

И. В. Мерсиянова, Н. В. Иванова, И. Е. Корнеева

ФАНДРАЙЗИНГ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 111000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20

Статья посвящена выявлению роли и места фандрайзинга в обеспечении устойчивого функционирования неправительственных некоммерческих организаций (НКО). Проанализированы составляющие фактора их финансовой устойчивости; показано, что лидирующая роль в ее достижении принадлежит фандрайзингу как привлечению и аккумулярованию средств из различных источников на реализацию проектов и программ. Сделан вывод о маркетинговой природе фандрайзинга, необходимости предъявления более высоких требований к маркетинговой подготовке руководителей и сотрудников НКО. Предложены рекомендации по оптимизации привлечения и аккумулярования средств из различных источников в бюджеты НКО.

Ключевые слова: некоммерческий сектор, неправительственные некоммерческие организации, фандрайзинг, устойчивость НКО.

FUNDRAISING AS A FACTOR OF THE NONPROFIT SECTOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

I. V. Mersianova, N. V. Ivanova, I. E. Korneeva

National Research University Higher School of Economics, Russian Federation 101000, Moscow, Myasnitskaya Str. 20.

The article focuses on the role of fundraising in the sustainable development of nongovernmental nonprofit organizations (NPOs). Components of NPO's financial sustainability have been analyzed. It has been shown that fundraising which ensures tapping and accumulating funding from various sources for the implementation of programs, plays the key role in attaining financial sustainability. Fundraising has been shown to have an essentially marketing nature which raises the need of improving the quality of marketing training for NPO leaders and staff. The article concludes with recommendations on improving the effectiveness of attracting funds from different sources to NPO budgets

Keywords: nongovernmental nonprofit organizations, nonprofit sector, fundraising, sustainability.

Быстрое развитие сектора неправительственных некоммерческих организаций (НКО) является одним из трансформационных процессов, происходящих в российском обществе на протяжении последних 20 лет. Хотя в этот период гражданское общество активно развивалось, а деятельность НКО стремительно расширялась, некоммерческий сектор в России до сих пор не вполне окреп и по-прежнему далек от состояния стабильности и устойчивости [Мерсиянова, Якобсон, 2007; Мерсиянова, Якобсон, 2011, с. 10–11; Доклад..., 2012, с. 122; Javeline, Lindemann-Komarova, 2010].

Одна из ключевых проблем, с которой в настоящее время сталкиваются НКО, состоит в их недостаточной материальной обеспеченности. Так, руководители 56% российских НКО, обследованных в 2012 г. в рамках мониторинга состояния гражданского общества НИУ ВШЭ, назвали недостаток материальных средств одной из основных проблем функционирования их организаций.¹ Только в 3% случаев средств было достаточно даже на создание финансовых резервов. Лишь 21% организаций отметили, что имеющихся средств им хватает для осуществления всего задуманного. Почти каждой восьмой НКО (13%) недостаток средств грозил закрытием организации, они работали, что называется, на «гололом» энтузиазме. Остальные НКО (практически половина выборки) в той или иной мере испытывали дефицит материальных ресурсов, отражающийся на ка-

¹ В статье используются данные всероссийского обследования НКО, проведенного в 2012 г. Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ. Сбор информации осуществлен ООО «MarketUp» методом личного опроса руководителей НКