет, тем самым приобретая все больше социальной значимости. В России, которая является многонациональной страной в сфере добровольческого участия, имеют сильные корни такие факторы как: социально-экономическое участие церквей и общин в России в 17-19 веках и церковные традиции благотворительности, которые сохранились по наши дни, и ориентированные на граждан социальные системы (например, как ассоциации и кооперативы в СССР).[[3]](#footnote-3) Эти факторы привели к созданию хорошо развитого некоммерческого сектора. Рассматривая история благотворительности и становления социальных организаций, можно придти к предположению, что деятельность по сбору средств - это один из самых простых этапов в реализации деятельности НКО. Но это не является таковым. Фандрайзинг в России все чаще оказывается под давлением, это происходит для того чтобы данный сектор мог улучшить свою работу и стать более профессиональной деятельностью. На современном этапе мы можем наблюдать флуктуирующее поведение доноров, вызванное социальными изменениями, а также усиленной конкуренцией между НКО. Кроме того, все больше и больше государственных учреждений, инвесторов и доноров требуют подотчетности от некоммерческих организаций. Необходимость вести отчеты об эффективном использовании частных пожертвований, также действует на некоммерческие организации, так как на них возрастает «моральное» давление со стороны общества. Когда организации публикуют свои данные о доходах и расходах, то общество может увидеть, как они используют пожертвованные средства и, таким образом, можно сравнить задействованные средства с результатами работы.

Ситуация в отношении сбора средств значительно отличается от одной сферы некоммерческого сектора к другой и, соответственно, ставят различные задачи. Это можно проследить еще с начала становления фандрайзинга

Фандрайзинг берет свое начало еще с древности. И, если рассматривать его на протяжении всей истории, то он видоизменялся из поколение в поколения, использовались новые стратегии, новые каналы доходов и способы коммуникаций.[[4]](#footnote-4)

В Древней Греции богатые жертвовали на строительство храмов и театров, они были мотивированны давлением сверстников и высокими идеалами. Испокон веков, различные религии собирали средства для мест соблюдения культа и помогали бедным, призвав к спонсорским отношениям доноров, имеющих власть не только в обществе, но и на государственном уровне. Американские колонисты собирали средства для школ и пожарной безопасности, ссылаясь на то, что люди тем самым делают большое благо.

В 1865 году Армия спасения направляла личные письма с призывом собирать деньги, пищу и одежду. Гражданская война дала начало, проводимым под руководством женщин, ярмаркам и базарам по сбору средств, и тем самым Первая мировая война положила рост некоммерческих организаций не только на родине участников войны, но и за границей, все люди старались поддерживать солдат и пострадавших граждан.

При этом использовались методы: из уст в уста, события (ярмарки, базары), агитирующие плакаты, газеты и фильмы, радио.

Призывы во время Второй мировой войны помогли сбору средств на миллионы долларов. В 1917 году скауты в Америке начали продавать печенье среди своих друзей и соседей. Также в начале 20 века среди средств фандрайзинга появилась прямая почтовая рассылка, она помогала принести в призыв пожертвования больше эмоционального компонента, а бесплатный обратный конверт с штампом и адресом стал эволюцией фандрайзинга. [[5]](#footnote-5)

С 1940-х годов социальные организации стали использовать телевидение для привлечения средств, с помощью телемарафона. В 1990-е годы Гринпис популяризировал сбор средств на уличных площадках. С этого времени и появляется понятие фандрайзинга как профессиональной деятельности.

Как было сказано ранее, фандрайзинг в России начал зарождаться достаточно давно. Появление благотворительности в Руси связывается с принятием христианства. Киевский князь Владимир установил обязанность духовенству заниматься сбором средств, помощи людям, определив десятину на содержание монастырей, церкви. В течение большого количества времени церковь и монастыри оставались центром социальной помощи людям. В средние века благотворительность была одним из главных направлений деятельности братств. Петровскую эпоху можно охарактеризовать преследованием профессионального нищенства, но в то же время и заботой об организации призрения для истинно нуждающихся. В законодательстве этого времени было сказано помещать неспособных к труду в госпитали, богадельни, раздавать престарелым и увечным «кормовые» деньги, устраивать госпитали для незаконнорожденных, заботиться о призрении воинских чинов. Одним из первых проявлений филантропической активности можно считать образование Ведомства учреждений императрицы Марии (1797). Еще одним шагом на пути к активизации благотворительности стало создание в 1802 г. Императорского человеколюбивого общества. В 1900 г. это общество включало 225 заведений, на благотворительность было израсходованооколо2,5млн.руб.

До 60-х годов XIX в. общественная и частная благотворительность развивалась медленно. Во второй половине XIX в. основано 95% всех благотворительных обществ и 82% благотворительных заведений Российской империи. Активную позицию начинает занимать с 1867 г. Общество Красного Креста и с 1895 г.

Наиболее массовыми организациями, которым были подведомственны благотворительные учреждения, следует считать Министерство внутренних дел (6895 учреждений) и Ведомство православного исповедания (3358 учреждений).

Участие врачей в различных благотворительных обществах было весьма активным и оставило яркий след, доказав таким образом правильность утверждения, что круг деятельности врача далеко выходит за пределы его прямого назначения и врач является не только видным общественным деятелем, но и непременным участником в делах благотворения. [[6]](#footnote-6)

Благотворительная помощь охватывала в основном следующие группы нуждающихся: детей и подростков; взрослых трудоспособных; взрослых нетрудоспособных и инвалидов; больных; престарелых.

История российского общества хранит свидетельства благотворительных деяний представителей таких знатных аристократических семей, как Шереметьевы, таких купцов и заводчиков, как Третьяков, Бахрушин, Солдатенков. И по сей день служат людям построенные в конце XIX века на деньги московского купечества больницы, госпитали. Со временем, наряду с индивидуальными формами благотворительности, стали возникать общественные организации, бравшие на себя функцию консолидации благотворительных пожертвований любого размера ("кружечный сбор"), а также привлечения добровольцев для объединения усилий членов общества на решение тех или иных социальных проблем.

В России инициатива создания таких обществ исходила в начале XIX века от членов императорской семьи (Общество императрицы Марии Федоровны). Впоследствии стали возникать как местные отделения этого общества, так и самостоятельные общественные организации, ставившие своей задачей решение отдельных благотворительных задач, например, общество помощи детям врачей для получения ими высшего образования. В российских архивах хранятся многочисленные документальные свидетельства широкого развития благотворительного движения в различных территориях Российской; империи как в мирное время, так и особенно в годы Первой мировой войны.
После Октябрьской революции изменение политических и социальных условий привело к прекращению деятельности созданных в царское время благотворительных организаций, хотя существование острейших социальных проблем, например массовой детской безнадзорности, вынуждало общество и на этом этапе к организованным формам проявления милосердия и благотворительности (Детский фонд им. Ленина). Характерной чертой советского периода новейшей русской истории было провозглашение государством полной ответственности за решение всех социальных проблем, что как бы исключало необходимость общественных благотворительных организаций. Вместе с тем, существовало Общество Красного Креста и Красного Полумесяца, среди функций которого была подготовка медицинских сестер для оказания первой помощи пострадавшим. Вместо сбора пожертвований это общество собирало членские взносы практически со всего взрослого населения страны, наряду с государственными дотациями.

В годы Великой Отечественной войны произошло возрождение обычая добровольных пожертвований (на нужды обороны), однако, эти пожертвования поступали на государственные банковские счета. Между тем, во всех странах с экономикой рыночного типа, где имеет место имущественное неравенство, благотворительность и, главным образом, через благотворительные организации, стала одним из заметных путей решения многих социальных проблем населения. В годы, называемые периодом перестройки, руководство нашего государства признало необходимость предоставления возможности гражданам инициативно участвовать в социальной взаимопомощи, видя в этом не только путь к частичному освобождению государственного бюджета от расходов на социальные нужды, но и одно из средств формирования гражданского общества. Было провозглашено создание нескольких фондов, которые должны были охватывать своей деятельностью всю территорию государства: Фонд культуры, Детский фонд и, наконец. Фонд милосердия и здоровья. По смыслу уставов, принятых их учредительными конференциями, это были благотворительные организации.[[7]](#footnote-7)

В настоящее время создан Союз Благотворительных Организаций России, объединяющий около 3 тыс. благотворительных организаций и фондов. Также в России действуют около 70-ти крупных иностранных благотворительных фондов (более трети из них–американские)[[8]](#footnote-8)

Сегодня, социальные сети расширяют возможности новых каналов таким образом, что все они еще до конца не изучены. В современном этапе одной из ключевых характеристик является важность сохранения контактов с потенциальными донорами.

Благодаря исследованиям, проведенным швейцарскими учеными можно выявить что, когда некоммерческие организации рекламируют, благодарят доноров за вклад, то доноры чувствуют себя более ценными и в дальнейшем вознаграждают организацию спонсируя ее более щедро. То есть фактически, существует прямая связь между благодарностью спонсорам и полученными средствами от них в следующем году. Например, как подмечено в том же исследовании швейцарских ученых, доноры, которые получили благодарственные звонки дают на 40 процентов больше в следующем году. Многие авторы несколько раз повторяли это исследование. В России первые этапы поиска средств некоммерческими организациями на социальные проекты, по мнению исследователей в данной области, начались около 20 лет назад. Развитие спонсорства в России началось в начале 1990-х годов, когда был отмечен всплеск повышения расходов на меценатство.[[9]](#footnote-9) Большинство коммерческих структур имели по несколько поддерживаемых проектов разного уровня и масштаба. В тот период компании помогали любыми ресурсами: компьютерами, телевизорами, канцелярией и другим. Объемы поддержки доходили до очень больших размеров.  Согласно исследованиям в области благотворительности и меценатствам в международном индексе Россия занимает 130-е место из 150. В нашей стране в благотворительные проекты вовлечено около 20% населения по сравнению с 60% в США.[[10]](#footnote-10)

Таким образом, можно сделать вывод, что фандрайзинг как явление появился давно, еще в Древней Греции и с того времени только расширяет свой инструментарий и совершенствуется. Современный пейзаж сбора средств является сложным и быстро меняется. Для того, чтобы ориентироваться в этом новом мире, нам нужно следить за передовым опытом, делиться им, а также сравнивать результаты. В России в настоящее время фандрайзинг, по мнению экспертов в данной области, имеет большое будущее, но при сравнении с зарубежным опытом в российском контексте фандрайзинг мало мобильный, то есть отсутствует межсубъектное взаимодействие между некоммерческими социальными организациями в данной области. То есть существует такая тенденция, что фандрайзинг очень медленно модернизируется, тем самым российский опыт отстает от опыта зарубежных стран.

* 1. **Стратегическое планирование фандрайзинговой кампании**

Стратегическое планирование — это алгоритм действий, связанных в пространстве (по исполнителям) и во времени (по срокам), нацеленных на выполнение стратегических задач.[[11]](#footnote-11)

Для рассмотрения стратегического планирования как на уровне некоммерческой социальной организации в целом, так и на уровне планирования фандрайзинговой кампании, целесообразно рассмотреть представления об организационном жизненном цикле и положения институциональной теории.

Институциональная теория обеспечивает теоретическую основу, благодаря которому составляются фандрайзинговые кампании. При стратегическом планировании также важно учесть взаимодействие с донорами.

Институциональная теория берет свое начало в социологии и концепции человеческих отношений, развивая общие реалии с течением времени посредством социального взаимодействия. Мейер развил эту концепцию, основное внимание было уделено взаимоотношениям организации с ее внешней средой и роли формальных структур в организациях.[[12]](#footnote-12) Институциональная теория рассматривает организацию как напрямую подверженную влиянию внешней среды. Учреждения сталкиваются с условиями, которые характеризуются внешними нормами, правилами и требования, которые должна принять организация для получения легитимности и поддержки.

Это явление иногда называют «изоморфизмом» и оно происходит, когда организации, которые сталкиваются с подобными экологическими силами и обстоятельствами, начинают напоминать друг друга. Это соответствие может объяснить тем, что иногда со стороны общественности их поведение может показаться иррациональным с точки зрения эффективности, исследователи в данной области описали это явление как «железная клетка», которая заключает в «заключении» организации в той же организационной, экономической сферах и т.д То есть на организации могут оказывать три вида давления: принудительное (коэрцитивное), нормативное и миметическое.[[13]](#footnote-13) Это виды давления могут быть применены посредством регулирования, включая федеральные и государственные законы и через нормативные стандарты, которые диктуют, как должна себя вести организация; и через социальное признание

Коэрцитивное давления возникают в средах, которые обладают достаточной властью или полномочиями для навязывания структурных форм. Давления такого типа можно увидеть посредством законодательства и структурных изменений.

Третий вид давление – это нормативное давление. Нормативное давление обусловлено профессиональными стандартами и влиянием профессиональных сообществ на организационные особенности социальных организаций. Нормы передаются посредством обучения специалистов и процессов сертификации аккредитующими органами. В России данный вид давления не развит, так как было уже сказано ранее фандрайзинг не представляет собой обособленный вид деятельности. Но данный вид давления актуален для западных стран Европы и Америки. Рассмотрим три причины важности профессиональных ассоциаций:[[14]](#footnote-14)

1. они являются аренами, через которые организации взаимодействуют и коллективно представляют социальную сферу
2. они действуют как средства представления себя другим, то есть создают имидж сферы

​​3) они могут играть определенную роль в мониторинге соблюдения нормативно или принудительно санкционированных ожиданий.

Профессиональные ассоциации чаще всего воспроизводятся как представители консервативной роли, как «механизм воспроизводства», но как уже было отмечено, что они могут также стать средством содействия социальным изменениям или реформам. Димаго и Пауэл предположили, что процесс, посредством которого организовывается поле (группа подобных организаций, таких как благотворительные фонды), включает в себя четыре этапа: [[15]](#footnote-15)

1) увеличение степени взаимодействия между организациями на местах;

2) появление четко определенных шаблонов иерархии и контроля;

3) увеличение информации, которую должны решать члены группы в поле;

4) развитие осведомленности среди членов группы о том, что они участвуют в общем предприятии

Однако структурирование не означает, что границы или поведение жестко закреплены или что они успешно воспроизводятся в организационной области. Институциональная теория использовалась в качестве основы для изучения организационных изменений, вызванных влиянием регулирующих органов и профессиональных ассоциаций. Влияние профессиональных ассоциаций на внедрение менеджмент планирования и показателей эффективности из коммерческого сектора в некоммерческий также показывает роль профессиональной ассоциации как регулирующего агента, который помогает теоретизировать организационные изменения в сильно институционализированной области, путем проведения процесса дискурса, посредством которого изменения обсуждаются и утверждаются, а также облегчая рефрейминг профессиональной идентичности. Он использовался для того, чтобы продемонстрировать, что факторы макроуровня влияют на поведение доноров в некоммерческом секторе и влияют на конкурсное финансирования грантов некоммерческих добровольных организаций. Данную теорию мы можем применить и для фандрайзинговых кампаний. Как было сказано ранее в институциональной теории все процессы и виды взаимодействия рассмотрены на макроуровне, то есть на уровне самой организации, если мы рассматривать микроуровень, то можно увидеть, что фандрайзинговая кампания – это своего рода организация внутри самой организации, так как при правильном построении фандрайзинговой кампании, она состоит из отделов ( экономический, юридический, административный, контрольный и т.д).

Тем самым данная выпускная квалификационная работа расширяет использование институциональной теории для исследований на функциональном уровне, то есть стратегического управления фандрайзинговыми кампаниями в некоммерческих организациях. Она позволяет по другому посмотреть на планирование фандрайзинговой кампании.

После рассмотрения институциональной теории для планирования фандрайзинговых кампаний также необходимо рассмотреть организационный жизненный цикл организации.

Исследования организационного жизненного цикла дали множество моделей зрелости этапов жизни социальных организаций. Модель зрелости состоит из набора функций и соответствующего набора уровней или этапов для каждой функции.

Организации, обозначенные как более зрелыми в одной области, могут быть менее зрелыми в другой области. Организационное развитие не показывает, что организация «лучше» или «хуже». Модели зрелости использовались для разработки основы, для оценки развития и потенциала некоммерческих организаций. Организационный потенциал может определяться как способность успешно внедрять и завершать новый фандрайзинговый проект или успешно расширить существующий. Он состоит из двух составляющих: индивидуальный опыт и организационные ресурсы, которые при увеличении или более полном развитии могут улучшить способность организации успешно внедрять новые социальные проекты.[[16]](#footnote-16)

Исследователи выделили пять функций помогают определить «созревание» некоммерческих организаций. Эти функции включают в себя: управление, финансовые ресурсы, организационное развитие (т. е. структурирование и дифференциация внутри организации), внутренние операции, кампании, основные услуги.

Как правило, организационный жизненный цикл состоит из четырех или пяти этапов, которые часто обобщаются как:[[17]](#footnote-17)

1) стартап

2) «рост» кампании

3) зрелость, полное становлении кампании

4) оживление

5) спад

Согласно Миллеру, стартап представляет собой период, когда организация пытается стать жизнеспособной сущностью и характеризуется молодыми начинаниями, которые просты, и имеют пока еще неформальные структуры.[[18]](#footnote-18)

Стадия роста - это период, в течение которого фирма установила свою четкую компетенцию и пользовалась некоторым первоначальным успехом, а также приняла функциональную структуру, делегировала некоторые полномочия руководителям среднего звена и формализовала процедуры. Стадия роста идет на спад, когда суммы привлеченных средств стабилизируются, уровень инноваций уменьшается и создается более бюрократическая организационная структура.

Этап оживления характеризуется диверсификацией и расширением фирмы и является периодом, когда фирмы впервые принимают более сложную организационную структуру, поскольку им нужно выполнять больше сложных процедур, вести несколько кампаний одновременно. Этот этап связан с более сложными системами планирования.

Этап спада происходит, когда рентабельность снижается по мере того, как актуальность темы иссекает, либо возникает много конкурирующих организаций.

Организационные теоретики жизненного цикла предсказывают, что на каждом этапе, организации будут демонстрировать определенные отличия от других этапов с точки зрения четырех переменных: окружающей среды или ситуации, стратегии, структуры, методов принятия решений.[[19]](#footnote-19)

В своем исследовании корпоративного жизненного цикла Миллер обнаружил доказательства, подтверждающие допущение однородности на каждом этапе и различия между этапами. Они также проверили другое предположение о том, что организации имеют тенденцию двигаться по жизненному циклу линейным образом, но не обнаружили, что организации проходят этапы в той же последовательности.

Понимание динамики жизненного цикла организации может помочь в разработке эффективных стратегий, разработке адаптивных структур и разработке гибких систем оказания услуг в условиях постоянно меняющейся среды. И как было уже сказано фандрайзинг на микроуровне напоминает собой некоммерческую социально ориентированную организацию, так что все эти этапы можно рассмотреть на примере фандрайзинга.

Первый этап в данном случае это разработка проекта. В данный этап входит определение проблемы, потребностей клиента. Вторым этап – это поиск источников финансирования и оценка потенциальных доноров. Третий этап – налаживание контактов с потенциальными донорами и получение пожертвования. И четвертый этап6 анализ проведенной деятельности и выражение благодарностей донорам.

В данном отношении это является несомненным плюсом, так как критерии оценки эффективности должны соотноситься с организационным жизненным циклом, и менеджеры в социальной сфере должны, изменить свои приоритеты, поскольку их организации неизбежно проходят через данные этапы. Суммируя вышесказанное при прохождении организационно жизненного цикла на примере фандрайзинговой кампании, кампания проходит следующие этапы: определение потребностей клиента, определение задач фандрайзинговой кампании, развити стратегии коммуникации для привлечения средств и долгосрочных планов кампании, планирование методов фандрайзинга, детальная разработка бюджета, выявление потенциальных доноров, создание и поддержка банка данных о потенциальных донорах, поиск доноров, получение пожертвований, поддерка связей с донорами, мониторинг и оценка методов фандрайзинга.

Сбор средств для некоммерческой организации направлен на развитие отношений между донорскими группами и НКО, которые приводят к постоянной поддержке, сопоставляя интересы доноров с миссией и потребностями организации.

Терминология различается в описании или маркировке функции сбора средств НКО, включая такие условия, как развитие и продвижение. Независимо от того, какой термин используется, ключом к успеху в области сбора средств является создание отношений. НКО используют сочетание внутренних возможностей и внешних связей для осуществления фандрайзинга.

На основе исследований ведущие некоммерческие организации мира, выделяют пять лучших практик стратегического планирования:[[20]](#footnote-20)

1. Обеспечение поддержки в масштабах всей организации, то есть практика расширенного охвата.

2. Поощрение или расширение использования в Интернете и электронных коммуникациях

3. Оказание поддержки, то есть практики личного призыва и включения

4. Стандартизация отслеживания и отчетности

5. Создание программы распознавания (то есть узнавания бренда кампании)

Некоммерческие организации с поддержкой всех своих одноранговых программ более успешны. Это можно наблюдать из того, что когда все согласны с ценностью налаживания партнерских отношений с онлайн-участниками, то получается привлечь больший круг лиц.

 Поощрение и расширение использования в Интернете и электронных коммуникаций. В современном мире для модернизации традиционных методов фандрайзинга их объединяют с дополнительными «онлайновыми» элементами[[21]](#footnote-21). Армия Спасения сделала именно это, когда они приняли традицию празднества в автономном режиме и добавили онлайн-программу для приобретения новых доноров и привлечения младшего поколения. Таким образом в 2011 году онлайн-звонки помогли собрать дополнительные $ 1,8 млн.[[22]](#footnote-22)

Поощрение по принципу «равный-равному», также можно сделать через сферу онлайн, то есть регистрировать, общаться и собирать средства онлайн – эффективный метод привлечения средств. Фандрайзеры могут избежать написания благодарностей, сотрудники могут тратить меньше времени на обработку ручных оффлайновых пожертвований, а также вероятность ошибки может быть значительно снижена.

В пособии по некоммерческому лидерству и менеджменту Herman и Associates говорится, что сбор средств в качестве процесса управления использует пять видов классической практики управления: анализ, планирование, исполнение, контроль, оценка[[23]](#footnote-23).

То есть фандрайзер должен выполнять в организации много разных ролей при выполнении фандрайзинговой кампании: он должен быть лицом организации, представлять ее для клиентов; он является посредником между донорами и самой организацией; он доверительное лицо благотворителя. В настоящее время у некоммерческих социальных организаций много разных видов источников дохода; организационный жизненный цикл, на примере, помогает спланировать фандрайзинговую кампанию так, чтобы охватить сразу несколько источников финансирования. Расширяется бизнес и частная благотворительность, компании и государство с каждым годом увеличивают инвестиции в некоммерческие социальные организации. Все это позволяет сделать вывод, что у фандрайзинга достаточно оптимистические прогнозы развития, но чтобы правильно привлекать и средства и их использовать, в первую очередь нужно правильно спланировать кампанию по привлечению средств. То есть всегда при составлении фандрайзинговой кампании в самом первом шаге главное место занимает фандрайзер.

Таким образом, стратегическое планирование необходимо при разработке фандрайзинговых кампаний, так как анализ привлечения благотворительных средств более часто фокусируется на донорах, а не на фандрайзерах. Существует множество исследований сосредоточеных на мотивации доноров, также существует множество исследований по социальному управлению, то есть посвященные роли и методикам сбора средств исполнительного директора НКО. Но сбор средств - это командная работа, президент фонда или директор организации, как правило, является центральным игроком, но команда и сбор средств отличаются от одного учреждения к другому и от одного контекста к другому. Необходимы исследования, которые также были бы сосредоточены на демографических и личных характеристиках, а также восприятии персонала по сбору средств о выполнении работы, оценках и наградах.

Стоит отметить, что по мере того, как рынки становятся более конкурентоспособными, некоммерческие организации следуют сокращению расходов по сбору средств. Эта тенденция важна по двум причинам: некоммерческие фирмы ведут себя так же, как и их коммерческие и даже несмотря на то, что расходы по сбору средств снижаются по мере того, как конкуренция увеличивается, повышается совокупный сбор средств. Эффективность сбора средств может быть затруднена из-за длительных задержек, связанных с культивированием и подарками донорам. Таким образом, фандрайзинг находится в центре внимания организации и, следовательно, производительность по сбору средств - очень важный показатель общей организационной эффективности и эффективности подразделений по сбору средств.

# ГЛАВА 2. Инструментарий фандрайзинга для некоммерческих организаций

## 2.1 Методы фандрайзинговых кампаний

В данной главе будет рассматриваться место особых мероприятий в успешном планировании сбора средств. Для проведения такого рода мероприятий важно понимать основные инструменты, которые традиционно доступны для фандрайзеров и новые инструменты, которые стали доступны в XXI веке. На основе литературных источников ниже приводится краткий обзор основных элементов, составляющих традиционные инструменты сбора средств[[24]](#footnote-24):

• Почтовая рассылка - это, в основном, рекламный инструмент. Прямая почтовая рассылка, которая приводит к тому, что печатный экземпляр доставляется непосредственно потенциальному донору. Этот метод является полезным инструментом фандрайзера, поскольку он задерживается, хотя и ненадолго, в доме и в руках потенциального донора. Данный метод может предоставить четкое сообщение и включить «шаг навстречу», который подскажет получателю, что нужно сделать, как можно помочь. Качество прямых почтовых отправлений также может быть эффективным в создании сплоченного «бренда» для организации.

• Телемаркетинг предоставляет более личный элемент для запроса и позволяет получить больше ответов от потенциальных доноров. Телемаркетинг – это сбор средств путем телефонных звонков донорам (действующим или потенциальным). Задача этого метода заключается в том, чтобы эффективно водить добровольцев в сферу пожертвований и расширить аудиторию, на которое направляется сообщение от имени некоммерческой организации.

• Социальные медиа как инструмент сбора средств являются наиболее значительным методом в XXI веке. Социальные медиа позволяют организациям вести публичный разговор с последователями, с которыми они надеются создать долгосрочные отношения. Социальные медиа стали одним из самых распространенных аспектов технологического спектра. Такие интернет-ресурсы, как ВКонтакте, Facebook, Twitter и Instagram позволили установить связь с клиентами по принципу «один на один». Социальные медиа привлекают широкую аудиторию недорого и позволяют вам «продавать» свою миссию с большим количеством возможностей в более маркетинговых нишах. Социальные медиа предлагают больше возможностей для сбора средств, таких как партнерские отношения с сайтами электронной коммерции, благотворительные аукционы, прямые пожертвования, продажа веб-пространства для рекламы и корпоративного спонсорства, покупка или торговля на веб-сайтах или с помощью распространения ссылок, а также продажа продуктов и услуг. Социальные медиа могут увеличить число новых доноров, уровень удержания и продления, а также лояльность. Хотя социальные сети предлагают бесчисленные преимущества, это не лишено каких-либо препятствий, таких как; стоимость оборудования, программного обеспечения, сетевых подключений, консультантов, персонала, обучения и непрерывных обновлений. Маркетинг в социальных сетях также имеет потенциальные правительственные постановления, которые влияют как на благотворительную деятельность, так и на профессиональную помощь.

• Корпоративное партнерство часто используется в качестве стратегии привлечения средств в некоммерческом секторе. Корпоративное пожертвования некоммерческим организациям позволяет корпорациям выполнять свои социальные обязанности. Хотя многие корпорации имеют благотворительные фонды, корпоративные взносы часто производятся через отделы рекламы, так как в данном случае спонсируя некоммерческие социальные организации, бизнес-корпорации рекламируют себя.

• Специальное мероприятие по сбору средств обычно определяется как создание «особых» случаев для продвижения идеи, причины или программы. Цель обычно включает получение прибыли от самого мероприятия для фандрайзинговой кампании; однако специальные мероприятия также дают возможность улучшить отношения между организацией, ее заинтересованными сторонами и сообществом в целом. Во многих случаях специальное мероприятие представляет собой «пороговую» деятельность, используемую для введения потенциального заинтересованного лица в организацию. По крайней мере, специальные события должны повысить информированность общественности об организации и впоследствии сделать сбор средств на других уровнях более успешным.

• Привлечение «равный-равному» возможно только при идентификации донора и обеспечении крупных «подарков». Подарки – это поощрение, благодарность, которую получает донор за оказанную помощь. Каждая организация устанавливает свой собственный стандарт для того, что описывается как «подарок» за помощь. С точки зрения сбора средств крупные подарки обычно являются результатом долгосрочных инвестиций. Это требует личных отношений с потенциальным донором, возможно. Сравнительная ценность финального, реализованного подарка может быть относительно небольшим, но инвестиции времени и глобальной миссии, эмоциональный компонент обычно уравнивают, а иногда и больше вознаграждают донора.

Сейчас будут рассмотрены пять лучших методах успешного однорангового взаимодействия (принцип равный-равному).

Сегодня сбор средств по принципу «равный-равному» в мировой практике осуществляется в основном в сфере здравоохранения, но стратегия становится все более популярной в культурной, экологической, религиозной, международной сфере, сфере высшего образования и других.[[25]](#footnote-25) Включая сбор средств по принципу «равный-равному» в существующий маркетинг программ, можно увеличить доходы без значительного увеличения затрат.

Например, музей собирает деньги для нового экспоната или выставку через кампанию продажи сувениров. Музеем предлагается гравировка на сувенирах стоимостью по 1000, 2500 и 5000 рублей, реальность такова, что не все могут позволить себе сувенир по 1000 рублей. Поэтому задается вопрос: сколько из добровольцев, членов и посетителей могут собрать 100 рублей у десяти членов семьи, чтобы купить сувенир за 1000 сувенир? Сколько человек могут привлечь 2500 рублей от 20 членов семьи и друзей, чтобы купить кирпич за 5000? Скорее всего, многие из них бы могли. То есть создается сеть, где каждый донор привлекает к благотворительности круг своих близких, тем самым расширяя аудиторию.

Есть много преимуществ сбора средств по принципу «равный-равному», включая относительную низкую стоимость, продуктивные личные призывы и расширенный охват сообщества.

Личные призывы: Еще одно преимущество сбора средств по принципу «равный-равному», который часто упускается из виду, потому что это личное, из-за этого на него меньше влияет экономическая составляющая. То есть ваши сторонники могут делать личные призывы, резонируя с потенциальными донорами таким образом, которыми организация не может.

Расширенный охват: вы можете обратиться к другим донорам, неизвестным вам вступая в социальные и семейные сети своих сторонников. Социальные сети являются мощным ресурсом. Если вы сможете найти своих «суперсоциальных» людей, это будет лучше для кампании – они будут распространять ваше сообщение и оказывать поддержку.

Включение: даже если добровольцы или члены не в состоянии дать, они могут просить своих родственников и друзей поддержать кампанию, к которой они испытывают сильные эмоции, хотят помочь ей.

В научной литературе рассматриваются следующие виды успешных методов фрндрайзинга:[[26]](#footnote-26)

В первую очередь это оптимизация средств, то есть недорогие призывы: сегодня сбор средств по принципу «равный-равному» часто проводится в режиме онлайн, который порождает интерес к организации практически без каких-либо затрат. Управление осуществляется через веб-сайт с онлайн-инструментами, что значительно снижает стоимость работ. Отличный пример можно увидеть из американской истории фандрайзинга: программа по легкой атлетике Университета Нью-Хейвена собрала деньги разными способами: от членских взносов до продажи выпечки в ежегодных кампаниях. Но добавление онлайн-сообщества для сбора средств по принципу «равный-равному» изменило ситуацию. Во-первых, данный компонент для существующей кампаний оказался недорогим и эффективным. Во-вторых, он оказался действенным, отправляя электронные письма и подключаясь к своим социальным сетям, учащиеся спортсмены смогли достичь своих целей по сбору средств быстрее.

Также не стоит забывать, что сотрудники и волонтеры социальные организации должны мотивировать и отвечать на вопросы, возникшие у доноров. Отвечает на вопросы в данном случае команда поддержки, которая обучает и поощряет участие в кампании.

Для создании команды поддержки необходимо знать следующее:

• Персонал - частично или полностью занятый работник (по телефону и электронной почте) для обеспечения персональное обслуживания клиентов по сбору средств.

• Персоналу необходимо предоставлять материалы, которые можно легко загрузить на веб-сайт. Например: информационный бюллетень организации, основы сбора средств или размещения информационного бюллетеня событий, инструкции по использованию онлайн-инструментов, утвержденные логотипы, а также типичные письма поддержки, шаблоны пресс-релизов.

Для организаций важно стандартизировать отчетность для мониторинга успеха программы. Необходимо составить список стандартных показателей, которые организация намерена регулярно контролировать для измерения прогресса и эффективности программы. Необходимо рассматривать:[[27]](#footnote-27)

• Число участников

• Количество повторений взноса средств от одного участника

• Деятельность по сбору средств для участников

• Отслеживать уровень участия участников (количество взносов, электронные письма, отправленные сообщения в социальных сетях, достигнутые цели).

• Активное общение с участниками относительно их деятельности чтобы стимулировать их, когда и где это необходимо

• Количество доноров

• Общий доход в Интернете

• Планировать обзор программ каждую неделю или ежемесячно следить за прогрессом, реагировать на потребности участников и прогнозировать будущее

• Отзывы лучших фандрайзеров и топ-команд с рассказами на вашем сайте

• Необходимо ввести «доску почета» на главной странице и на страницах участников

• Использование социальных сетей, чтобы отпраздновать усилия по сбору средств в Интернете

•Необходимо использовать на сайте доску объявлений, чтобы другие могли комментировать и поддерживать фандрайзеров

Рассмотрим еще одну модель планирования. В своей книге «Полное руководство по управлению фандрайзингом» Стэнли Вайнштейн выделяет четыре шага в создании эффективного и в конечном итоге успешной кампании. Это следующие: постановка целей, планирование, организация и администрирование.[[28]](#footnote-28)

В формуле Вайнштейна постановка цели обеспечивает стратегическую карту для процесса планирования. Цели, определенные в предыдущих главах, являются конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и ориентированными на время (S.M.A.R.T). Стратегия SMART гарантирует, что участники координации успешного мероприятия смогут определить общие цели и, следовательно, смогут разработать четкие и эффективные стратегии для достижения желаемых результатов.

Например, по вопросу о конкретных целях недостаточно сказать, что организации необходимо собрать деньги. Все некоммерческие организации должны собирать деньги. Но при определении конкретной суммы денег будет проведено обсуждение того, действительно ли цель реально достижима с учетом имеющихся ресурсов. Конкретная цель также откроет дискуссию о том, сколько времени потребуется для достижения этой цели. Если к моменту, когда это потребуется, деньги не могут быть привлечены, потребуются дополнительные планы.

Часто единственная измеримая цель для мероприятия - это прибыль от того, насколько доход будет генерироваться этим событием за счет его производства? Важно помнить, что специальное мероприятие может достичь второстепенных целей, которые также могут принести пользу. Специальные мероприятият в конечном счете, успешны, когда они генерируют как финансовые цели (первичные, количественные измеримые, краткосрочные) так и нефинансовые (вторичные, основные и долгосрочные) цели. Стратегическое мышление относительно события относительно краткосрочных и долгосрочных целей определит, является ли событие повторяемым.

Как только процесс планирования будет завершен, следующая задача - определить стратегии или шаги действий, которые будут включать в себя цели с ресурсами (финансовыми, человеческими) и временем. Человеческий капитал является основным ресурсом для некоммерческих организаций. Ни одна организация не может выйти за рамки возможностей своих человеческих ресурсов. Профессиональный и добровольческий персонал влияет на каждый элемент планирования, организации и производства специального мероприятия.

Найти подходящего человека для председательства в отделе по проведению мероприятий необходимо. Этот человек должен будет создавать эффективную рабочую группу, идентифицируя и вербуя людей, у которых есть возможность выполнить одну из многочисленных задач, и которые могут работать вместе в команде. В идеале команда должна быть разнообразной и включать членов целевой группы или других лиц, затронутых программой. Эти люди должны быть верны миссии организации, а также к созданию социального мероприятия. Координатор мероприятия отвечает за формирование отдела, делегирование обязанностей и контроль за прогрессом. Этот человек должен иметь возможность многозадачности, управлять людьми, распознавать и предотвращать потенциальные проблемы. Самое главное, этот человек должен обладать способностью мотивировать и ценить работу членов отдела, сохраняя при этом стандарты качества работы в каждой области.

Члены отдела соревнований должны быть выбраны не только за их готовность работать, но и за навыки, которыми они обладают. Они должны обладать полномочиями, необходимыми для выполнения возложенных на них надежд и обязанностей. Они также должны нести ответственность за успешное завершение задач, которые они решают. Структуры отдела похожи на корневые структуры деревьев. Каждый корень вносит жизненно важную поддержку, но, если этот корень терпит неудачу, другим придется составлять разницу, или все дерево ставится под угрозу.

Назначение ролей и обязанностей устанавливается на ранней стадии процесса планирования. И в независимости от того большая или небольшая организация, разделение обязанностей в командах может быть чрезвычайно полезным. Для достижения наилучших результатов основной отдел / команда должны иметь не менее пяти человек, но не более десяти человек в зависимости от размера организации. Стэнли предлагает следующее для назначения ролей и обязанностей группой/комитетов:[[29]](#footnote-29)

• Операционный отдел: выполняет общие обязанности по проведению мероприятия, включая управление всем логистическим аспектом членов команды.

• Финансовый отдел: эта команда в конечном итоге создает бюджетные и финансовые сроки и разрабатывает структуру бухгалтерского учета.

• Отдел по маркетингу и коммуникации: эта команда знает аудиторию, методы продвижения по службе, как добираться до участников, как проектировать, внедрять процесс и понимать новейшие технологические стратегии.

• Юридический отдел: этот отдел должен быть осведомлен о проблемах, связанных с контрактами, страхованием, налогами, лицензиями.

Также стоит упомянуть о новом направлении в сборе средств через мобильную связь, что позволяет участникам зарегистрироваться на мероприятие, поощрять сообщество или просто вести диалог с вашей кампанией.

Исследовательский центр «Интернет и американская жизнь» обнаружил, что один из пяти взрослых американцев внесли благотворительный взнос в Интернете и каждый десятый сделал благотворительный взнос, с помощью СМС на своем мобильном телефоне и это число продолжает быстро расти.[[30]](#footnote-30)

В то время как автономные интернет кампании начали производить впечатляющие результаты, мобильные кампании могут быть еще более эффективными. Мобильный Интернет - это самый непосредственный канал доступный для привлечения аудитории, обеспечивая «под рукой» добровольцев, доноров и сторонников, а также позволяет быстро получать информацию и ежедневно взаимодействовать с социальными проблемами, которые волнуют больше всего.

Использование мобильности в качестве канала - за пределами автономной кампании - предлагает некоммерческим организациям другие преимущества, в том числе возможность быстро и легко отправлять сообщения участникам. Другими словами, мобильная связь - это отличный инструмент для сбора средств, прибыльный канал, а также отличный способ выхода на рынок для доноров и потенциальных клиентов.

К примеру, за рубежом этот вид фандрайзинга приобрел наибольшую популярность при стихийных бедствиях. С помощью СМС собирали пожертвования после таких стихийных бедствий, как: очистка побережья Мексиканского залива после нефтяного разлива BP и цунами в марте 2011 года и землетрясение в Японии.

Одним из основных методов привлечения средств в России является письмо по грантовому предложение для доноров или агентств. Письмо-приглашение содержит название организации, ее миссию и конкретно указывает, что организация просит у донора. В сопроводительном письме указывается сумма запрашиваемая для фонда. Это рассматривается как возможность дать понять спонсору, что организация понимает цели финансирующего агентства и, таким образом, выполняет свои требования. В следующем параграфе данный метод будет рассмотрен более подробный, как один из самых эффективных методов в мире и на территории России.

Таким образом некоммерческим организациям, в современном мире, необходимо применять на практике следующие практики:

• Перевести значительную часть фандрайзинговой кампании в пространство Интернет (краундфаундинг)

• Адаптировать веб-сайт, чтобы обеспечить удобную регистрацию, пожертвование и инструменты сбора средств, до такой степени, чтобы они были интуитивно понятны и удобны для пользователя.

• Создание рекламной кампании о преимуществах использования онлайн-инструментов и распространения ее среди потенциальных доноров, чтобы побудить их к пожертвованию в Интернете. Выгоды такой кампании включают в себя меньше затрат для организации и больше времени для частных лиц, более крупных доноров, то есть юридических лиц.

В данном параграфе были рассмотрены методы фандрайзинга и выделены самые успешные из них, по мнению экспертов. Таким образом для проведения специальных мероприятий важно понимать основные инструменты, которые традиционно доступны для фандрайзеров и новые инструменты, которые стали доступны в XXI веке и объединять их в зависимости от характера кампании.

**2.2 Показатели эффективности фандрайзинговых кампаний**

В основе как стратегического управления, так и организационной теории лежит эффективность кампаний и эффективность организации в целом.

Наиболее часто используемым и очевидным подходом к определению организационной эффективности является измерение того, в какой степени организация достигает своих целей.

Именно поэтому большая часть литературы об эффективности организации была сосредоточена на разработке и модификация целевой модели. Ренц отмечает, что можно утверждать, что распространение академических дебатов об организационной эффективности не имеет никакого реального последствия, поскольку в "реальном мире" менеджеры и инвесторы используют простые меры, такие как прибыль от кампании, чтобы оценить ее эффективность. [[31]](#footnote-31)

В своем обзоре литературы Ренц проанализировал, как измеряются организационные результаты, которые обычно представляются как организационная эффективность.

Целевая модель, а соответственно и цель, считается конечной переменной для использования в организационных эмпирических исследованиях. Целевая модель была изучена в основном в коммерческом секторе, но есть также исследования, сосредоточенные на некоммерческом секторе. Некоммерческие организации не имеют цели получения прибыли, но имеют финансовые проблемы и могут получать прибыль, которая может реинвестироваться в организацию.

Независимо от того, является ли исследование коммерческим или некоммерческим, целевая модель- это измерение величины эффекта или влияния, которое организация оказывает на объект, который анализируется, будь то сотрудник, конкуренция, сообщество, рынок или общество в целом.

Исследования в области организационной эффективности страдают от противоречий, в том числе из-за дебатов по основным факторам, которые должны использоваться для составления целевой модели, а также для обсуждения над обоснованностью измерения эффективности.

Маловероятно, что существуют универсально применимые «лучшие практики», которые могут быть предписаны для всех социальных организаций.

Исследователи обнаружили, что в целом НКО, которые являются более эффективными, используют аналогичные методы управления и определенные структуры и процессы, которые обычно согласованы как «лучшие» практики в своей области.

В многомерной интегрированной модели эффективности фиксируются два аспекта некоммерческой эффективности: эффективность управления и эффективность программы. Оба эти измерения дополнительно сводятся к двум компонентам: структура и результаты. Оценка эффективности работы фандрайзинговой кампании может быть достигнута путем установления набора критериев и восприятия экспертов на достижение целей кампании. Критерии могут быть разнообразные и могут включать вопросы, касающиеся миссии и методов достижения целей. Использование такого критерия как финансовые показатели эффективности - это альтернативный метод, который можно использовать для оценки кампании. На основе анализа финансовых показателей, используемых для оценки самих некоммерческих организаций существуют три финансовых показателя:[[32]](#footnote-32)

1. Жизнеспособные показатели эффективности: эффективность сбора средств

2. Общественная поддержка

3. Фискальное представление.

В работе была изучена взаимосвязь между элементами стратегического процесса, финансированием и финансовой производительностью в контексте некоммерческой организации. Исследование показало, что в финансово успешных организациях существуют следующие стратегические управленческие атрибуты: целенаправленные предложения в фандрайзинговых кампаниях, финансовую хватку, маркетинговую ориентацию кампании и диверсификацию.

Универсальным инструментом, который может использоваться организациями, чтобы оценить эффективность их кампаний, являются сравнительные организационные области, то есть бенчмаркинг. Бенчмаркинг использует меры сравнительной производительности, чтобы помочь развить понимание того, что возможно в определенных условиях, которые имеет НКО. Бенчмаркинг производительности - это инструмент, который может предоставить руководителям некоммерческих организаций информацию для поиска новых ресурсов и программного капитала, чтобы максимизировать производительность по сбору средств. Следовательно, он является эффективным способом сбора средств. Бенчмаркинг позволяет нам взять самую результативную модель в идентичной сферой как эталонную, и таким образом сравнить ее показатели с показателями, которые получила организация при реализации фандрайзинговой кампании.

Поскольку многие инициативы по развитию общества и помощи людям идут через негосударственные организации, поэтому изучение эффективных методов сбора средств очень важно для достижения того, к чему мы стремимся в развитии нашего общества. Рассмотрим методы, которые на западе с помощью программ оценки, бенчмаркинга были признаны эффективными.

Некоммерческие социальные организации на уровне общества играют уникальную роль, поскольку они предоставляют определенные услуги, которые являются частью их миссии, которую можно осуществлять посредством сбора средств. Фандрайзинг стал ключевым элементом в поддержке школьных, спортивных и других общественных групп в каждом из малых городов и крупных городских районов. Государственное финансирование в прошлом было способом предоставления дополнительных или вспомогательных программ, или мероприятий, но сегодняшняя мобилизация средств является краеугольным камнем для выживания и продолжения многих мероприятий и программ. Важность привлечения средств на современном рынке социальных услуг создала потребность в более сильных и успешных программах сбора пожертвований, которые могут принести эффект и хорошие результаты. Фандрайзинг - это уже не просто вынужденная деятельность, но и бизнес.

Финансирование в фандрайзинге может быть описано как финансовые ресурсы, доступные для реализации проекта или инициативы. Исходя из этого можно сказать, что фандрайзинг является организованной деятельностью, направленной на сбор средств для проведения долгосрочных или проектно-ориентированных мероприятий. Основное или долгосрочное финансирование является последовательным в течение определенного периода времени и не связано с одним проектом. Финансирование на основе проектов означает, что организация финансируется для выполнения конкретного проекта или мероприятия. Сбор средств, с другой стороны, обычно является результатом отдельного проекта или кампании, которая собирает деньги у общественности. Для того, чтобы некоммерческие социальные организации «приносили пользу» обществу их деятельность должна быть эффективной. Далее будут рассмотрены эффективные методы привлечения средств.

2.2.1 Работа в команде

Ряд исследователей выделяет пять основных этапов развития команды: Формирование, Штурм, Нормирование, Исполнение и Завершение. [[33]](#footnote-33)

Первый этап - это этап построения команды, который является стадией формирования команды. Он важен для любой команды, потому что на этом этапе члены команды знакомятся друг с другом и обмениваются некоторой информацией о друг друге. Этот этап дает хорошую возможность увидеть, как каждый член команды работает как индивидуум и как он реагирует на давление со стороны команды. После этого группа войдет в стадию штурма, поскольку разные идеи конкурируют за их рассмотрение. Команда решает такие задачи, как: какие проблемы они действительно должны решать, как они будут работать независимо и вместе, и кто будет руководить всей операцией. Члены команды открываются друг перед другом и сталкиваются с идеями и перспективами друг друга. Штурмовой удар может быть спорным, неприятным и даже болезненным для членов команды, которые не склоны к конфликтам, но считается необходимым для ее развития. На этапе «нормирование» команде удается создать общий план достижения своей цели. На этом этапе некоторым, возможно, придется отказаться от своих собственных идей и согласиться с другими, чтобы сделать коллективную работу более эффективной, поскольку у всех членов команды есть стремление работать для успеха команды. Этап считается выполненным, когда команда может работать как единое целое, когда она находит способы эффективно выполнять работу без конфликта или необходимости внешнего контроля. На этом этапе члены команды становятся взаимозависимыми, мотивированными. Последний этап «завершение» происходит, когда команда распадается, когда работа закончена; Они празднуют и признают достижения группы. Затем некоторые переживают расформирование команды по мере завершения проекта. Для непрерывных рабочих групп, может быть более высокий уровень производительности, поскольку они развиваются и трансформируются как отдельные лица и перестраиваются как команда. Важно отметить, что непрерывные рабочие группы могут вернуться к предыдущим этапам, когда к команде добавляются новые люди. После рассмотрения работы команды перейдем к рассмотрению самого сбора средств, то есть финансирования некоммерческой организации.

2.3.2 Индивидуальные доноры

Рассмотрим один из видов финансирования – индивидуальные доноры. При работе с донорами необходимо в первую очередь знать причины мотиваций донора, которые дают представления о том, с какими донорами мы будем иметь дело и каковы мотивы для пожертвования. Например, основными мотивами для пожертвования являются: вера в миссию, религиозные убеждения, создание наследия, радость даяния, традиции в семье, изменения общества, увековечивание памятиь кого-то, налоговые льготы (для юридических организаций), расширение социальной сети, доступ к благотворительным мероприятиям. Эти мотивы определяют способы и методы, которые будут использоваться для работы с донорами. Знание этих мотиваций помогает в разработке проекта и получении необходимого фонда, а ключевое знание этих мотивов выявляется через исследования, которые рассматривают наиболее важный элемент методов сбора средств. Инструмент развития доноров является формой пирамиды, поскольку при продвижении вверх пирамиды количество доноров уменьшается, хотя стоимость пожертвования увеличивается. Фандрайзинг рассматривает коммерческую составляющую сбора средств, поскольку многие из методов и навыков сбора средств были адаптированы из него. В то время как навыки маркетинга и продаж могут быть ценными, они всегда должны применяться с учетом этических принципов фандрайзера. Каждый фандрайзер должен вначале полностью убедиться в ценности, целостности и преимуществах организации, а также в тех мероприятиях, для которых будут привлечены средства.

Успех любой программы по сбору средств зависит от способности персонала привлекать к участию новых потенциальных доноров. Цели являются сильным стимулом в любых попытках продаж и учитывают суть сбора средств. Руководители команды по сбору средств должны установить правильные типы целей, чтобы мотивировать свою команду. Когда ставится цель кампании по сбору средств, важно понимать, что цель достаточно высока, чтобы побудить команду приложить дополнительные усилия, но она не должна быть очень высокой, так что ее будет трудно достичь. Однако, если участники видят цель как реалистичную, они будут продвигаться вперед сильнее, просто чтобы убедиться, что они соответствуют или превосходят то, что от них ожидается. Один из ключевых навыков сбора средств, это рассказать донорам и потенциальным сторонникам о работе организации, и этот навык имеет базовое значение для сбора средств. Хороший фандрайзер должен быть способен показать донорам, как их пожертвование изменит способность благотворительной организации удовлетворять потребности своих бенефициаров и внести позитивные изменения. Перед тем, как задуматься о сборе средств, доверительные управляющие и сотрудники должны составить план. Также они должны четко представлять себе ключевые цели и результаты, которые необходимо достичь, и способы сбора средств для достижения этих целей. Цикл сбора средств подробно объясняет почему донор должен давать деньги на благотворительность, и, следовательно, он должен быть ясным, кратким и мотивирующим. Он должен содержать достаточно информации, чтобы дать возможность донору принять обоснованное решение. Обоснование поддержки кампании по сбору средств или проекта должно рассматриваться как одно из самых мощных инструментов, который организация может иметь в передаче своей цели по сбору средств и в убеждении потенциальных доноров пожертвовать. Поэтому в нем должны быть указаны причины организации, ее история, целостность ее миссии, видения и программы, то, что она делает, то хорошее, к чему она стремится, оценка потребности в кампании и особенности целей кампании. В этом случае следует указать уникальную способность организации подтвердить эффективность планирования кампании, внушить донору чувство личного участия и, что очень важно, передать ощущение неотложности. Также для эффективной кампании необходимо учитывать любые соответствующие внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на успех сбора средств.

2.3.3 Грантовая поддержка

Рассмотрим финансирование из государственного фонда, которое включает в себя несколько направлений через различные министерства, в том числе: здравоохранение, образование, туризм и т. д. Финансирование от местных органов власти, которое также включает несколько направлений через различные департаменты, частные трасты и фонды, церкви и аналогичные учреждения. Также не стоит забывать о таких видах поддержки как: государственная поддержка в форме программ грантов, и, конечно, индивидуальные доноры. Каждый из этих видов имеет свои собственные критерии и их применение, отчетность или требования к учету, а также требует различный уровень взаимодействия с основным финансовым источником.

Одним из основных методов привлечения средств является письмо по грантовому предложение для доноров или агентств.[[34]](#footnote-34) Письмо-приглашение содержит название организации, ее миссию и конкретно указывает, что организация просит у донора. В сопроводительном письме указывается сумма запрашиваемая для фонда. Это рассматривается как возможность дать понять спонсору, что организация понимает цели финансирующего агентства и, таким образом, выполняет свои требования. Одним из самых важных пунктов в грантовом письме является резюме. Резюме рассматривается как одна из наиболее сложных частей заявки на грант, поскольку оно должно быть краткой и всеобъемлющей. Резюме должно кратко показать название проекта, услуги, процедуры, целевую группу, цели и ожидаемые результаты. Важность резюме в том, что финансирующие агентства получают несколько предложений о финансировании и, возможно, не смогут прочитать все это, и поэтому в резюме необходимо кратко и четко обозначить проект. В заявлении должно быть четко сформулирована необходимость грантового предложения, и это должно быть сделано в удобной для читателя форме. В заявлении о необходимости или проблемном заявлении объясняется, почему этот вопрос важен, и почему ваша некоммерческая организация является подходящей организацией для предоставления решения. Также необходимо включить в письмо фоновые исследования, такие как исторические данные, а также истории, которые иллюстрируют необходимость вашего предложения. Рассмотрим, как правильно должна быть заявлена грантовая заявка.

В разделе цели и задачи, необходимо «захватить» внимание грантополучателя с помощью мощного, убедительного языка. Нужно, указать, что ваша некоммерческая организация надеется достичь, включая конкретные конечные результаты и / или промежуточные результаты, используя ключевые слова, такие как: увеличение, сокращение, обеспечение, защита, улучшение и другие. Но очень важно, чтобы цели предложения были конкретными, точными и измеримыми. Цели - это явные заявления о том, как вы будете работать для достижения своей всеобъемлющей цели. При подготовке дизайна проекта и при написании предложения указываются цели проекта. Цель легко определяется как решение проблемы, которая была идентифицирована. Проблема с такой «целью» состоит в том, что она слишком общая; Получить консенсус относительно того, когда это будет достигнуто, непросто. Вот почему при подготовке проектной документации проводится различие между «проектной целью» и «достигнутой целью».

Раздел методов грантового предложения говорит рецензенту, как некоммерческая организация выполнит поставленные перед ней задачи. Методы должны быть четкими и краткими и не оставлять сомнений в мыслях рецензента. Необходимо писать раздел методов с предположением, что читатель ничего не знает о некоммерческой организации или о проекте. В дополнение к привязке дизайна программы к целям этот раздел должен ссылаться на заявление о необходимости и бюджет. Все методы и действия должны быть осуществимыми и логичными.

Раздел оценки - это то, где явно указывается, как будут оцениваться результаты проекта. Грантодатели хотят знать, что достижения будут объективно поддаваться измерению и что будут веские доказательства того, что их вложения принесли пользу. Необходимо указать, какие записи будут сохраняться и / или какие данные собираться. Данные могут быть количественными, качественными или комбинационными.

Грантодатели хотят, чтобы их фонды одновременно приносили результаты и способствовали будущим результатам посредством устойчивости проекта - либо с их дополнительной помощью, либо без нее. В самом деле, если написано сильное грантовое предложение, рецензент будет очень заботиться о том, чтобы услуги продолжались в течение длительного времени. В разделе устойчивости указываются планы на будущее после того, как запрошенная сумма гранта была использована. Другими словами, сообщите лицу, предоставляющему право, о том, как ваша организация будет собирать деньги для продолжения своих программ в будущем. Ваш план будущего финансирования может включать в себя сочетание стратегий и источников информации.

Раздел организационной информации содержит подробную информацию о некоммерческой организации. Этот раздел- это убедительный рассказ о уникальности некоммерческой организации и указания краткого изложения заявления о необходимости получения денежных средств. В этом разделе используется много фактов, чтобы спонсоры узнали, что организация является наилучшим кандидатом для выполнения намеченных проектов. Также необходимо объяснить историю и предысторию некоммерческой организации, указать ее миссию, описать ее программы, указать получателей ее услуг и дать ее послужной список на сегодняшний день. Нужно предоставить убедительный обзор роли некоммерческой организации в сообществе и ее важных достижений.

Раздел бюджета должен быть профессионально выполнен, чтобы создать уверенность в организации. В этом разделе стоимость проекта должна быть указана с объяснением каждого расхода. Это называется подробным бюджетом, который включает в себя расходы по проекту, административные расходы и т.д.. Не стоит забывать, что он должен включать любые ожидаемые доходы.

2.3.4 Специальные мероприятия

Перейдем к следующему способу привлечению средств – это специальные мероприятия. Такая стратегия сбора средств заключается в том, чтобы побудить доноров продолжать оказывать поддержку учреждению при повышении суммы пожертвований с течением времени и повысить уровень их приверженности к самой миссии организации. В рамках общей стратегии отдельные мероприятия в области развития могут быть сфокусированы на конкретных целях. Эти цели могут включать следующее: [[35]](#footnote-35)

•Фандрайзинг, направленный на привлечение новых доноров (приобретение)

•Фандрайзинг сосредоточен на текущих донорах, регулярно инвсетирующих(удержание) • Цель по сбору средств, чтобы заставить нынешних доноров предоставлять большие суммы денег

Процесс принятия решений о лучших стратегиях для конкретного мероприятия будет включать такие вопросы, как: Какие ресурсы потребуются от персонала и добровольцев для создания успешного мероприятия? Сколько будет стоить, чтобы создать мероприятие, которое достигнет установленных целей?

Специальное мероприятие должно быть связано с каким-то важным событием. В контексте специальных мероприятий, созданных некоммерческими организациями, их цель обычно заключается в том, чтобы собирать деньги, повышать известность организации и инициировать или укреплять отношения с заинтересованными сторонами. Одним из наиболее важных преимуществ для специальных мероприятий является то, что они включают личные встречи, которые предоставляют возможности связать миссию организации с аудиторией заинтересованных или потенциально заинтересованных доноров. В самом начале планирования специального мероприятия важно определить относительную важность каждой из возможных целей.

По этому вопросу Дэвид Нельсон, автор книги «Получение выигрыша от особых событий», проводит различие между двумя ключевыми категориями событий, которые приносят значительную сумму денег (тип «А»), и те, которые повышают осведомленность общественности (тип «В»). Хотя конечной целью обоих этих типов событий является создание надежного потока доходов, между природой этих двух типов событий существуют значительные различия.[[36]](#footnote-36) Нельсон идентифицирует общие характеристики событий типа «А» следующим образом:

•Высокий уровень лояльности к организации со стороны тех, кто жертвует

•Высокая индивидуальная стоимость участия.

•Предварительно идентифицированная целевая когортная группа потенциальных участников, которые косвенно занимаются маркетингом этих компаний (маркетинг заключается в их присутствии на мероприятии), даже больше ориентирована на конкретные приглашения, то есть на одноранговую сеть, уменьшая затраты на маркетинг событий, необходимый для «публичных» мероприятий.

Нельсон идентифицирует события типа «В» как те, которые имеют целью повысить наглядность и установить общественное восприятие, часто называемое «брендингом» организации. Характеристики события типа «В» включают такие вещи, как:[[37]](#footnote-37)

• Меньшая лояльность к организации со стороны тех, кто посещает мероприятия

• Низкая индивидуальная стоимость участия

• Большая посещаемость / более высокая видимость

• Более высокие административные и рекламные инвестиции

• Мало переходов участников в категорию значимые доноры

Крайне важно определить и согласовать конечные цели специальных мероприятий, чтобы обеспечить разработку соответствующих стратегий для достижения этих целей. Неспособность принять важное решение не даст возможности оценить успех мероприятия в лучшем случае и может привести к финансовому или брендинговому бедствию в худшем. Общественное восприятие, упомянутое в маркетинге как организационный «бренд», является отражением осознания общественностью миссии организации, ее институциональной структуры, ее истории успехов (или неудач) и того, относится ли воспринимающий позитивно или негативно. В некоммерческих организациях эти элементы особенно важны, поскольку эта область находится в конкуренции со службами здравоохранения, социальными службами и множеством других государственнных организаций, которые могут восприниматься как фундаментально более «существенные», чем некоммерческие.

На самом базовом уровне любая организация, рассматривающая возможность проведения специального мероприятия, должна иметь четко сформулированную миссию. Стратегия развития сильного и уникального бренда складывается из событий, то есть само событие, может быть частью этой стратегии; и таким образом может быть дана реалистичная оценка возможностей персонала для участия в специальных мероприятиях, не ставя под угрозу фундаментальное программирование организации. Самое главное, что совет директоров и тщательно отобранные и подготовленные добровольцы достаточно привержены и способны заниматься планированием и исполнением мероприятия. Выбор правильных людей жизненно важен для обеспечения того, чтобы мероприятие было подлинным активом, добавляя ценность к процессу организации мероприятия. Процесс без четкой оценки ресурсов в лучшем случае является рискованным, а в худшем - катастрофическим.

В рамках процесса планирования специального мероприятия необходимо принять решение об определении целевой аудитории. Также важно знать, будут ли какие-либо другие действия сообщества конкурировать с вашим мероприятием для идентичной целевой аудитории. То есть необходимо определить цели и оценить потенциальную аудиторию и способность достичь указанные цели; следующим шагом является выбор типа события. Наиболее эффективным способом достижения успешности мероприятия является тщательный анализ каждого элемента мероприятия и составление бюджетного листа на основе предварительных бюджетных показателей. Бюджет проекта, в котором четко указывается, как расходуются средства, и включает реалистичную проекцию различных источников дохода или денег, выделяемых из оперативного бюджета организации, а также средств, поступающих от корпоративных партнерств и т. д. Этот бюджет также устанавливает цели для других отделов. Столбец расходов бюджета должен включать абсолютно все; аренда оборудования, питание, графический дизайн, печать, консультанты, почтовые расходы, украшения, страхование, безопасность, сборы и проживание. Идентификация затрат является критическим элементом успеха любого события и ключевой частью процесса, который отдел должен оценивать точно и правильно.

При рассмотрении бюджетных расходов финансы следует разделить на две категории: [[38]](#footnote-38)

• Фиксированные затраты: это затраты, которые обычно не меняются (в совокупности) в ответ на изменения объема деятельности.

• Переменные затраты: сложнее проектировать. Например, стоимость, определяемая количеством участников, является переменной стоимостью. Наиболее вероятной переменной затратой в этой категории является пища.

Обычно, в зависимости от размера организации, стоимость будет разбита на две категории, перечисленные выше. Вместе с тем, также необходимо рассмотреть две связанные категории: [[39]](#footnote-39)

• Косвенные издержки: обычно состоят из времени сотрудников и использования других отделов, таких как пресса и учет.

• Скрытые затраты: могут совершить или сломать финансово успешное событие в противном случае. Плата лицензии, элементы безопасности могут удивить начинающих планировщиков событий.

И не стоит забывать о том, что конкретные обзор и мониторинг должны происходить на решающих этапах на протяжении всего процесса создания мероприятия, чтобы обеспечить обновление и изменения статуса. Можно разделить несколько «площадок», на основе, которых стоит применять мониторинг:[[40]](#footnote-40)

• Социальные медиа: с развитием Интернета и социальных сетей организации находят недорогие и эффективные новые способы достижения. Использование социальных сетей, таких как LinkedIn, Facebook и Twitter, необходимо для того, чтобы идти в ногу со временем и создавать конкуренцию другим некоммерческим организациям. Возможность публикации фотографий и видео становится все более популярной и является отличным инструментом для вызывания интеллектуального и эмоционального интереса к конкретным событиям и их спонсорам.

• ТВ / Радио:. Публичные объявления предоставляют информацию о проблеме, событии, в согласованном формате. Как радио, так и телевизионные станции фиксируют процентное количество эфирного времени для бесплатных размещений в общественных местах от имени некоммерческих организаций. Журналы часто дорогой ресурс и требуют длительных сроков. Журналы в стиле жизни ориентированы на конкретные сообщества и полезны для продвижения специальных мероприятий, особенно если есть возможность написать художественную статью, а не размещать платную рекламу. Другим вариантом такого типа публикации является более широкое использование размещения фотографических изображений событий и участников фотогалереи после событий.

• Прямая почтовая рассылка: эта традиционная форма массовой коммуникации часто используется в качестве маркетингового инструмента для компаний малого и среднего бизнеса и часто более эффективна, чем реклама на телевидении и в газетах. Прямая почтовая рассылка может быть отправлена непосредственно потенциальной целевой аудитории.

• Место проведения: Маркетинговые стратегии также могут помочь в создании инфраструктуры событий, привлекая волонтерские группы, корпоративное спонсорство и патронаж высокого профиля (государственная поддержка). В зависимости от типа мероприятия и / или бюджета комитет может также рассмотреть вопрос о найме профессионального фотографа для записи события, предоставляя возможности для увеличения охвата до и после мероприятия.

После рассмотрения методов привлечения средств, можно сделать вывод, что специальные мероприятия играют важную роль в фандрайзинговых кампаний наряду с грантами. Но при проведении мероприятий не стоит забывать про обратную связь, которая является одним из ключевых моментов кампании. Следовательно, полезно иметь краткий вопросник, распространяемый в программе или на столе приемов. Эта анкета также служит отличным инструментом для отслеживания и получения важной информации, такой как адрес электронной почты, будущий интерес к событиям и текущие проблемы.

Методы сбора информации могут варьироваться от формального вопросника до неформальной фокус-группы. Один неофициальный аспект сбора информации - получение обратной связи от основных сторонников. Это дает основную поддержку, возможность поделиться своими мыслями о мероприятии и тем, как доноры чувствовали себя во время мероприятия. Критическая часть оценки - это последующая работа и не должна быть просто частью мероприятия, в котором предлагают ознакомиться с мнением других. Каждая некоммерческая организация признает, что нужно благодарить всех участников. Это очень важный шаг в этом процессе, и его нельзя игнорировать. Необходимо назначить людей для последующего наблюдения за деталями процесса после события. Одна из наиболее часто услышанных жалоб от участников благотворительных мероприятий по сбору средств: «Они даже не поблагодарили нас». То же самое можно сказать и о добровольцах.

Подведем итоги составлению фандрайзинговой кампании:

1. Для того чтобы привлечь людей на свою сторону, необходимо развивать отношения с ними. Понимание мотивов доноров поможет вам укрепить ваши отношения с ними в зависимости от их мотивов в пожертвовании вашей НКО. Совместная работа улучшает отношения между фандрайзерами и донорами, когда они выступают в качестве членов совместной работы для достижения одной цели, к именно она убеждает доноров пожертвовать НКО на поддержку их проекта.
2. Понимание методов сбора средств помогает в улучшении статуса благотворительности, так как с помощью данных техник фандрайзер может увеличить фонд и пожертвование. Кроме того, организация различных мероприятий помогает создавать хорошие условия для встречи с новыми потенциальными донорами.

Наконец, используя хорошее приложение или проектное предложение, донор, понимая ценность предлагаемого проекта, также может доверять НКО, которые запрашивают это пожертвование. Основные элементы которые укрепляют предложение- это такие как: сопроводительное письмо, которое считается очень важным элементом, поскольку оно представляет НКО, ее миссию и то, что нужно этой НКО от донора. Следующим шагом является составление резюме, которое дает обзор идеи проекта. Оно рассматривает наиболее сложные части предложения, поскольку оно должно быть одновременно и всеобъемлющим, и кратким. Подготовка разумного бюджета помогает в укреплении доверия к организации. Этот бюджет должен показать и прояснить все расходы проекта, будь то крупные или незначительные расходы. Наконец, планирование устойчивости проекта усиливает предложение, так как доноры хотят, чтобы их фонды одновременно приносили результаты и способствовали будущим результатам посредством устойчивости проекта с дополнительной помощью или без нее. Используя все эти элементы в заявке на получение гранта, вы сможете убедить доноров пожертвовать на свой проект.

Актуальность фандрайзинга для некоммерческих организаций в наше время очевидна, все больше и больше исследователей стремятся приспособить фандрайзинг к российской действительности, т.к. он появился в США. Еще не сформировалась устойчивая терминология в области финансирования некоммерческих организаций, также законодательная база еще не подготовлена, но уже сейчас многие некоммерческие организации американские теоретические основы фандрайзинга пытаются применить на практике в России.

В настоящее время в России существует много некоммерческих социальных организаций и в их деятельности активно развивается фандрайзинг, и он уже успел основательно закрепиться как эффективное средство для финансирования решений социальных проблем.

Фандрайзинг в Российской Федерации на сегодня является быстро развивающейся отраслью. Хотя основные направления и технологии российского фандрайзинга повторяют таковые в других странах, существует региональная специфика по динамике развития различных механизмов, донорскому поведению, инфраструктурным особенностям (законодательство, платежные системы, распространение интернета и т.д.). Знание этой специфики и конкретных закономерностей последних лет необходимо как практикам-фандрайзерам для эффективной работы и развития профессии, так и исследователям для понимания и прогнозирования развития гражданского общества, а также донорам и инфраструктурным организациям.

В данной сфере на сегодня практика существенно опережает обобщения, а инфраструктурных ресурсов немного. Поэтому динамичные исследования, результаты которых сразу представляются сообществу фандрайзеров, доноров и инфраструктурных организаций, обладают особой ценностью. Именно, поэтому было решено провести исследование для выявление тенденций и перспектив развития фандрайзинга в России.

# ГЛАВА 3. Фандрайзинг в социальных организациях Санкт-Петербурга.

## 3.1 Программа эмпирического исследования

Несмотря на то, что фандрайзинг как профессиональная деятельность начал активно развиваться в России более 20 лет назад, но до сих пор не существует налаженной системы взаимодействия между некоммерческими социальными организациями как внутри страны, так и за рубежом.

В западных странах и США, где фандрайзинг имеет более долгую историю становленения, существует более действенная система взаимодействия и разрабатываются инновационные методы.

Степень разработанности проблемы.

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.

Цели и задачи исследования

Цель: Выявить эффективный инструментарий фандрайзинговых кампаний, а также тенденции и перспективы развития фандрайзинга

Задачи:

1. Определение основных ресурсов, с помощью которых благотворительные организации осуществляют поиск и привлечение средств;
2. Выявление закономерностей объема привлеченных средств в зависимости от направления деятельности благотворительной организации.
3. Выявить основные источники финансирования российских НКО
4. Выявить основные методы фандрайзинга и платежные механизмы, используемые российскими НКО
5. Выявить основные тенденции и перспективы развития фандрайзинга в России

В соответствии с поставленными задачами, исследование состояло из 3 этапов: анализ сайтов благотворительных фондов, интернет-опрос волонтеров и фандрайзеров благотворительных организаций, экспертное интервью со специалистами.

Объект исследования: Благотворительные фонды и организации

Предмет исследования: Фандрайзинговые кампании СО НКО Санкт-Петербурга

Гипотезы

1. -Для помощи детей (от 0-14 лет) привлекается самое большое количество средств
2. Для помощи пожилым привлекается меньше всего количества средств
3. Основная часть привлеченных средств составляют средства, привлеченные с помощью Интернет пространства
4. В России на данный момент преобладают следующие тенденции в области фандрайзинга: недостаточно развитая инфраструктура фандрайзинга, сокращение числа иностранных доноров, проблема с кадрами, отсутствие профессионального образования в области фандрайзинга, но при этом фандрайзинг достаточно активно развивается при сравнении с опытом последних 10 лет
5. Основная часть привлеченных средств составляют средства, привлеченные с помощью безналичных-онлайн пожертвований.
6. Самыми популярными темами для привлечения средств являются: привлечения средств для детей.
7. Основная часть привлеченных средств составляют средства, привлеченные с помощью грантов и Интернет пространства

Методы эмпирического исследования: контент-анализ сайтов, анкетный интернет-опрос, экспертное интервью.

Выборка исследования:

1. Благотворительные фонды и организации Санкт-Петербурга (137 организаций)

Благотворительные организации подбирались по принципу охвата всех групп, либо специализированные, но по каждой слабо защищенной группе. Также одним из главных критериев служил – наличие отчета с распределением, полученных ресурсов за 2015 год

Описание выборки: случайная. Объем выборки 10 благотворительных фондов: "АДВИТА" НО БФ, Алёша» НО БФ,"Аревик" РОО, «Большая медведица» РОБД, "Выбираю жизнь" Санкт-Петербургский благотворительный фонд, Дарина СПбБФ, «Диакония» БФ, «Дети города» Санкт-Петербургский благотворительный фонд, «Милосердие и Бизнес» СПб ОБО, "МИЛОСТЬ" СПб ОБФ, «Новая Надежда» БФ, "Национальный Фонд здоровья"

1. Респондентами для интернет-опроса выступили волонтеры и специалисты некоммерческих социальных организаций Сантк-Петербурга. Объем выборки – 100 человек
2. Респондентами для экспертного интервью выступили 4 эксперта в области фандрайзинга:

**Кудрявцев Андрей Андреевич** (КАА) специалист по социальной работе Региональной Общественной Организации «Питер без наркотиков»

**Середа Василий Михайлович** (СВМ). Автор и участник международных медико-социальных проектов по проблемам защиты детства, руководитель Межрегионального общественного благотворительного фонда «За здоровое поколение на пороге XXI века», консультант ЮНИСЕФ (Детского Фонда ООН).

**Ступа Екатерина Дмитриевна** (СЕД) учредитель Санкт-Петербургского Общественного Благотворительного Фонда «Я ЕСТЬ!»

**Урманчеева Галина Назарьевна** (УГН)— заместитель начальника отдела развития «ГАООРДИ» (Городская (сейчас – Санкт-Петербургская) ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов).

Теоретическая интерпретация предмета исследования

Фандрайзинг (фэндрайзинг, фандрэйзинг, fundraising) — процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом.

Краудфа́ндинг — коллективное сотрудничество людей, которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Благотворительная организация — неправительственная, негосударственная организация, созданная для осуществления благотворительной деятельности. Задачей организаций является осуществление целевых программ социальной поддержки категорий населения, содействия науке и образованию, поддержки культуры и искусства, охраны здоровья и пропаганды здорового образа жизни, охраны окружающей среды

Фонд — совокупность систем и элементов, работающих одним целым для достижения общей цели

Фандрайзинговые организации - это социально ориентированные некоммерческие организации, регулярно привлекающие пожертвования и/или гранты на уставную деятельность.

Частные доноры - благотворители из числа граждан, жертвующие личные или семейные средства или ресурсы на некоммерческие цели.

Корпоративные доноры — это благотворители из числа юридических лиц.

Телемаркетинг (в НКО) Cбор средств путем телефонных звонков донорам (действующим или потенциальным).

Кобрендинг (НКО с коммерческими компаниями) Oт англ. co-branding — дословно, объединение брендов. В данном случае это партнерские проекты некоммерческих организаций с коммерческими — чаще всего, благотворительные отчисления с продаж компании (или, например, процент с банковских переводов) в пользу НКО.

Волонтерский фандрайзинг, peer-to-peer фандрайзинг Cбор средств для НКО силами волонтеров и обычных граждан, часто через организацию какого-то события/ мероприятия (например, благотворительного забега).

Фандрайзинговый материал (текст) Публикация в СМИ (статья или скрипт телерепортажа), целью которой является сбор пожертвований для некоммерческой организации. Фандрайзинговый материал содержит обращение к читателю: прямое (призыв помочь деньгами) или косвенное (в конце материала указаны реквизиты организации и/или объясняется, как перевести средства).

Методический инструментарий: эмпирической исследование проводилось с использованием авторской анкеты и гайда экспертного интервью.

При интервьюировании использовался разработанный гайд интевью, который включал следующие блоки проблем для изучения:

1. Положения фандрайзера в социальной организации
2. Источники финансирования
3. Методы фандрайзинга
4. Эффективность фандрайзинга
5. Тенденции и перспективы фандрайзинга

Авторская анкета использованная в Интернет-опросе включала те же блоки.

## 3.2 Анализ эмпирического исследования

***3.2.1 Анализ сайтов благотворительных организаций***

Так как все организации отчитываются о своих привлеченных средствах и выкладывают отчеты на своих сайтах с всей необходимой информацией ( кто пожертвовал, какая сумма и т.д.) актуальным для исследования сайтов является контент-анализ. Контент-анализ определяется как количественный [анализ](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7) текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных числовых [закономерностей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C). Контент-анализ применяется при изучении источников, инвариантных по структуре или существу содержания, но внешне бытующих, как несистематизированный Данные будут получены в форме таблиц (с распределением, на какую категорию и в каком количестве получены средства). С помощью контент-анализа можно выявить закономерности, взаимосвязи между явлениями, в данном случае это каким категориям привлекается больше всего средств. Были проанализированы отчеты данных организаций с выявлением категорий для формирования, объединения средств для привлечения средств.

Анализ интернет ресурсов:

В рамках исследования проанализированы следующие ресурсы:

-"АДВИТА" НО БФ

-Алёша» НО БФ www.aleshafond.ru

-"Аревик" РОО www.arevik.spb.ru

-«Большая медведица» РОБД www.greatbear.ru

-"Выбираю жизнь" Санкт-Петербургский благотворительный фонд www.catboy.com/life/

 -«Диакония» БФ www.diaconiafond.ru

-"ПЕРСПЕКТИВЫ" СПб БОО www.perspektivy.ru

-Благотворительный фонд "Теплый дом" www.domgdeteplo.ru

-БФ "Солнце" [www.sunfond.ru](http://www.sunfond.ru)

-БФ «Старость в радость» <https://starikam.org/>

Все сайты имеют одинаковую структуру, в которой имеется описание о деятельности все необходимые нормативные документы, а также списки партнеров и рекламные подразделы. Все анализируемые сайты имеют подробную отчетность о проводимой деятельности. При выборе анализируемых сайтов из всех сайтов благотворительных организаций в Санкт-Петербурге можно сделать вывод, что фондов, которые оказывают помощь пожилым и ветеранам, намного меньше, чем фондов, которые ориентированы на решение проблем детей. Из этого также можно проследить динамику привлекаемых средств. В Санкт-Петербурге существуют 3 благотворительных фонда в помощь пожилым людям, но только у одного из них есть вся необходимая документация и формы отчетности (устав, отчет о полученных и потраченных средствах). Если сравнивать суммы фондов, то, несомненно, больше всего сумм привлекли фонды для детей (привлеченные суммы благотворительный фонд «Санфонд» <http://www.sunfond.ru/obwij_otchet_o_postuleniyah/>; благотворительная организация «AdVita» <http://www.advita.ru/support.php>,). Но, если сравнивать привлеченные суммы в рамках конкретного фонда, то больше всего средств привлек фонд в помощи пожилым ( привлеченные суммы <https://starikam.org/about/#otchet>). Но, к сожалению, если сравнивать в общей динамике привлеченных средств, эта сумма является не значительной, по сравнению с обшей суммой средств.

- Как показал анализ отчетов размещенных на сайтах за 2015 год благотворительным фондам люди стали перечислять больше денег, а краудфандерам — меньше: средний перевод некоммерческим организациям увеличился на 8% — до 1151 рубля, а частным пользователям уменьшился на 9% — до 1244 рублей.

- Согласно результатам анализа материалов размещенных на сайтах благотворительных организаций Санкт-Петербурга было выявлено, что больше всего средств собираются для детей с серьезными заболеваниями ( онкологические и т.д), а также для срочных операций и инвалидов, меньше всего средств собирается для пожилых и ветеранов войны.

Особенно отчетливо это можно проследить на сайте благотворительной организации AdVita, которая помогает всем лицам с онкологическими заболеваниями. ( ссылка на отчет <http://www.advita.ru/support.php>)

Поэтому можно заключить, что гипотеза 1 и 2 подтверждены.

Также было выявлено, что больше всего средств благотворительные организации получают через интернет пространство, в больше мере это за счет того, что именно таким образом жертвуют частные предприятия, что свидетельствует и о подтверждение гипотезы 3.

Таблица 1. Результаты анализа сайтов благотворительных фондов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключ | Доля ключа по числу слов | Примеры слов |
| Дети с заболеваниями, дети-инвалиды | 43% | Дети, от 0 до 18 лет, опасные заболевания и т.д. |
| Инвалиды | 18% | Инвалиды от 18 лет, средства реабилитации, реабилитация |
| Которым требуется срочная операция | 27% | Требуется срочная операция, возраст от 18 лет |
| Пожилые | 8% | Пожилые, ветераны |
| Другое | 4% | На счет фонда, по востребованности |

Ключевые категории, используемые при анализе:

Объем финансирования- количество средств полученных благотворительной организацией.

[Смета доходов и расходов](http://finance_loan.academic.ru/1628/%D0%A1%D0%9C%D0%95%D0%A2%D0%90_%D0%94%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%92_%D0%98_%D0%A0%D0%90%D0%A1%D0%A5%D0%9E%D0%94%D0%9E%D0%92) – документ, на основе которого производится финансирование благотворительного учреждения.

Целевая группа- группа людей, объединённых общими признаками.

Перечисление денежных средств коммерческими структурами.

Частные пожертвования- пожертвования от частных, физических лиц.

Ящик для пожертвований – сбор средств через пожертвование наличными средствами.

3.2.2 ***Анализ Интернет-опроса***

***Должность опрошенных в социальной некоммерческой организации.*** В анкетном Интернет-опросе приняло участие 100 человек большинство из них — это волонтеры фонда (73,2 %), 16,5% - сотрудников социальных некоммерческих организаций Санкт-Петербурга, 10,3%- фандрайзеры. Из ста опрошенных трое не указали свой статус в социальной организации.



Рисунок 2. Должность в благотворительном фонде.

***Источники финансирования организации за последний год.*** Самым распространенным источником финансирования оказались денежные пожертвования от частных лиц (87 человек), также денежные поступления от коммерческих организаций (80 человек). Также одним из источников, который выделили сами фандрайзеры – это грантовое поступление (11 человек). Исходя из этого, можно сделать вывод, что социальные организации модернизируются и отходят от практики только грантовой поддержки, они расширяют свой «круг» привлечения средств частными лицами и коммерческими организациями.



Рисунок 3 Источники финансирования организации.

***Методы фандрайзинга.*** Самым распространенным методом сбора средств в ходе Интернет-опроса был признан сбор средств через сайт, то есть краундфаундинг (59 человек), но при этом не популярным оказался метод сбора средств через посредника-краундфаундинговую платформу (17 человек), также популярными методами признаны: массовая электронная рассылка (58 человек), специальные мероприятия (58 человек). Не востребованными методами у социальных организаций оказались продажа собственных товаров (4 человека), кобрендинг, то есть благотворительные отчисления от продаж (6 человек). Я считаю, это связано с тем, что российские социальные некоммерческие организации стали перенимать опыт иностранных коллег и заниматься фандрайзингом не только как сбором наличных средств, но и переводить его в Интернет-пространства, тем самым, создавая еще и рекламу и узнаваемость своей организации.



Рисунок 4. Методы фандрайзинга

***Платежные механизмы, которые используют социальные некоммерческие организации.*** Несмотря на то, что популярными методами являются методы привлечения средств через Интернет-пространство, все равно самым популярным платежным механизмом является ящик для пожертвований (58%), и только потом онлайн-банкинг (47%). Также популярными способами перечисление денежных средств среди граждан являются: безналичный перевод средств на счет организации (43%) и наличный платеж в кассе самой социальной организации (39%).

Рисунок 5. Платежные механизмы СОНКО.

***Популярные темы для привлечения средств.*** Самыми распространенными темами для сбора средств по мнению респондентов являются помощь людям с ограниченными возможностями (67%), помощь детям (58%) и пожилым (62%), а также помощь людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации (57%).

Рисунок 6. Популярные темя для сбора средств

***Фандрайзер в социальной организации.*** Как правило, в российских СОНКО еще не сформировалась такая штатная единица как фандрайзер, поэтому в организации фандрайзингом занимаются все понемногу (53%), либо руководитель организации (31%). НА мой взгляд, это связано с не распространённостью в России профессионального обучения в области фандрайзинга.



Рисунок 6. Кто занимается фандрайзингом в социальной организации.

***Тенденции развития фандрайзинга в России.*** По мнению респондентов, в России на данном этапе развитию фандрайзинга способствует то, что социальные организации переходят в Интернет-пространство, что значительно расширяет возможности социальных организаций. Также специалисты отмечают, что фандрайзинг становится более систематизированным, спланированным. Стоит отметить, что несомненным плюсом опрошенные считают тот факт, что фандрайзинг наконец-то становится открытым, российские социальные организации начинают делиться своим опытом друг с другом, а также перенимать зарубежный опыт.

Главной же проблемой развития фандрайзинга в России респонденты выделяют недоверие к социальным организациям из-за большого количества мошенников, которые выдают себя за благотворительные фонды и т.д.

Подводя итоги по интернет опросу, можно выделить следующее:

Если говорить о платежных механизмах/способах перечисления средств, то их можно разделить на три группы:

1. Однозначно актуальные: сюда можно отнести безналичные перечисления на счет организации, пожертвования по банковской карте, с использованием интернет-банкинга и электронных денег, тем самым гипотеза о том, что основная часть привлеченных средств — это средства привлеченные через безналичные перечисления подтверждена.

2. Спорные: в эту группу попадает передача средств через ящики для пожертвований (многие считают этот способ очень актуальным, а многие – уходящим), а также перевод средств через платежные терминалы и смс (также заметный разброс мнений);

3. Уходящие (теряющие актуальность): к этой группе можно отнести передачу денег наличными лично в руки или в кассу организации, пожертвования «по квитанции» - хотя для ряда организаций и доноров эти способы сохраняют свою актуальность, их можно отнести к исчезающим.

Тенденции. Доминирование онлайн-технологий – или возвращение к наличным деньгам. Большинство пожертвований будет собираться посредством интернет-платформ использованием мгновенных транзакций. Существенно облегчится процедура совершения пожертвования для донора. Появится возможность списания средств со счета, а не только с карты. Онлайн-составляющая будет доминировать в ежедневной работе фандрайзера (хотя личное общение с потенциальным донором также останется). Появление новых интернет-инструментов и технологий. Сбор через ящики для пожертвований может как существенно сократиться, так и стать приоритетным. Наблюдается стремительное развитие мобильных коммуникаций, платежей и т.д.

3.2.3 Анализ экспертного интервью

***Кто занимается фандрайзингом в социальной организации.*** Эксперты утверждают, что наряду с руководителем в социальной организации все понемного занимаются фандрайзингом.

*«В общем я не только в организации как фандрайзер. Мне приходится совмещать несколько должностей: я специалист по социальной работе, я и специалист по проектам, менеджер проектов, ну и фандрайзингом, соответственно, занимаюсь. Это, кстати, очень во многих НКО такое происходит, когда есть какой-то специалист, загруженность большая, поэтому приходится совмещать сразу несколько должностей» (К.А.А.)*

*«Вот у нас есть проекты, партнеры. Партнер это не те, которые финансово участвуют, а это люди, которые к нам присоединились, наши единомышленники, который осуществляют свой проект. Мы их называем нашими партнерами, получается, когда у них есть какой-то свой проект мы помогаем, как-то организационно, через связи. Допустим найти помещение, аренда, то есть мы через связи даём это, предоставляем все бесплатно, а если нужны финансы, то остаётся такая малая часть, которую сами партнеры, тоже как бы ищут, то есть мы все вместе ищем. Так что можно сказать, что они тоже занимаются фандрайзингом для своих проектов» (С.Е.Д.)*

Но также, в одной из организации существует такая штатная единица как фандрайзер.

*«Официально у нас один фандрайзер, который занимается взаимодействием с коммерческими компаниями. Есть сотрудник, который занимается грантовой поддержкой, государственными грантами и какими-то фондами. Я могу сказать, что у нас многие сотрудники по мере своих возможностей занимаются фандрайзингом и привлекают к этому друзей, знакомых, у которых есть связи, общие знакомые и так далее. Наверно, 2 сотрудника + руководство, которое, наверное, тоже занимается этим» (У.Г.Н.)*

***Источники финансирования за последний год.*** Эксперты утверждают, что в России до сих пор основной финансовой поддержкой являются гранты. Несомненно, есть перспективы развития на Интернет-пространстве, но это ее только развивается.

*«И. Каковы основные источники финансирования вашей организации?*

 *КАА. В основном это грантовое субсидирование. Что касается взаимодействие с бизнесом, на данный момент у нас такого направления нет, мы прекрасно осведомлены и в будущем планируем развивать методы работы. Мы не делаем это первую очередь из-за того, что у нас нет свободного времени заниматься этим, для этого необходимо приличное количество времени. Если говорить о разработке стратегии и начале самой работы, на данный момент привлечение происходит проектным методом, поэтому основной метод всё-таки это гранты и субсидии.*

*И. Привлекаете ли Вы средства с помощью сети интернет?*

*КАА. Очень редко. Потому что, как правило, все эти пожертвования они из рекламной кампании связаны с активным присутствием в социальных сетях, краундфаундинговых площадках. Опять же надо уделять много времени, до этого руки не доходят, пока ограничиваемся грантами, субсидиями. Источники привлечения простые, как у всех НКО - это фонд президентских грантов, это самая крупная грантовая площадка федерального масштаба у нас в стране» (К.А.А)*

***Популярные темы для пожертвований.*** Самой распространенной темой, для которой проще всего привлечь средства эксперты указали тему детей, нуждающихся в помощи, также было отмечено, что привлечь средства можно на любую тему, которая является социально-значимой.

*«Дети - это всегда такая очень благодатная почва» (У.Г.Н.)*

*«Всё зависит от донора фонда отдающего. Есть фонды которые многоплановые, естественно, поскольку мы занимаемся наркозависимыми и людьми вич-инфицированными и так далее, мы стараемся искать финансирование по такой теме, либо фонды, которые финансируют правозащитную деятельность. То есть эта работа, которую мы ведем, она тоже часть является правозащитной, даже защищаем права своих клиентов, помогаем решить их проблемы, правом характера том числе поэтому сказать какая деятельность лучше, какая хуже здесь лучше, так тяжело ответить. Ты должен ориентироваться на тему, для которой поддерживают фонды. Мы работаем с наркозависимыми, в соответствии, мы и поддерживаем такую деятельность, соответственно, с другой тематикой должны искать фонды, которые соответствуют их деятельность, в тоже самое время есть фонды, которые финансируют разноплановую деятельность. Фонд президентских грантов в том числе, 14 направлений любая НКО может по своему направлению найти грантовую поддержку» (К.А.А.)*

***Эффективность фандрайзинговых кампаний.*** Одним из самых распространенных методов эффективности является отчетность, проверка организации.

*«План есть, есть план график. Не только общий, но и вот и перечень есть. Кто, где, когда принимает заявки на грант, то есть на год вперед, понимаю, в принципе их много, но у нас с теми, с которыми мы работаем» (К.А.А.)*

*«Подаем один раз в год отчёты, рассказы о своей деятельности, всё подробно, а с другой стороны это финансовый отчет, что получили сумму от партнера и в своем отчете отражаем все статьи. Если смотреть организации, которых финансирует только иностранный партнер, боюсь, что таких организаций уже очень мало. Потому что ты получаешь от иностранного партнера в априори ты попадаешь на закон, который регламентирует иностранных агентов, поэтому можно заниматься этим и внутри страны» (С.В.М.)*

***Перспективы фандрайзинга в России.*** По мнению, экспертов в России фандрайзинг имеет будущее, так как уже он начинает активно развиваться перенимать зарубежный опыт, а также делиться опытом внутри страны.

*«В тоже время радует президентский фонд. Так определённые ограничители будут возникать. Как это более детально, сказать сложно, но в тоже время радует то, что большие изменения в фонде президентских грантов, а то они не совсем прозрачно работали, было много обвинений в их адрес со стороны НКО. Сейчас эти сомнения развеялись все стало более ясно понятно. Более того год было 4 млрд году, 6 млрд вот добавили сейчас на 2018-2019 объявили бюджет по 8 млрд на каждый» (К.А.А.)*

*«Фандрайзинг будет развиваться, потому что сейчас большая информационная составляющая, которая способствует этому. И будут развиваться частные пожертвования, я уверена в этом, появятся на новой платформе интернет. Сейчас уже начинают появляться новые. Оно будет развиваться, иначе бы мы не работали в этой сфере» (У.Г.Н)*

***3.2.4 Общие выводы***

Исходя из анализа сайтов можно сделать выводы:

1. Больше всего средств собирается для детей с серьезными заболеваниями (онкология и т.д.) и для детей инвалидов

2. Меньше всего средств собирается для пожилых и ветеранов войны

3. Все фонды имеют малоинформативную документацию, и слабо прописанные вид деятельности, о их деятельности, необходимо делать вывод из всей сторонней информацией, расположенной на сайте.

4. Все фонды привлекают приблизительно одинаковое количество средств, но так как в Санкт-Петербурге фондов, направленных на помощь детям больше, то можно сделать вывод, что дети получают больше финансовой, психологической и других видов поддержки, в отличие от других групп.

Гипотезами Интернет-опроса были следующие утверждения:

1.В России на данный момент преобладают следующие тенденции в области фандрайзинга: недостаточно развитая инфраструктура фандрайзинга, отсутствие профессионального образования в области фандрайзинга

2. Основная часть привлеченных средств составляют средства, привлеченные с помощью Интернет пространства

3. Самыми популярными темами для привлечения средств являются: привлечения средств для детей. В качестве методов исследования использовался интернет-опрос специалистов и волонтеров благотворительных фондов. Гипотезы исследования подтвердились.

Большинство пожертвований будет собираться посредством интернет-платформ использованием мгновенных транзакций. Существенно облегчится процедура совершения пожертвования для донора. Появится возможность списания средств со счета, а не только с карты. Онлайн-составляющая будет доминировать в ежедневной работе фандрайзера (хотя личное общение с потенциальным донором также останется).

В ходе экспертного интервью было выявлено, что социальные организации, в основном использую такие виды фандрайзинга как грантовое привлечение и привлечение с помощью средств Интернет.

Эксперты считают, что фандрайзинг в России будет развиваться так же быстро, как он развивается сейчас, что Россия будет перенимать зарубежный опыт, а также будет развивать свою собственную специфику привлечения средств исходя из российских реалий. На их взгляд, этому могло бы поспособствовать улучшение законодательства, особенно закона об иностранных агентах, который может присвоить статус иностранного агента социальной организации, которая работает с иностранными партнерами, донорами. Также эксперты призывают своих коллег обмениваться опытом в данной сфере, создавать профессиональные союзы, в рамках которых будут проходить тренинги, семинары. Одной из отличительных особенностей фандрайзингом в будущем, по мнению, экспертов должны стать открытая отчетность и умение проводить масштабные PR-кампании организации и самой фандрайзинговой кампании в том числе

Фандрайзинг в Российской Федерации на сегодня является быстро развивающейся отраслью. Хотя основные направления и технологии российского фандрайзинга повторяют таковые в других странах, существует региональная специфика по динамике развития различных механизмов, донорскому поведению, инфраструктурным особенностям (законодательство, платежные системы, распространение интернета и т.д.). Знание этой специфики и конкретных закономерностей последних лет необходимо как практикам-фандрайзерам для эффективной работы и развития профессии, так и исследователям для понимания и прогнозирования развития гражданского общества, а также донорам и инфраструктурным организациям. В данной сфере на сегодня практика существенно опережает обобщения, а инфраструктурных ресурсов немного. Поэтому динамичные исследования, результаты которых сразу представляются сообществу фандрайзеров, доноров и инфраструктурных организаций, обладают особой ценностью.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена тенденциям и перспективам фандрайзинга в России. В рамках исследования было установлено, что реализуемые методы фандрайзинга российских некоммерческих социальных организаций отстают от мирового опыта. Рассматривая особенности российского фандрайзинга стоит отметить закрытость структуры, то есть межсубъектное взаимодействие некоммерческих социальных организаций минимально. Но на современном этапе предпринимаются попытки обмена опытом не только внутри страны, но и за рубежом.

В работе были описаны методы сбора средств, которые необходимы любому фандрайзеру, чтобы наиболее эффективно собрать средства, необходимые для поддержки благотворительности и проектов, и, следовательно, для развития сообщества.

Фандрайзинг как явление появился давно, еще в Древней Греции и с того времени только расширяет свой инструментарий и совершенствуется. Современный пейзаж сбора средств является сложным и быстро меняется. Для того, чтобы ориентироваться в этом новом мире, нам нужно следить за передовым опытом, делиться им, а также сравнивать результаты.

После рассмотрения методов привлечения средств, можно сказать что при проведении кампаний не стоит забывать про обратную связь, которая является одним из ключевых моментов кампании. Критическая часть оценки - это последующая работа и не должна быть просто частью мероприятия, в котором предлагают ознакомиться с мнением других. Каждая некоммерческая организация признает, что нужно благодарить всех участников. Это очень важный шаг в этом процессе, и его нельзя игнорировать. Необходимо назначить людей для последующего наблюдения за деталями процесса после события. Одна из наиболее часто услышанных жалоб от участников благотворительных мероприятий по сбору средств: «Они даже не поблагодарили нас». То же самое можно сказать и о добровольцах.

В соответствии с поставленными исследовательскими задачами можно сформулировать следующие выводы:

1. Рассмотренный исторический контекст и проблемы фандрайзинга позволяют выявить тенденции, согласно которым развивается фандрайзинг. Такими тенденциями на современном этапе в России является постепенный уход от грантовой поддержки, попытки некоммерческих социальных организаций становиться открытыми. Историческое развитие различно по времени, система фандрайзинга самодополняется и самосовершенствуется, так как она формировалась исходя из условий, в которых находилось государство в тот или иной промежуток времени.
2. Особенности планирования фандрайзинговой кампании исходят из планирования самой некоммерческой социальной организации. В стратегическом планировании организациям помогает институциональная теория, на котором построен организационный жизненный цикл.Расширяется бизнес и частная благотворительность, компании и государство с каждым годом увеличивают инвестиции в некоммерческие социальные организации. Все это позволяет сделать вывод, что у фандрайзинга достаточно оптимистические прогнозы развития, но чтобы правильно привлекать и средства и их использовать, в первую очередь нужно правильно спланировать кампанию по привлечению средств.
3. Вопрос эффективности остается открытым, так как на существует много факторов, влияющих на эффективность фандрайзинговых кампаний социальных организаций. К примеру, для одних это является и разница между потраченными и привлеченными средствами, для других это является аудит, который показывает все статьи отчетов организации, для третьих это бенчмаркинг, который позволяет измерить эффективность фандрайзинговой кампании, сравнив ее с аналогичной кампанией.
4. При рассмотрении инструментария можно сделать вывод, что фандрайзинговые методы самодополняются и самосовершенствуются, исходя из исторического контекста.

В ходе эмпирического исследования были выявлены следующие тенденции и перспективы фандрайзинга:

1. В России недостаточно развитая инфраструктура фандрайзинга, отсутствует профессиональное образование в области фандрайзинга
2. На современном этапе самыми распространенными методами фандрайзинга в некоммерческих социальных организациях являются грантовое привлечение и привлечение с помощью средств Интернет.
3. Большинство пожертвований будет собираться посредством интернет-платформ использованием мгновенных транзакций. Существенно облегчится процедура совершения пожертвования для донора. Появится возможность списания средств со счета, а не только с карты. Онлайн-составляющая будет доминировать в ежедневной работе фандрайзера (хотя личное общение с потенциальным донором также останется). Появление новых интернет-инструментов и технологий.
4. Фандрайзинг в России будет развиваться так же быстро, как он развивается сейчас. Россия будет перенимать зарубежный опыт, а также будет развивать свою собственную специфику привлечения средств исходя из российских реалий
5. Одной из отличительных особенностей фандрайзингом в будущем должны стать открытая отчетность и умение проводить масштабные PR-кампании организации и самой фандрайзинговой кампании в том числе

Фандрайзинг в Российской Федерации на сегодня является быстро развивающейся отраслью. Знание специфики методов фандрайзинга и конкретных закономерностей последних лет необходимо как практикам-фандрайзерам для эффективной работы и развития профессии, так и исследователям для понимания и прогнозирования развития гражданского общества, а также донорам и инфраструктурным организациям. В данной сфере на сегодня практика существенно опережает обобщения, а инфраструктурных ресурсов немного. Поэтому динамичные исследования, результаты которых сразу представляются сообществу фандрайзеров, доноров и инфраструктурных организаций, обладают особой ценностью.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (Собрание законодательства Российской Федерации от 1996 г., № 3, ст. 145)
2. Федеральный закон от 20 июля 2012 г. N 121-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования деятельности некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента "
3. «Волонтер и общество. Волонтер и власть», научно-практический сборник ООО «Детские и молодежные социальные инициативы», ДИМСИ, изд. Академия, Москва, 2000.
4. «Как организовать работу Агентства Добровольной Помощи», «Как привлечь местные ресурсы для добровольческих программ», сборник мет. пос. СПб ОО «Благотворительное общество «Невский Ангел», Санкт-Петербург, 2001.
5. «Лидерство и мотивация» World Vision International, Москва, 1994.
6. «Модульная программа для менеджеров. Общее управление организацией: принципы и процессы». – М.: ИНФРА-М, 1999.
7. «Современный философский словарь» под общей редакцией д.ф.н. профессора В.Е. Кемерова. 2-е издание, испр. и доп., Москва, 1998
8. «Энциклопедия социальной работы» в 3т. под ред. д.э.н., профессора Л.Э. Кунельского и члена-корреспондента РАО, д.ф.н. М.С. Мацковского, пер. с анг. Центр общественных ценностей, Москва, 1993.
9. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании. Методическое пособие. / Под общей редакцией А.С. Автономова. – М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2010. – 150 с.
10. Автономов А.С., Хананашвили Н.Л. Оценка в социальном проектировании/ Методическое пособие. / Под общей редакцией А.С. Автономова. – М.: Национальная Ассоциация благотворительных организаций, 2010. – 150 с.
11. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С. Самыгин, И.О. Суханов; под общ. ред. С.Н. Епифанцева. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 510 с.
12. Арзамасцев, А.А., Бадылевич Л.В., «Основы фандрайзинга»/ - Тамбов: Изд-во ТГУ, 2004. - 123с.
13. Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие. СПб. : Издательство «Лань» ; «Издательство Планета музыки», 2010.
14. Баханькова Е.Р. Правовые и организационные аспекты управления НКО. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008.
15. Баханькова Е.Р. Экономические аспекты деятельности НКО. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008.
16. Бидерман Кристиане. Координация работы добровольцев и менеджмент волонтерских программ в Великобритании. – 36 с.— (статья). – Джойнт, Иерусалим.
17. Благотворительное общество «Невский ангел», Программа «Развитие добровольчества – обучение и методическая поддержка НКО, Санкт-Петербург.
18. Блинников М.С., Даушев Д.А., Симонов Е.А. Как просить деньги. – М.: Изд-во Центра охраны дикой природы, 2003.
19. Блу, Ричард «Предварительная оценка проектов: практическое руководство». Management Systems International, 1997.
20. Боровых А.Э., Грешнова Е.В. Управление и развитие НКО. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2005.
21. В помощь волонтеру: Сборник методических материалов. – Екатеринбург: Уральский институт социальных и общинных работников, 2003.
22. Вовлечение граждан в решение местных проблем: описание модели, апробированной в городе Калуга. - М.: НППГИ "фокус", 2000.
23. Волонтер и общество. Волонтер и власть: Научно-практический сборник/ Сост. СВ. Тетерский; под ред. Л.Е. Никитиной. - ML: "ACADEMIA", 2000.
24. Все о лидерах 2016: по материалам проекта «Лидеры корпоративной благотворительности — 2016». — М.: Форум Доноров, 2016.
25. Греймас А. Семиотика. Сост., вступ. ст. и общ. ред. Ю.С. Степанова. М.: Радуга, 1983.
26. Греймас А.-Ж. Размышления об актантных моделях // Французская семиотика: От структурализма к постструктурализму. М.: ИГ Прогресс, 2000. Стр. 153-170.
27. Громова М. Н., Мерсиянова И.В. Государственная поддержка НКО и проблема оценки ее эффективности // Гражданское общество в России и за рубежом. №1, 2016. Стр. 39-43.
28. Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг // Даушев Д., Клецина А., Меньшенина И.,Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012.
29. Даушев Д.А. Фандрайзинг, или как «продать» моральное удовлетворение. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2007.
30. Деятельность НКО: для чего нужны финансовое планирование и учетная политика? Как правильно составить смету и бюджет? Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008.
31. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Россия в цифрах, 2016. Краткий статистический сборник / Росстат, М., 2016.
32. Исследование программного обеспечения для фандрайзинга. – М.: Ассоциация фандрайзеров, 2016.
33. Итоговая брошюра проекта "Добровольчество - созидательный ресурс для развития деятельности НКО".- СПб.: Благотворительное общество "Невский ангел", 2001.
34. Качанова Ю.Н. Социум - новая реальность, которая зависит от нас.- М, 1997.
35. Клецина А. Тенденции в современном российском фандрайзинге. – СПб.: ЦРНО, 2014.
36. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. Стр.48-66.
37. Круглов А. Ю. «Фонды Швейцарии»., директор института международных связей, по материалам обучающего семинара для сотрудников РГПУ им. А. И. Герцена в университете Базеля (Швейцария) в октябре 2008 г. с. 4
38. Мартин Б., Рингхэм Ф. Словарь семиотики. М.: URSS, 2010.
39. 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, № 5, 2014. Стр. 78-87.
40. Методы мотивирования и работы с волонтерами: Материалы к лекции для координаторов по работе с добровольцами. — СПб. 2003. — 14 с. — Центр поддержки некоммерческих организаций, Школа управления НКО, Москва;
41. Модульный курс обучения «Добровольческий социальный проект – от идеи к воплощению» по программе «Укрепление общественной поддержки НКО», портал Центра дистанционного образования научного парка МГУ им. М.В. Ломоносова, 2010 г.
42. Модульный курс обучения «Организация добровольной работы в НКО» по программе «Укрепление общественной поддержки НКО, портал Центра дистанционного образования научного парка МГУ им. М.В. Ломоносова, 2009
43. О волонтерах и для волонтеров: Учебные и методические материалы, касающихся деятельности добровольцев в еврейских благотворительных организациях/ Киевский Институт социальных и общинных работников. – Киев, 1998.
44. Олчан М., Джордан П. Добровольцы – ценный источник. – Ун-т Джона Хопкинса, 1997.
45. Основы деятельности и успеха некоммерческих организаций. - M.:CAF-Poc-сия, 1995.
46. Слободская М.А. Гражданский призыв. (Серия "Молодежь на службе обществу")/Сост. и гл. ред. - М.: Институт проблем гражданского общества, 2002.
47. Сострадание и спонтанность: отчет о массовых пожертвованиях в России / Юлия Ходорова и др. – М.: CAF Россия, 2014.
48. Суслов В.И. Отв. ред.. Толковый словарь «Инновационная деятельность». Термины инновационного менеджмента и смежных областей (от А до Я). 2-е изд., доп. Новосибирск: Сибирское научное издательство. 2008.
49. Ушаков А.И. Искусство устной речи. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008.
50. Фандрайзинг и коммуникации российских правозащитных организаций: результаты исследования – СПб. 2016.
51. Ходорова Ю., Черток М. Исследование частных пожертвований в России 2014–2015 год /. – М.: CAF Россия, 2015.
52. Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления // Благотворительность в России: Социальные и исторические исследования. СПб., 2001
53. Ярская В. Н. «Благотворительность и милосердие как социокультурные ценности»//Российский журнал социальной работы, 2009. № 2, С. 27–32.
54. Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Hammondsworth: Penguin.
55. DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: US art museums, 1920–1940. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, pp. 267–292.
56. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48, 147–160.
57. Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change:Comparative analysis of traditional civilizations. American Journal of Sociology, 85, 840–869.
58. Fligstein, N. (1997). Social skill and institutional theory. American Behavioral Scientist, 40, 397–405.
59. Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. Sociological Theory, 19, 105–125.
60. Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press, pp. 232–263.
61. Garfinkel, H. (1967). Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
62. Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. Academy of Management Review, 21, 1022–1054.
63. Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: The Big Five accounting firms. Academy of Management Journal, 49, 27–48.
64. Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. Academy of Management Journal, 45, 58–80.
65. Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. Communication Theory, 16, 356–377.
66. Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (eds.), Handbook of organization studies, 2nd edn. London: Sage, pp. 215–254.
67. Meyer, J. P. «A three-component conceptualization of organizational commitment». Human Resource Management Review, 1991, 61-89.
68. Meyer, J. W., & Jepperson, R. L. (2000). The “actors” of modern society: The cultural construction of social agency. Sociological Theory, 18, 100–120.
69. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83, 340–363.
70. Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: University of Chicago Press.
71. Reich, R. A failure of philanthropy. Stanford Social Innovation Review, Winter, 2005
72. Reich, R. A failure of philanthropy. Stanford Social Innovation Review, Winter, 2005.
73. Scott, W. R. (2001). Institutions and organizations, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage. Seo, M., & Creed, W. E. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: Adialectical perspective. Academy of Management Review, 27, 222–247.
74. Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry: 1958–1990. American Journal of Sociology, 105, 801–843.
75. Tolbert, P., & Zucker, L. G. (1996). Institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (eds.), The handbook of organization studies. London: Sage, pp. 175–190.
76. Бюллетень о развитии гражданского общества и некоммерческого сектора в РФ: «Гражданское общество в России: 10 лет наблюдений». Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, июнь №1(9), 2016 // URL:<https://grans.hse.ru/data/2016/09/25/1123796825/Bulleten/209.pdf> (лата обращения 09.09.2017)
77. Доклады о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций Министерства экономиче- ского развития за 2013, 2014, 2015, 2016 гг. // URL <http://nko.economy.gov.ru/Regulation>
78. Доклады о состоянии и развитии фондов в России Форума Доноров за 2012 и 2015 гг. // URL <http://www.donorsforum.ru/projects/annual-report/>
79. Доклады Общественной палаты Российской Федерации «О состоянии гражданского общества в Российской Федерации» за 2012, 2013, 2014, 2015 гг. // <https://www.oprf.ru/documents/1151/2459/>
80. Исследовательский центр «Интернет и американская жизнь», «Социальные тренды» URL <http://www.pewsocialtrends.org/> (дата обращения декабрь 2017 года)
81. Отчет по проекту «Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации», Фонд Общественного мнения, июль 2012 // URL <http://soc.fom.ru/uploads/files/dobrovolchestvo/Otchet_dobrovolchestvo.pdf> (дата обращения 01.05.2016)
82. Пономарева Е. Г. Некоммерческие и неправительственные организации URL <http://xn----ptblgjed.xn--p1ai/node/2321> ( дата обращения ноябрь 2017 года)
83. Body, B. Breeze. Rising to the challenge. A study of philanthropic support for ‘unpopular’ causes // Centre for Philanthropy at the University of Kent, 2014. URL https://www.kent.ac.uk/sspssr/philanthropy/documents/ Rising\_to\_the\_Challenge.pdf (дата обращения 03.04.2017)
84. Body, B. Breeze. What are 'unpopular causes' and how can they achieve fundraising success // International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 2016. URL <https://www.kent.ac.uk/sspssr/philanthropy/documents> (дата обращения 18.12.2016)
85. Bray, Ilona M. Effective Fundraising for Nonprofits: Real-world Strategies That Work. Berkeley: Nolo, 2008. URL http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent (дата обращения26.04.2017)
86. Carter, Pauline. The Complete Special Events Handbook. London: Directory of Social Change, 2009 URL http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent (дата обращения 05.03.2017)
87. Dimaggio and Powell The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields 2008 by Blackwell Publishing Ltd URL https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/2008-lawrence-shadnam-encyclopedia-of-communications.pdf (дата обращения ноябрь 2017)
88. Herman и Associates. Интернет пособие по фандрайзингу за 2017 год URL http://www.herman-associates.com/financial-tools# (дата обращения февраль 2018)
89. Nonprofit HR Solutions (2013). 2013 Nonprofit Employment Trends Survey. Retrieved from URL [http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf. (дата](http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf.%20%28%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0) обращения декабрь 2017 года)
90. Sherlock, M. F., & Gravelle, J. G.. An overview of the nonprofit and charitable sector. Washington, D.C.: Congressional Research Service. URL http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1690&context=key\_workplace (дата обращения 20.03. 2017 года)
91. Urbanczyk, Ron. The Fundraising Guide for Chairpersons: Seven Steps to Coordinating Non-profit and Church Organizations Fund-raising Events, including Dinners, Dances, Raffles, Bazaars, Field Days and Lawn Fetes. USA: Universal, 2001. (дата обращения 25.04.2017 года)
92. Weinstein, Stanley, and Stanley Weinstein. The Complete Guide to Fundraising Management. Chichester: John Wiley, 2002. (дата обращения январь 2017 года)
93. What’s Data Got to Do with It? A beginner’s guide to data and fundraising // URL <http://blog.justgiving.com/freedata-and-fundraising-guide-whats-data-got-to-do-with-it/> (дата обращения 01.02.2017)

# Приложение 1

Контент-анализ благотворительных фондов.

Таблица с результатами анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ключ | Доля ключа по числу слов | Примеры слов |
| Дети с заболеваниями, дети-инвалиды | 43% | Дети, от 0 до 18 лет, опасные заболевания и т.д. |
| Инвалиды | 18% | Инвалиды от 18 лет, средства реабилитации, реабилитация |
| Которым требуется срочная операция | 27% | Требуется срочная операция, возраст от 18 лет |
| Пожилые | 8% | Пожилые, ветераны |
| Другое | 4% | На счет фонда, по востребованности |

Таблица с информацией о благотворительных фондах

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Благотворительный фонд | Год создания | Форма деятельности | Категория лиц, которым помогает фонд |
| «АДВИТА» | 2002 | Для достижения целей, ради которых создан Фонд, он осуществляет следующие виды деятельности: о сбор пожертвований для проведения комплексного лечения и реабилитации пациентов с гематологическими, онкологическими, аутоиммунными и генетическими заболеваниями; о развитие Регистра доноров костного мозга (далее «Регистр») и популяризация идей донорства в Российской Федерации;о проведение акций на территории Российской Федерации, направленных на пополнение Регистра потенциальными донорами костного мозга;о мобилизация ресурсов и координация действий с другими российскими и зарубежными регистрами доноров костного мозга;о информационно-рекламная и медико-просветительская деятельность, направпенная на привлечение пациентов, нуждающихся в диагностике и лечении; о привлечение для продвижения своих успуг страховых компаний РФ и других стран; о учреждение средств массовой информации и осуществпение издатепьской деятельности; о внесение предложений в органы государственной власти по тематике Фонда; о представление в органах государственной власти, местного самоуправпения и общественных объединениях интересы пациентов с гематопогическими, онкопогическими, аутоиммунными и генетическими заболеваниями и врачей-специалистов;о размещение в комфортных условиях, питание и попноценный отдых дпя иногородних пациентов и чпенов их семей, прибывающих в Санкт-Петербург на амбулаторное обследование, лечение в режиме «дневная клиника» ипи в условиях стационара, заказ билетов на междугородний и международный транспорт;о организация и проведение конференций, фестивапей, выставок, выставок-продаж, потерей, бпаготворительных концертов и аукционов, вырученные средства от которых направпяются на решение уставных целей по тематике Фонда;о финансирование строитепьства и оснащение клинической базы для лечения пациентов; о финансирование разработки, испытаний и сертификации новых методов печения и фармакопогических препаратов; | Лица, имеющие онкологические заболевания |
| Алеша | 2008 | Помощь, поддержка воспитанников детских домов | Воспитанники детских домов |
| Аревик | 1996 | создание равнодоступных, равнозначных и равноценных условий для детей и молодежи с тяжелыми двигательными и речевыми нарушениями, исходя не из диагноза, а из возможностей и потребностей каждого ребенка. | Дети с тяжелыми двигательными и речевыми нарушениями |
| Выбираю жизнь | 2005 | первичная профилактика наркомании, алкоголизма и ВИЧ-инфекции. В рамках этой программы были разработаны психодиагностические методики для детей и подростков с целью выявления и оказания своевременной помощи детям, склонным к наркотической и алкогольной зависимости.  | Дети и подростки с наркотической и алкогольной зависимостью |
| Диакония | 2008 | Реабилитация наркозависимых, помощь бездомным, помощь людям со СПИД/ВИЧ зааболеваниям | Все категории лиц |
| Перспективы | 1996 | 1) осуществление социального обслуживания и предоставление социальных услуг (по Федеральному закону «Об основах социального обслуживания граждан в РФ»), организация социального сопровождения и материального обеспечения граждан указанных категорий;2) оказание социальной поддержки (предоставление материальной помощи, организация временного присмотра за ребенком или взрослым, содействие в устройстве ребенка в организации и учреждения для получения любых видов услуг) семьям, имеющим детей и взрослых с тяжелыми формами инвалидности, в том числе опекунским и попечительским семьям, а также семейным детским домам, имеющем в своем составе граждан указанных-категории; -3) разработка и реализация программ, направленных на формирование благоприятной жизненной среды, условий для развития, общения и свободы для граждан указанных категорий;4) разработка и реализация программ, напра^едн^х; на профилактику нарДОдмия 5) разработка и реализация программ, направленных на содействие в реализации и защите прав и законных интересов граждан указанных категорий;6) привлечение добровольцев, в том числе из-за рубежа, и организация их работы по реализации уставной цели Организации (п. 2.1);7) содействие в организации работы с гражданами указанных категорий, молодых людей, проходящих альтернативную службу в соответствии с Федеральным законом РФ «Об альтернативной гражданской службе»;8) содействие в создании образовательных, реабилитационных и социальных учреждений, а также учреждений по поддерживаемому проживанию граждан указанных категорий в соответствии с законодательством РФ;9) оказание организационной и материальной помощи организациям, в которых обучаются, воспитываются, лечатся, проходят реабилитацию, отдыхают или содержатся граждане указанных категорий;10) содействие в организации обучения граждан указанных категорий в образовательных организациях по программам среднего (полного) общего образования, профессионального образования, повышения квалификации и профессиональной переподготовки по специальным (коррекционным) программам для обучающихся с отклонениями развития;11) содействие взаимопомощи и совместной деятельности граждан по решению социальных, экономических, бытовых проблем граждан указанных категорий;12) оказание методической, организационной и правовой помощи работникам Организации и другим лицам, работающим и (или) общающимся с гражданами указанных категорий;13) проведение не требующих получения лицензии лекций, конференций, семинаров, супервизий, тренингов по вопросам благотворительной деятельности, социальной помощи, образования, развития и реабилитации граждан указанных категорий;14) организация и проведение конкурсов, лотерей, ярмарок, встреч и культурных мероприятий на тему благотворительной деятельности, социальной помощи гражданам указанных категорий;15) установление и развитие связей с аналогичными российскими и зарубежными общественными объединениями, осуществление обмена делегациями, организация мероприятий для обмена опытом с соответствующими организациями за рубежом;16) разработка благотворительных программ и их реализация, участие в благотворительных мероприятиях в рамках тематики деятельности Организации; | Дети и взрослые с инвалидностью и другими формами ограничения социальной адаптации и интеграции |
| Теплый дом | 2007 | содействует оказанию социальной, материальной, социально-правовой, психологической, педагогической помощи детям и семьям с детьми, находящимся в трудной жизненной ситуации или социально опасном положении:создает и развивает учреждения социальной защиты семьи и детства; содействует организации совместного отдыха и оздоровительных мероприятий для семей с детьми, находящимися в трудной жизненной ситуации, иных семей с детьми;разрабатывает благотворительные программы в соответствии с уставными целями и реализует их;организует систему оказания помощи беспризорным и безнадзорным детям, включая обеспечение жильем, питанием, одеждой, в получении образования;оказывает помощь в защите материальных, имущественных и социальных интересов детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей и других социально незащищенных детей; содействует развитию системы социальных приютов для беспризорных и безнадзорных детей, мест для временного проживания, временных убежищ для семей с детьми в социально-опасном положении; содействует изучению, разработке и внедрению новых активных гибких форм обучения и подготовки кадров для работы в сфере социальной поддержки детей-сирот, детей, оставшихся без попечения родителей, семей с детьми в трудной жизненной ситуации:способствует проведению мероприятий в сфере культуры, отдыха, физической культуры и массового спорта в рамках уставной деятельности;организует и проводит благотворительные концерты, спектакли, выставки, экскурсии, информационные встречи, конференции, культурно-просветительские и зрелищно-развлекательные мероприятия в установленном законом порядке, направленные на достижение уставных целей:сотрудничает со средствами массовой информации в области уставных целей;для реализации уставных целей учреждает средства массовой информации и осуществляет издательскую деятельность в установленном законодательство порядке и в соответствии с целями деятельности организации: | Малоимущие семьи с детьми  |
| Санфонд | 2007 | содействует оказанию социальной, материальной, социально-правовой, психологической, педагогической помощи детям и семьям с детьми, находящимся в трудной жизненной ситуации или социально опасном положении: |  - новорожденных больных малышей,чьи мамы одиноки или не могут справиться с болезнью и реабилитацией ребенка- малышей-сирот, которых воспитывают бабушки- детей, которые находятся на длительном лечении в больнице- детей и подростков, чьи семьи оказались в трудной жизненной ситуации- детей-сирот, которые растут в государственных детских учреждениях- детей, которые подверглись насилию- детей, которые стали "социальными сиротами" |
| Старость в радость | 2011 | * оказание благотворительной помощи (в том числе материальной, моральной, психологической, медицинской, юридической и т.д.) пожилым людям и инвалидам, проживающим в социальных, медицинских и медико-социальных учреждениях, а также оказавшимся в сложной жизненной ситуации;
* оказание помощи пожилым людям и инвалидам, нуждающимся в квалифицированной медицинской помощи, уходе, опеке;
* содействие в разработке и реализации программ и проектов, в том числе совместно с другими организациями и физическими лицами, направленных на помощь и поддержку пожилых людей и инвалидов, в соответствии с деятельностью Фонда;
* поддержка социальных и лечебных учреждений, испытывающих затруднения с финансированием их текущей деятельности;
* поддержка реализации программ и мероприятий, направленных на оказание материальной помощи, образовательной, социальной и медицинской реабилитации и адаптации пожилых людей, инвалидов, лиц, нуждающихся в попечении, иных лиц, которые в сил)' своих физических и интеллектуальных особенностей испытывают затруднения в реализации своих прав и законных интересов;
* контроль использования финансовых средств, выделяемых Фондом физическим лицам и организациям, или получаемых ими при содействии Фонда, и приостановление финансирования в случаях выявления нарушений целевого использования средств;
* участие и/или организация различных мероприятий, направленных на развитие и популяризацию помощи в области благотворительности, здравоохранения и социальной поддержки пожилых людей и инвалидов, создание благоприятных условий для ведения благотворительной деятельности; продвижение и пропаганду идей помощи пожилым людям, привлечение внимания к проблемам одиноких престарелых людей и инвалидов, проживающих в государственных учреждениях;
* заключение договоров и совершение иных юридических действий с российским и иностранными физическими и юридическими лицами в рамках полномочий, определяемых действующим законодательством и настоящим Уставом;
* привлечение к своей работе специалистов на договорных условиях, а также содействие в поиске и привлечении дополнительного обслуживающего персонала в государственные учреждения в рамках деятельности Фонда;
* оказание содействия лицам и организациям, заинтересованным принять участие в благотворительных проектах. Привлечение новых волонтеров, масштабирование и тиражирование опыта Фонда в другие регионы, поддержка инициативных групп и объединений, занимающихся помощью пожилым людям и инвалидам;
 | Пожилые, инвалиды |

Приложение №2

**Инструментарий интернет опроса**

\*Фандрайзинг- сбор добровольных пожертвований, в денежной или иной форме, как правило, на цели не связанные с извлечением прибыли: научные исследования, благотворительные проекты и т. п. Изначально существовало в форме сбора пожертвований добровольцами на улицах. В настоящее время широко применяется сбор пожертвований через интернет (т. н. «краудфандинг»). В частности, сбор пожертвований является основным способом финансирования

Анкета:

1.Каковы источники финансирования Вашей организации за последний год?

-Денежные пожертвования частных лиц

-Членские взносы

\*Денежные поступления от российских коммерческих компаний

-Доходы от реализации услуг (товаров) организации

-Личные средства членов/сотрудников не являющиеся взносами

-Взносы учредителей или собственников

-Субсидии, гранты от органов местного самоуправления

-Субсидии, гранты от региональных органов власти

-Субсидии, гранты от федеральных органов власти

-Другое

-Никакие

-Затрудняюсь ответить

2.Какие методы фандрайзинга использовала Ваша НКО в течение последних двух лет?

-Сбор средств через краудфандинг-платформы

-Ко-брендинг (благотворительные отчисления от продажи …

-Реализация благотворительных товаров НКО

-Телемаркетинг (обращение к донору по телефону)

-Сбор средств через SMS

-Сбор средств через социальные сети НКО

-Сбор средств через сайт

-Массовая почтовая рассылка

-Массовая электронная рассылка

-Мероприятия и акции для сбора средств

-Сбор средств через специальный ящик-копилку

-Личные встречи с донорами

-Разработка социальных проектов и подача их на различные конкурсы

-Другое

3.Через какие платежные механизмы поступали денежные средства в Вашу НКО из внешних источников в течение последних двух лет? Какие платежные механизмы Вы использовали для пожертвований?

-Мобильный платеж (SMS)

-Онлайн платеж с помощью электронных денег (типа …

-Наличный платеж через терминалы (QIWI, Киберплат…)

-Онлайн платеж через интернет банкинг (типа Сбербанк Онлайн, …

-Безналичный платеж банковской картой через банкомат

-Онлайн платеж с помощью банковской карты

-Ящик для сбора пожертвований

-Наличный платеж в банке, по квитанции через операциониста

-Наличный платеж в кассу организации (по квитанции)

-Безналичный платеж на счет организации (по квитанции)

- Другое

4.На Ваш взгляд, на какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?

-Затрудняюсь ответить

-другое

-помощь (бывшим) заключенным

-административные расходы для НКО

-помощь алкоголикам, наркоманам

-помощь ВИЧ-инфицированным

-правозащитная деятельность

-политическая деятельность

-инфраструктурные проекты для НКО

-наука и образование

-культура и искусство

-помощь бездомным людям

-помощь мигрантам

-помощь взрослым людям

-помощь пожилым людям

-защита окружающей среды, экология

-помощь религиозным организациям, храмам, церквям

-помощь животным

-помощь людям в сложной жизненной ситуации

-помощь людям с ограниченными возможностями

-помощь пострадавшим от стихийных бедствий и чрезвычайных ситуаций

-помощь детям-сиротам

5.Кто занимается фандрайзингом в Вашей организации?

-специалисты по фандрайзингу

-все сотрудники организации понемногу

-никто

-руководитель организации

-другое

6.Что способствует развитию фандрайзинга?

7.Что препятствует развитию фандрайзинга?**Результаты интернет опроса**

1. Ваш пол



2.Ваш возраст



3.Ваша должность в благотворительном фонде.





Какие методы фандрайзинга использовала Ваша НКО в течение последних двух лет?



 Через какие платежные механизмы поступали денежные средства в Вашу НКО из внешних источников в течение последних двух лет? Какие платежные механизмы Вы использовали для пожертвований?



На Ваш взгляд, на какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?



Кто занимается фандрайзингом в Вашей организации?



Приложение 3

**Вопросы для интервью.**

Вопросы:

1. Вопросы о эксперте

2. О организации

3. Кто занимается фандрайзингом в Вашей организации?

4. Каковы источники финансирования Вашей организации за последний год?

5. Какие методы фандрайзинга использовала Ваша НКО в течение последних двух лет?

6. Через какие платежные механизмы поступали денежные средства в Вашу НКО из внешних источников в течение последних двух лет?

7. На Ваш взгляд, на какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвования?

8. Как вы измеряете эффективность фандрайзинговых кампаний?

9. Могли бы вы привести пример успешных или неуспешных кампаний вашей организации.

10. Каковы перспективы фандрайзинга в России?

11. Что способствует а что препятствует развитию фандрайзинга? Не моли бы Вы дать рекомендации по развитию фандрайзинга

**Транскрипты интервью**

***Интервью №1***

Кудрявцев Андрей Андреевич (КАА) специалист по социальной работе Региональной Общественной Организации «Питер без наркотиков».

И. Не могли бы Вы рассказать о деятельности организации?

КАА. Наша целевая группа-это наркозависимые люди, их родители и родственники. Наркозависимые люди – это, как правило, люди, у которых есть комплекс проблем, кроме наркотической зависимости ещё ряд сопутствующих заболеваний. То есть такие заболевания как: ВИЧ-инфекция, вирусные гепатиты B, C, у кого-то туберкулёз. Бывают такие случаи, из-за зависимости от наркотиков от того что человек употребляет бывают психологические проблемы, то есть на почве употребления. Обычно это какие-то синтетические психоактивные вещества, естественно, это для здоровья бесследно не проходит. У кого-то проблемы правового характера, опять же, связанные с незаконным потреблением наркотиков. Большинство случаев, они сочетают в себе эти проблемы у большинства, из них есть и 1, 2, 3, 4, всё что это, всё перечислил, если они отсутствовали со временем они все появляются. Они обращаются к нам, мы стараемся помочь на основе комплексной помощи, конечно, наркологической медицинской помощи, снятие абстинентного синдрома. То есть у них есть ярко выраженная зависимость, им точно необходимо оказать медицинскую помощь. А так как мы их не можем заставить лечиться от наркомании и алкоголизма, то они имеют право отказаться, и 60, и больше процентов из них отказываются. Они обращаются большинство сами, но они обращаются именно за наркологической помощью, чтобы снять абстинентный синдром и не более того. Как только через 5-10 дней приходит нормальное адекватное состояние они говорят о том, что все, всем спасибо, мы прервем курс лечения. Все сотрудники полиции, персонал понимают, что как только он выйдет из больницы, он сразу же вернется к употреблению, но ничего сделать с этим нельзя. После оказания помощи медицинской, как правило, наш специалист по социальной работе для организации дальнейшего медико-социального сопровождения человека понимает, что имеется проблема закона на данный момент, то мы предлагаем помощь, консультации, узнаём какая конкретная проблема какая статья, связываемся с сотрудником, который контролирует его дело, связываемся с представителями всех этих органов, согласовываем детали. Мы стараемся помочь решить этот вопрос на следующих условиях: не просто, чтобы закрыли дело, а на таких условиях, чтобы лишение свободы не было связано с реальным сроком. Человек должен, это решение суда, использовать именно для решения проблемы, то есть после суда он использует альтернативное наказание, едет после суда сразу в реабилитационный центр. Реабилитационный центр, опять же, государственный полустационарный, когда человек приходит и уходит. Также помощь может быть стационарной, это работа психолога, социальная реабилитация даже иногородним оказывается. Суд обычно идет навстречу в таких ситуациях, они разрешают своему подсудимому получать все необходимые услуги по месту нахождения. Поэтому они получают помощь в регионе где находится сам человек, чтобы он выходил отмечался не в Питер, а в том месте где он пребывает. Выходит в районный псих. диспансер и там отмечается. Что касается правовых вопросов, то люди обращаются, но это не совсем наш профиль, здесь требуется психологическая служба, в таком случае мы выступаем координатором. Отправляем из центра клиентов в соответствующие учреждения, допустим Степана Скворцова психиатрическая больница или любая другая.

И. Не могли бы вы рассказать о своем опыте работы и об образовании?

КАА. В общем я не только в организации как фандрайзер. Мне приходится совмещать несколько должностей: я специалист по социальной работе, я и специалист по проектам, менеджер проектов, ну и фандрайзингом, соответственно, занимаюсь. Это, кстати, очень во многих НКО такое происходит, когда есть какой-то специалист, загруженность большая, поэтому приходится совмещать сразу несколько должностей. То, что касается меня то мой опыт разносторонний я начинал еще не имея профильного образования по социальной работе, начинал как консультант потом уже, когда уже получил специальность специалист по социальной работе работал в качестве специалиста по социальной работе, поскольку это работа завязана на проектах, естественно по ходу работы мне пришлось вникать. Теперь вот моя работа - просто проектная работа. Хотя если есть потребность, например, здесь никого нет приходит, клиент, то я проконсультирую сделаю всё необходимое.

И. В Вашей организации только Вы занимаетесь фандрайзингом?

КАА. Да, этим занимаюсь только я.

 И. Каковы основные источники финансирования вашей организации?

 КАА. В основном это грантовое субсидирование.

И. А пожертвования частных организаций?

КАА. Что касается взаимодействие с бизнесом, на данный момент у нас такого направления нет, мы прекрасно осведомлены и в будущем планируем развивать методы работы. Мы не делаем это первую очередь из-за того, что у нас нет свободного времени заниматься этим, для этого необходимо приличное количество времени. Если говорить о разработке стратегии и начале самой работы, на данный момент привлечение происходит проектным методом, поэтому основной метод всё-таки это гранты и субсидии.

И. Привлекаете ли Вы средства с помощью сети интернет?

КАА. Очень редко. Потому что, как правило, все эти пожертвования они из рекламной кампании связаны с активным присутствием в социальных сетях, краундфаундинговых площадках. Опять же надо уделять много времени, до этого руки не доходят, пока ограничиваемся грантами, субсидиями. Источники привлечения простые, как у всех НКО - это фонд президентских грантов, это самая крупная грантовая площадка федерального масштаба у нас в стране. В прошлом году они реформу сделали, достаточно большую организационную работу провели, наладили полный электронный документооборот, включая отчетность. Если раньше приходилось там кучу таких бумаг на почту высылать, то сейчас вообще полностью отошли от этого бумажного документооборота, ввели специальную электронную систему. Теперь стало делать это проще. Ну, естественно, мы занимаемся не только фондом президентский грантов, мы всё время отслеживаем, мониторим финансирование других фондов. Например, Европейский, Американский, Международный, только в том году, по-моему, закон значительно ограничивал возможность привлечение средств. Закон то сам по себе тоже дырявый, имею в виду, что он недостаточно четко дает понять с кем можно работать с одной стороны, там говорится что всякая организация, которая привлекая иностранное финансирование может быть объявлена иностранным агентом. Также там говорится, что если организация связана с политикой, ведет какую-то политическую деятельность, но это реально социальная работа с конкретной целевой группой, то всё в порядке. Важнее всего этого то, что есть список, в котором около 15 организаций получается, у которых ни при каких условиях нельзя брать средства. Всё что не попадает - можно работать. Не буду называть конкретных источников, в связи с этим законом, и просто скажу, что да, есть фонды европейские, иностранные, с которыми мы работаем, получаем финансирование. Да, просто фильтруем источники через этот закон. Пытаемся убедиться, что у нас не возникнет проблем в связи с этим, если такая убежденность есть у нас, мы начинаем работать. Не факт, что подал заявку она ещё будет одобрена, то что мы подаем, соответственно, не всё и не везде проходит.

И. А на какие темы проще всего привлекать средства?

КАА. Всё зависит от донора фонда отдающего. Есть фонды которые многоплановые, естественно, поскольку мы занимаемся наркозависимыми и людьми вич-инфицированными и так далее, мы стараемся искать финансирование по такой теме, либо фонды, которые финансируют правозащитную деятельность. То есть эта работа, которую мы ведем, она тоже часть является правозащитной, даже защищаем права своих клиентов, помогаем решить их проблемы, правом характера том числе поэтому сказать какая деятельность лучше, какая хуже здесь лучше, так тяжело ответить. Ты должен ориентироваться на тему, для которой поддерживают фонды. Мы работаем с наркозависимыми, в соответствии, мы и поддерживаем такую деятельность, соответственно, с другой тематикой должны искать фонды, которые соответствуют их деятельность, в тоже самое время есть фонды, которые финансируют разноплановую деятельность. Фонд президентских грантов в том числе, 14 направлений любая НКО может по своему направлению найти грантовую поддержку.

И. Как Вы измеряете эффективность компаний?

КАА. Вы знаете там анализ не проводим. План есть, есть план график. Не только общий, но и вот и перечень есть. Кто, где, когда принимает заявки на грант, то есть на год вперед, понимаю, в принципе их много, но у нас с теми, с которыми мы работаем. Я только успеваю закончить одну заявку с президентского гран уже начинаем работать со следующим. Иногда всё зависит от условий фонда. Президентские гранты стали работать следующим образом, организация может одновременно реализовывать 2 проекта, реализуя один можно податься на второй, есть фонды, у которых алгоритм работы, следующий получил грант, реализуешь, поддаешься на следующий, пока идет реализация одного проекта это около 1 год. Ну всё зависит от сроков реализации, некоторые рассчитаны на 10 месяцев. Вот, и год как раз, когда отчитался можно на следующую же подавать.

И. Какие инструменты вы используете для привлечения средств?

КАА. В основном гранты, но у нас есть, конечно, перспектива развития. Мы планируем реализовывать проекты, которые подразумевают мероприятия. Но это опять же по нашей технологии: семинары и тренинги, 1, 2, 3 дневные тренинги, привлечение специалистов, которые нас интересуют. Такие мероприятия могут проводиться как для специалистов, так и для родственников, которым требуется повысить уровень осведомленности. Это ближайшая перспектива.

И. Какая самая успешная кампания была у Вашей организации?

КАА. В принципе по общей сумме привлеченных средств предыдущий 2017 год может стать успешным. Сумма средств, привлеченных более 5 миллионов, конечно, это небольшая сумма, в принципе, но в масштабах организации. Это нормально есть организация, у которой оборот привлеченных средств более 60 млн. Но это более мощные старые организации, которые по 20-30 лет работают у них по два-три специалиста, которые занимаются привлечением средств.

И. Какие перспективы фандрайзинга в России?

КАА. Сказать сложно, если говорить о проектной работе говорить, с учетом того, что есть такой закон, с учетом того, что политика наша развивается не в лучшую сторону, в плане взаимодействия с другими странами: европейскими, Америки в том числе, определенные ограничители буду возникать. В тоже время радует президентский фонд. Так определённые ограничители будут возникать. Как это более детально, сказать сложно, но в тоже время радует то, что большие изменения в фонде президентских грантов, а то они не совсем прозрачно работали, было много обвинений в их адрес со стороны НКО. Сейчас эти сомнения развеялись все стало более ясно понятно. Более того год было 4 млрд году, 6 млрд вот добавили сейчас на 2018-2019 объявили бюджет по 8 млрд на каждый.

И. Какие тенденции развития фандрайзинга?

КАА. Рекомендация, кому может быть адресована? Если бы у меня была возможность донести о в законе об иностранных агентах. Результат может иметь только коллективные действия- это объединение НКО, с вопросами: какие предложения могут более детально проработать законы. Организации, которые не ведут такую деятельность, потому что мне известны случаи, когда на них повесили клеймо иностранного Агента. Если была бы возможность, я бы донес до людей по поводу закона, когда представители власти могли бы пересмотреть этот закон, его доработали, а то он ограничивает действия самих НКО. Вот я был на практике в Праге, обмен опытом, организация по похожей тематике. Столкнулся с тем что у них законодательство другое, они получают 80% бюджет тоже из бюджетных средств: то есть 80 из Федерального 10 из регионального и остальное. Это проектный метод работы, организация очень крупная, на самом деле развороты работы ведёт в городе, различные консультационные пункты, где оказывается психологическая помощь, просто пространства, где организовано наркозависимые могли прийти, выпить чаю, посмотреть телевизор, постирать вещи, принять душ, пообщаться с квалифицированным психологом в индивидуальном порядке, обменять инъекционный инструментарий или комнаты для употребления, пункта обмена, пункты выдачи заместительной терапии. Они в рамках чешского законодательства же могут оказывать все это, информируют, тестируют, выдают медицинские направления.

И. Какие методы популярны на ваш взгляд?

КАА. Уже сейчас популярные методы привлечения через интернет, организацию расширяют свою деятельность, площадки в Интернете для размещения возможность сбора средств.

***Интервью №2***

Середа Василий Михайлович (СВМ). Автор и участник международных медико-социальных проектов по проблемам защиты детства, руководитель Межрегионального общественного благотворительного фонда «За здоровое поколение на пороге XXI века», консультант ЮНИСЕФ (Детского Фонда ООН).

И. Как долго Вы занимаетесь фандрайзином? Не могли бы Вы рассказать о своём опыте в благотворительной сфере?

СВМ. Фандрайзингом занимаюсь с 1989 года. С этого момента получается работаю в благотворительной сфере.

И. Не могли бы Вы рассказать о миссии организации?

СВМ. В общем, в начале, я создал в 1991 году Санкт-Петербургское Общество Защиты Детей - это организация была создана при поддержке финских партнеров, которые выполняли в Санкт-Петербурге гуманитарную миссию. Это был период как раз распада Великой державы и понесенной разрухи. В следствие в Санкт-Петербурге наиболее уязвимыми оказались дети. Эта гуманитарная миссия была направлена на оказание помощи в первую очередь сиротам, учреждениям, домам ребёнка, детским домам, школам-интернатам. Это учреждения, которые находились под юрисдикцией Комитета по образованию и комитета по здравоохранению. Далее это были учреждения лечебные, которые испытывали потребности в лекарственных препаратах, перевязочном материале, средствах гигиены, потому что были периоды, когда жители города получали по талонам их. И, конечно, у лечебных учреждениях не оставалось средств, резиновых перчаток для работы, процедурных, мы впервые увидели настоящие одноразовые шприцы, потому что вся промышленность была направлена на производство стеклянных шприцов для многоразового использования. Их мыли стерилизовали и так далее. Мы впервые тогда увидели системы для переливания для различных растворов. Я помню, была такая большая акция симфонического оркестра у одного уважаемого человека, господина Тимерханова, который сейчас еще руководит, так они впервые привезли в город помощь, я принимал все своими руками из Лондона, огромные коробки одноразовых шприцов, но они к нам приехали, к нам из филармонии детской больницы и нам вручали коробки, это показывали даже в программе «600 секунд». Что касается помощи детским учреждениям, эта помощь была разносторонней. Я не могу не привести пример деятельности нашей замечательной соотечественницы. Такой «комиссар добра» Васильчикова, в то время в 1991, она приехала в наш город начала работать. Это элитный род Васильчиковых, у них на гербе высеченная, видел это в Германии «Жизнь царю- честь». Она отправляла в город огромные караваны гуманитарной помощи, медицинского оборудования, продукты питания, функциональные кровати для детей в больницах. Мы впервые это увидели. Это всё было новая медицинская волна в нём, например, впервые увидели аппарат УЗИ, известные немецкие компании. В общем она ввезла в город несколько микроавтобусов, старых Volkswagen, один из них она подарила первому хоспису на Нарвской, супруге мэра Анатолий Собчак она создала первый хоспис. Она привозила медикаменты, различное медицинское оборудование, она завозила досталось и моей больнице. Это было целое событие, кстати в городе был такой центр гуманитарной помощи. Кстати, я помню команды, которые сопровождались караванами автомобилей на паромах в Санкт-Петербург, это было в сопровождении машин ГАИ.

И. Какие методы использовались? Это завозилось всем или был целенаправленный запрос?

СВМ. Да, конечно, работа пересматривала такую уже систему приблизительно что-нибудь, что нужно мы должны были попросить у наших партнеров, которые готовы были оказать помощь на разных уровнях: это были муниципалитеты и даже нескольких городов. Мы создали такие небольшие группы, которые занимались сбором одежды, еды, получали тушенку, получали маргарин, мы даже соль получали самые элементарные вещи. А для детских больниц детское питание, чтобы кормить детей как положено.

И. Вы говорите что из Германии привозили, а если переносить это на современный этап много ли изменилось в такого роде поддержки?

СВМ. Сейчас, конечно, во-первых гуманитарная помощь, как вид поддержки, она исчезла, потому что она, конечно, ещё до конца не вышла, но уже подписан целый ряд законодательных актов регулирующих гуманитарную деятельность. Например, чтобы получить микроавтобус в последующие годы, когда уже в больнице. Я выбрал другой ресурс, так как нужно было проходить техническую комиссию при правительстве Российской Федерации, она рассматривала это запрос выдавала необходимые сертификаты, что касается, если перенести в современность из далеких девяностых, в нынешнее время, там конечно, сейчас к этому придем. Я хочу сказать, что материальная помощь со временем восстанавливается, питание, медикаменты. Мы наладили выпуск и одноразовых шприцов, появилось оборудование и так далее. И сама надобность получения. Вы даже можете это сами видеть. Если пойти на Комендантский проспект, там раньше были павильоны где на развалах и раскладушках, недалеко я жил там, там продают гуманитарную одежду, сейчас, конечно, это носит такой коммерческий запрос. Там куча сертификатов надо предъявить, различные обработки, что всё это соответствует. В это время если бы кто-то хотел там ее предоставлять, а, к примеру, в нашем норвежском центре. Нам предложили такую акцию: не хотим ли мы вагон, представьте железный вагон. Давайте вам подгоним сельди норвежской в бочках. Одна компания нам так и предложила, а вы по детским домам эту сельдь развезете. Есть же в рационе детей сельдь, дают немножко. Ну, я когда начал узнавать, это просто невозможно, нужно много сертификатов чтоб это было. Это займёт полгода, а за это время селёдка бы сгнила. Да, конечно, я возил у нас, например, был такой проект назывался «Помощь детям Санкт-Петербурга». Там было много количество подростков, но не было медикаментов, гуманитарных вещей не было, не было даже чем обрабатывать кожу. На нас вышла одна французская кампания лекарственных препаратов «Тюль Пе». Я был менеджером этого проекта, и мы доставили медикаментов в эту колонию у нас всё было: и мази, и средства.

У нас была штаб-квартира проекта в Архине, немецкий город такой. Среди руководителей проекта был депутат европарламента. Он обратился напрямую к производителям лекарственных препаратов. Мы понимали, что поможет дальше, как я сказал материальная помощь изменилась на другую помощь. Дальше мы стали получать гранты от различных организаций, в том числе гуманитарных на конкретную деятельность. Европейский проект, они проходили некую экспертизу здесь. Должна быть незапятнанная репутация. Например, в одной из детских больниц Невского района был врач она заключила партнерский союз с известной немецкой актрисой. Она создала огромный фонд и вела в этой больнице деятельность от лица данного фонда. Ей привозили медикаменты одежду и так далее. Президент фонда почуяла неладное и направила людей в ту больницу. Главный врач, как выяснилось, наладила логистику и перепродавала всё на рынке. На прилавках магазинов до этого не было такое изобилие всего именно этого, той гуманитарной помощи. Это была печальная история для фандрайзинга в Санкт-Петербурге. Из Германии прислали на стажировку двух девочек в ту больницу эти девочки контролировали. Например, в больницу привезли куртки для детей. Они так и не появились, но зато появились в многочисленных киосках, а эти медсестры, которые приехали из Германия, они после работы по выходным по ларькам шарились и фотографировали. И актриса обратилась к мэру, тогда Собчаку, когда масштабы воровства перешли разумные границы, на место выехала прокуратура. В общем, этот врач получила по заслугам. Это была очень большая скандальная история. Хотя, как доктора я ее хорошо знал, она была хороший врач. Это был фандрайзинг такой вещевой. По поводу Санкт-Петербургского общества защиты детей, мы написали такой проект, где мы рассказали о масштабах трагедии, сняли документальные материалы, о тех, которые жили на улице, о тех, которые оказались в опасной ситуации, а город не решал проблему: либо руки не доходили, либо денег не было. И тогда стали открываться первые социальные приюты при поддержке зарубежных партнеров. Мы, например, открыли такой приют при поддержке «Псалом 23». Там впервые жили 12 мальчиков, которых мы собрали. До этого они жили в подвалах на Марата или на Невском Проспекте.

И. Эта организация до сих пор существует?

СВМ. Нет «Псалом 23» она уже не работает. Я был врачом в этой организации, отвечал за медико-социальные проекты. Она прекратила свою деятельность в 2005 году, а начали работать где-то 98 году, даже 95. Организацию периодически «покусывали», но тогда не было закона, который мог определить статус организации: это агент или не агент. Это сейчас если есть в любой общественной организации получается зарубежная помощь, то априори она становится подозрительной, у неё рассматривают документы, проверяют. Ну, чтобы в реестре организации об иностранном агенте не было. На примере нашего декана, знаете его, да?

И. Да, Николай Генрихович.

СВМ. Да, так вот его супруга возглавляет благотворительную организацию. Они получили небольшой грант 2 года назад, где немного задели своим исследованием государство. У них были исследования, которые связан с государственной властью. Они получили предписание, тогда их оштрафовали на большой … это был большой штраф. Мы собирали деньги, помогали им, но в конце концов они всё равно получили результат исследования.

И. В вашей организации как Вы собираете деньги для всей организации, для конкретных проектов?

СВМ. Сейчас собрать деньги на конкретный проект у иностранного партнера невозможно. И мы не стремимся к этому, поэтому мы можем получить закрытие организации. Поэтому мы работаем абсолютно прозрачно, легально. Конкретное соглашение о деятельности центра, о помощи квалифицированной. Соглашение и помощь они разносторонние: туда входит администрация района, туда входит Российский Красный Крест, районное отделение Красного Креста и туда уже входит моя организация, также как исполнитель входит Красный Крест Осло. Всё это подвергается тщательной экспертизе. Мы занимаемся здоровьем больных детей, но есть и организации, которые занимаются политической деятельностью, есть организация, которые контролируют выборы. Это «Голос», например, это «Малериан», это еще ряд других организаций, которые имели безобидные цели, но их деятельность на территории России признана нежелательной. Они получали гранты, далее организация, которая получает финансирование должна отчитаться о каждой потраченной копейке. Например, есть у нашей организации международный аудит. Это наш донор, а мы бенефициары, непосредственно центр, получает российский Красный Крест, а в последующем и проставляем счета, которые мы тратим в соответствии с бюджетом на деятельность центра, они оплачивают счета, всё проверяется уходят ли деньги на финансирование организации или уходят деньги на финансирование по организации политического толка, или организации, которая пролоббирует насилие, или, например, организации имеющей религиозные основы. Как финансируется центр «Седьмого Дня» в Соединенных Штатах, потом десятники, потом они еще работают у нас рядом с парком Челюскинцев, у них там штаб-квартира этих организаций, которые в свое время в очереди на землю построили там свои дома церкви не православные. Они находятся как бы у государства, они не были центрами и не оказывали работы, которые должны были быть для государства.

И. А какие перспективы и фандрайзинга, если смотреть, то что раньше было и, то, что сейчас происходит?

СВМ. Перспективы фандрайзинга нормальные. Не появились реальные Морозовы, но наши олигархи или монополисты они имеют отделы управления гуманитарной поддержки.

 И. Ваша организация с ними сотрудничает?

СВМ. Нет, к сожалению, хотя мы обращались за помощью. Обычно уже есть подопечные, у них, как правило, направления похожи на наши. Каждый год определяется утверждается бюджет монополистов и выделяется. И социальная организация, в которой получают блага, должна отчитаться за все деньги. Служба организации проводит финансовый мониторинг, проводится экономическая разведка компании, контроллеры управления, за ней отдел экономической безопасности. Это всё проходит и проверяют все документы, читают переписку и так далее, куда уходят деньги. У нас есть международные проекты, где я являюсь руководителем. Мы каждый год проводим международный аудит мы высчитываем, выезжаем в организацию обычно это 20 человек отчет обычно поступает соответственно в долларах. Я даже не знаю весь процесс, но я знаю, что было. Они отправляют и проверяют, например, Красный крест в Осло, он тоже находится под контролем налоговых и других органов это общественные организации ведет государственный «дневник» своей финансовой части. Что касается налогового бремени, часто люди, которые уклоняются от налогов получаются совершают налоговое преступление, и поэтому мы сегодня контролируем.

И. И получается эффективность контролируется как раз-таки отчётностью, аудитом, который проходят компании?

СВМ. Я хочу сказать, что организации, которые создаются или так скажем пилят деньги, они долго не живут. Существует иностранный партнер, помощь до тех пор, пока не заметят, что часть средств, которые он отправляет куда-то уходят, если это происходит это является в общем не порядком. Так скажем уголовное преследование.

И. А аудиторская проверка происходит раз в год?

СВМ. Подаем один раз в год отчёты, рассказы о своей деятельности, всё подробно, а с другой стороны это финансовый отчет, что получили сумму от партнера и в своем отчете отражаем все статьи. Если смотреть организации, которых финансирует только иностранный партнер, боюсь, что таких организаций уже очень мало. Потому что ты получаешь от иностранного партнера в априори ты попадаешь на закон, который регламентирует иностранных агентов, поэтому можно заниматься этим и внутри страны, например, есть фонд Потанина, он занимается гуманитарной программой. Вот Абрамович там примерно в Чукотке в свое время, и тоже там успел много построить. Дальше это работа, допустим, некая кропотливая, но она перспективная. Вот мы все время говорим о социальной ответственности бизнеса, если действительно это в законах упомянут как обещают, действительное для бизнеса, как в законах это упомянут, не на словах как обычно. Большое количество людей, работающих в бизнесе могли бы помогать средствами и направлять их на деятельность социальных организаций. Вот, например, в европейских странах деятельность государства составляет часть третьего сектора. Они получают от государства 30%, остальное это фандрайзинговая работа. Сейчас мы увидим, что у нас есть подвижки в фандрайзинге. Например, президентский грант и вот мы уже второй раз получаем президентский грант. Я хочу сказать, что их сумма, я считаю, что сейчас это всё порядочно, по-честному. Сейчас появилось распределение средств среди систем, появились возможности идентифицировать организация однодневки и им не дают получить грант. Я в прошлом году запрашивал, например, 10000000. Но, несмотря ни на что, нам эту сумму не обрежут. Ты всё равно получишь эти десять миллионов.

***Интервью №3***

Ступа Екатерина Дмитриевна (СЕД) учредитель Санкт-Петербургского Общественного Благотворительного Фонда «Я ЕСТЬ!»

И. Не могли бы Вы рассказать о миссии организации?

СЕД. Мы проекты сами не придумываем приходит. Человек приходит со своими желаниями и мечтами, по ходу общения или каких-либо семинаров с психологами, покрывается какой-то запрос у него, то есть у него формируется какой-то запрос от этого рождается какой-то проект. Проекты у нас получается рождаются от человека - это наша миссия. И прежде всего это помочь человеку быть целостным, осуществить свои желания и если они носят характер и социальный, и благотворительный, мы помогаем проектом через наших лиц осуществляться.

И. Не могли бы Вы рассказать пару слов о себе. Сколько Вы работаете в данном учреждении. Какой у Вас опыт фандрайзинга. Сколько работаете в социальной сфере?

СЕД. Я учредитель данного фонда. Он существует 7 лет. Получается, что 7 лет работы в этом месте. Фандрайзингом профессионально не занималась до этого, и в принципе я не считаю, что этим занимаюсь сейчас профессионально. Так получилось, так сложилось, что я стала ответственным за некоторые такие моменты в данной области.

И. А кроме Вас кто-нибудь сейчас занимается фандрайзингом в Вашей организации?

СЕД. У нас кроме меня нет. Вот у нас есть проекты, партнеры. Партнер это не те, которые финансово участвуют, а это люди, которые к нам присоединились, наши единомышленники, который осуществляют свой проект. Мы их называем нашими партнерами, получается, когда у них есть какой-то свой проект мы помогаем, как-то организационно, через связи. Допустим найти помещение, аренда, то есть мы через связи даём это, предоставляем все бесплатно, а если нужны финансы, то остаётся такая малая часть, которую сами партнеры, тоже как бы ищут, то есть мы все вместе ищем. Так что можно сказать, что они тоже занимаются фандрайзингом для своих проектов.

И. То есть получается основные источники финансирования партнеры и поиск других партнеров или вы ещё участвуете в государственных грандах?

СЕД. Нет, в государственных грантах мы не участвуем. У нас как бы идёт такая административная работа, которая постоянна. Наподобие бухгалтера. Налоги до этого года мы покрывали за счет наших учредителей, они небольшие, поэтому больших сумм не было. В этом году мы делаем партнерские договора с нашими партнерами, которые постоянно с нами. И поэтому будут членские взносы, и поэтому суммы счета - административные расходы будут делиться на всех партнеров. Сумма от 500 руб. до 1000, то есть небольшие взносы, а на проектной части, мы подключаем уже какие-то мероприятия.

И. Получается у Вас методы это членские взносы и специальные мероприятия.

СЕД. Еще есть интернет, есть интернет ресурсы. Мы просто указываем реквизиты счета, оплаты.

И. Но на краудфандинговых площадках вы не представлены?

СЕД. Нет, мы не представлены. Наши проекты, Вы спрашивали вроде на что легче собирать, какой-то такой вопрос. Обычно же легко собирать на лечение, если дети, то на какие-то подарки, кому-то в дома престарелых или ещё куда-то. У нас тоже есть такие проекты, но основные проекты, это, например, кто-то хочет выпустить свой сборник стихов. Понятное дело, что вот так собирать на людей это достаточно сложно. Например, женщина какая-то в 40 лет написать решила, написать свой сборник. Мало кого эта тема трогает. Это у нас такие мероприятия.

И. А вы измеряете эффективность компании?

СЕД. У нас специальных измерений нет, что они эффективны. Нужно, например, какая-нибудь определенная сумма, мы ее собрали, вот как бы и вся эффективность. Если мы собрали - значит компания эффективна.

И. Не могли бы Вы привести пример самой успешной Вашей кампании. Сколько средств нужно было и как они привлекались?

СЕД. Допустим из самых больших кампаний - это «Добрая гаражная распродажа». Это не ярмарка как все фонды делают. И по Санкт-Петербургу, насколько я знаю, только у нас это мероприятие. Делаем это мы с сестрой, оно не является официальным мероприятием фонда. Так как мы собираем средства проекта на разные фонды, и наш фонд, например, имеет право передавать деньги только по Санкт-Петербургу. А мы по России, например, если нам понравился какой-нибудь проект в Воронеже, мы на него тоже собираем, поэтому мы это делаем как инициативная группа, но по большей части мы это собираем для нашего фонда. Это одно из самых успешных мероприятий, у нас их было всего 2. На первом, где минимум затрат, это было где-то 30 с чем-то тысяч. Второе это уже 100 000 при тех же затратах.

И. Как Вы думаете какие перспективы фандрайзинга в России?

СЕД. В России есть «Белые ночи». Они обучают конкретно фандрайзингу и разным методам. Я сама не была еще ни разу. Как по мне вопрос не в методах как, что делать, а больше о том, как ты о себе можешь рассказать. Если ты можешь о себе рассказать, опять-таки, у нас какая ситуация, на что сейчас мы будем делать упор и в каком направлении мы будем развиваться. До этого у нас, как бы, ну сами понимаете, у всех своя жизнь, поэтому мы не профессионально этим занимались, это у нас как хобби было. Сейчас как профессиональная деятельность. В сейчас мы будем делать упор на том, как о себе рассказывать. Потому что у нас как таковой целевой аудитории на основе наших подопечных - тематические проекты, на которые мы сейчас собираем, но это не основное, основное люди. Поэтому больше будем рекламировать как сообщество, и будем думать, как мы сами себя поддерживать будем, наши все проекты у них есть коммерческая перспектива, они могут быть как бы и коммерческими. Не то что социальное предпринимательство, какие-то такие темы, которые как бы определенной части людей мы помогаем, кому-либо чтобы проект стал известным.

И. На Ваш взгляд, что способствует или препятствует развитию фандрайзинга в России?

СЕД. В России, ну знаете насколько я знаю, ну как бы я не большой профессионал. Насколько я знаю, что у нас запрещено законодательством, что фандрайзер был как должность, что он может иметь какой-то процент от сумм. Обычно они все на зарплатах, которые есть в организации. И эта зарплата, понятно, будет какая-то минимальная. Потому что это всё-таки фонд благотворительный. И ради интереса, как бы тоже развиваться получается, что нет этого интереса. Например, как в других странах, что определенный процент за свою работу человек получает. а у нас как бы это и законодательно не обусловлено, этически как-бы в сообществе. Когда я была вот в этом центре, в таком положении, как будто бы ты кого-то предал, как будто бы это что-то неправильное.

И. Не могли бы Вы дать несколько рекомендаций по развитию фандрайзинга?

СЕД. Я как-то не очень чувствую права за собой давать. Но что самое важное на что мы сейчас хотим делать упор- умение о себе рассказать: интересно, правильно, больше какого-то фана в этом, привлечь, чтобы людям было интересно, когда они участвует в мероприятиях. То, что интересно людям, а то обычно проект — это скучные дела, что-то собрать, кому-то подарки, людей не сильно вдохновляет это. Как вы заметили по нашей деятельности эта сумма не та сумма, которую нужно в цифрах показать, которая конечная, и просто весь проект стараешься в цифрах показывать. Если собираешь столько-то ты помогаешь столько-то и будет вот столько-то, а осталась столько-то собрать. Это значит, что мы полгорода отстроим для детей, то есть показывать то, что ты хочешь именно делаешь, но показывать этими цифрами.

***Интервью №4***

Урманчеева Галина Назарьевна (УГН)— заместитель начальника отдела развития «ГАООРДИ» (Городская (сейчас – Санкт-Петербургская) ассоциация общественных объединений родителей детей-инвалидов).

И. Не могли бы Вы рассказать о деятельности организации, ее цели, миссии.

УГН. Организация была организована в 1992 году. Нам уже 25 лет в этом году. Цель организации - объединение усилий и координация родителей для продвижения интересов детей с нарушениями и их семей.

И. Не могли бы вы рассказать пару слов о себе. Сколько лет Вы работаете? Сколько лет Вы занимаетесь фандрайзингом?

УГН. У меня не совсем типичный история. Я пришла сюда довольно давно в качестве студента-практиканта. Мне необходимо было пройти практику, я училась по специальности «Конфликтология». 38 лет, соответственно, я работаю. Это было достаточно давно, но были периоды, когда я уходила в декрет, два раза. Один раз я уходила потому что я устала от социальной работы и ушла в коммерческую деятельность и вернулась через год и снова продолжила работать.

Моя должность называется руководитель отдела развития. В моем подчинении есть сотрудники, которые занимаются PR, фандрайзингом и ведением социальных сетей. Я координатор деятельности, но что-то я делаю сама. А что-то мы делаем все вместе. Вот так.

И. Сколько человек занимается фандрайзингом в Вашей организации?

 УГН. Официально у нас один фандрайзер, который занимается взаимодействием с коммерческими компаниями. Есть сотрудник, который занимается грантовой поддержкой, государственными грантами и какими-то фондами. Я могу сказать, что у нас многие сотрудники по мере своих возможностей занимаются фандрайзингом и привлекают к этому друзей, знакомых, у которых есть связи, общие знакомые и так далее. Наверно, 2 сотрудника + руководство, которое, наверное, тоже занимается этим.

И. Получается Ваши источники финансирования — это гранты и коммерческая сфера. Какие источники Вы еще используете?

УГН. Есть у нас еще краудфандинговая платформа.

И. Она работает на Вашей площадке или на сторонней?

УГН. Что означает на нашей площадке?

И. Я имею в виду, на вашем сайте есть платформа или на сайте есть только ссылки на другие краундфаундинговые платформы, наподобие boomstarter или такие дела.

УГН. Да-да, на «Таких делах» у нас сейчас идет сбор. У нас было несколько опытов с «Монетой» и с «блага.ру».

И. На какие темы сейчас проще всего привлечь пожертвование?

УГН. Дети - это всегда такая очень благодатная почва, в этом смысле у нас есть определенные проблемы. У нас очень часто фокус нашей "проблемы" в том, что мы сейчас собираем взносы на более взрослых, то есть на тех, кто уже старше 18 лет.

 И. Как Вы измеряете эффективность фандрайзинговой кампании?

УГН. Эффективность может по-разному оцениваться. Если мы говорим об общих средствах, то результатом будет привлечение материальных средств. Если, например, мы ищем средства для мероприятия нам нужно сделать несколько привлечений. Одним мы можем найти другое, на этих площадках. Поскольку мы не являемся коммерческой компанией, которая извлекает прибыль, то здесь всё очень более размыто и более индивидуально.

И. Не могли бы вы привести пример самой успешной фандрайзинговой кампании за последний 2017 год?

УГН. У нас довольно крупная организация, бюджет довольно большой, поэтому мы находимся, так скажем, в постоянном поиске средств, я не могу вам выделить что-то одно.

И. А какая кампания была самой запоминающейся, какие методы были использованы?

УГН. Самая волшебная, такая у нас была, когда мы привлекли блогера для продвижения краундфаундингого проекта. На «Планете» мы попросили сделать публикацию блогера. Также было размещение на «Facebook». Всю необходимую сумму мы не собрали, но за короткий срок мы собрали довольно большую часть. Эта кампания до сих пор есть на «Планете», там несколько наших проектов, поэтому там легко найти. Эта кампания была в поиске средств для оплаты сиделки. У нас есть такая программа помощи пациентам, была необходимость найти сиделку.

И. На Ваш взгляд каковы перспективы фандрайзинга в России?

УГН. Фандрайзинг будет развиваться, потому что сейчас большая информационная составляющая, которая способствует этому. И будут развиваться частные пожертвования, я уверена в этом, появятся на новой платформе интернет. Сейчас уже начинают появляться новые. Оно будет развиваться, иначе бы мы не работали в этой сфере.

И. Как вы считаете, что способствует и препятствует развитию фандрайзинга?

УГН. Этому развитию способствует, в принципе, развитие некоммерческих организаций и их деятельность, их необходимость. В общем-то, в какой-то сфере, когда они уже могут озвучивать свои вопросы необходим какой-то диалог с государственными структурами, поэтому я думаю, что всё будет хорошо.

И. Чтобы Вы могли порекомендовать для развития фандрайзинга в России?

УГН. Организация во-первых должна быть открытой. Нужно быть открытой, отчётность должна быть, нужно рассказывать о своей деятельности, то есть информационная составляющая должна быть довольно весомой. И того, чтобы люди знали о том, что есть эта организация. Например, что есть инвалиды, люди с неизлечимыми болезнями и нужно говорить об этом. выходить на какие-то публичные площадки. И просто там между собой как-то разговаривать, выходить на открытую аудиторию. Говорить об этом, рассказывать, устраивать публичные акции. Они могут не приносить напрямую денег, но они все работают на благо общество.

И. Какие на Ваш взгляд еще успешные организации в области фандрайзинга в Санкт-Петербурге?

УГН. На слуху есть такие организации как «Ночлежка», «АдВита». Мы про них знаем, слышим, на уровне ощущений мы можем сказать, что они успешные. По крайней мере мы их видим, слышим, знаем о их деятельности и таких организаций много. Я думаю «Перспективы» тоже работают хорошо.

1. Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (Собрание законодательства Российской Федерации от 1996 г., № 3, ст. 145) [↑](#footnote-ref-1)
2. Бурменко Т.Д. Сфера услуг в современном обществе : экономика, менеджмент, маркетинг: курс лекций / Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко. М.: Кнорус, 2004. 322 с [↑](#footnote-ref-2)
3. Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления // Благотворительность в России: Социальные и исторические исследования. СПб., 2001 [↑](#footnote-ref-3)
4. Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие. СПб. : Издательство «Лань» ; «Издательство Планета музыки», 2010 [↑](#footnote-ref-4)
5. Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования : учебное пособие. СПб. : Издательство «Лань» ; «Издательство Планета музыки», 2010 [↑](#footnote-ref-5)
6. Сострадание и спонтанность: отчет о массовых пожертвованиях в России / Юлия Ходорова и др. – М.: CAF Россия, 2014. [↑](#footnote-ref-6)
7. Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг // Даушев Д., Клецина А., Меньшенина И.,Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг // Даушев Д., Клецина А., Меньшенина И.,Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ярская В. Н. «Благотворительность и милосердие как социокультурные ценности»//Российский журнал социальной работы, 2009. № 2, С. 27–32. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ярская В. Н. «Благотворительность и милосердие как социокультурные ценности»//Российский журнал социальной работы, 2009. № 2, С. 27–32. [↑](#footnote-ref-10)
11. Смирнова О. О. Правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации = публикация. — Хабаровск: Журнал "ВЛАСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ НА ВОСТОКЕ РОССИИ", №4 (57) 2011 г.. — с.32-39 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Meyer, J. P. «A three-component conceptualization of organizational commitment». Human Resource Management Review, 1991, 61-89. [↑](#footnote-ref-12)
13. Nonprofit HR Solutions (2013). 2013 Nonprofit Employment Trends Survey. Retrieved from [http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf.(дата](http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf.%28%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0) обращения декабрь 2017 года) [↑](#footnote-ref-13)
14. Dimaggio and Powell The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields 2008 by Blackwell Publishing Ltd https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/2008-lawrence-shadnam-encyclopedia-of-communications.pdf (дата обращения ноябрь 2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. Dimaggio and Powell The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields 2008 by Blackwell Publishing Ltd https://thomaslawrence.files.wordpress.com/2008/08/2008-lawrence-shadnam-encyclopedia-of-communications.pdf (дата обращения ноябрь 2017) [↑](#footnote-ref-15)
16. 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, № 5, 2014. Стр. 78-87. [↑](#footnote-ref-16)
17. Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. Evaluation of the mobley, horner, and hollingswoth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 1969, 509-517. [↑](#footnote-ref-17)
18. Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. Evaluation of the mobley, horner, and hollingswoth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 1969, 509-517. [↑](#footnote-ref-18)
19. Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. Evaluation of the mobley, horner, and hollingswoth model of employee turnover. Journal of Applied Psychology, 1969, 509-517. [↑](#footnote-ref-19)
20. Основы фандрайзинга: Учеб. пособие /А.А.Арзамасцев, Л.В.Бадылевич, Ю.А.Зусман. - Тамбов: Изд-во ТГУ, 2004. - 123с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Nonprofit HR Solutions 2013 Nonprofit Employment Trends Survey. Retrieved from <http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf>. (дата обращения ноябрь 2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. Исследовательский центр «Интернет и американская жизнь», «Социальные тренды» URL <http://www.pewsocialtrends.org/> (дата обращения декабрь 2017 года) [↑](#footnote-ref-22)
23. Интернет пособие Herman и Associates 2017 год http://www.herman-associates.com/financial-tools# (дата обращения февраль 2018) [↑](#footnote-ref-23)
24. Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления // Благотворительность в России: Социальные и исторические исследования. СПб., 2001 [↑](#footnote-ref-24)
25. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. Стр.48-66. [↑](#footnote-ref-25)
26. Основы фандрайзинга: Учеб. пособие /А.А.Арзамасцев, Л.В.Бадылевич, Ю.А.Зусман. - Тамбов: Изд-во ТГУ, 2004. - 123с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Отчет по проекту «Ресурс добровольческого движения авангардных групп для российской модернизации», Фонд Общественного мнения, июль 2012 // URL <http://soc.fom.ru/uploads/files/dobrovolchestvo/Otchet_dobrovolchestvo.pdf> (дата обращения 01.05.2016) [↑](#footnote-ref-27)
28. Weinstein, Stanley, and Stanley Weinstein. The Complete Guide to Fundraising Management. Chichester: John Wiley, 2002. (дата обращения январь 2017 года) [↑](#footnote-ref-28)
29. Weinstein, Stanley, and Stanley Weinstein. The Complete Guide to Fundraising Management. Chichester: John Wiley, 2002. (дата обращения январь 2017 года) [↑](#footnote-ref-29)
30. Исследовательский центр «Интернет и американская жизнь», социальные тренды <http://www.pewsocialtrends.org/> (дата обращения декабрь 2017 года) [↑](#footnote-ref-30)
31. Reich, R. A failure of philanthropy. Stanford Social Innovation Review, Winter, 2005. [↑](#footnote-ref-31)
32. Баханькова Е.Р. Экономические аспекты деятельности НКО. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2008. [↑](#footnote-ref-32)
33. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления: учеб. пособие для студентов вузов / Ю.Н. Аксененко, В.Н. Каспарян, С. Самыгин, И.О. Суханов; под общ. ред. С.Н. Епифанцева. – Ростов н/Д:

Феникс, 2001. – 510 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Громова М. Н., Мерсиянова И.В. Государственная поддержка НКО и проблема оценки ее эффективности // Гражданское общество в России и за рубежом. №1, 2016. Стр. 39-43. [↑](#footnote-ref-34)
35. Даушев Д.А. Фандрайзинг, или как «продать» моральное удовлетворение. Методические материалы. – М.: Московский Дом общественных организаций, ГЭИТИ, 2007. [↑](#footnote-ref-35)
36. Sherlock, M. F., & Gravelle, J. G.. An overview of the nonprofit and charitable sector. Washington, D.C.: Congressional Research Service. http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1690&context=key\_workplace (дата обращения март 2017 года) [↑](#footnote-ref-36)
37. Nonprofit HR Solutions (2013). 2013 Nonprofit Employment Trends Survey. Retrieved from URL [http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf. (дата](http://www.nonprofithr.com/wp-content/uploads/2013/03/2013-Employment-TrendsSurvey-Report.pdf.%20%28%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0) обращения декабрь 2017 года) [↑](#footnote-ref-37)
38. Carter, Pauline. The Complete Special Events Handbook. London: Directory of Social Change, 2009 (дата обращения март 2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. Стр.48-66. [↑](#footnote-ref-39)
40. Исследование программного обеспечения для фандрайзинга. – М.: Ассоциация фандрайзеров, 2016. [↑](#footnote-ref-40)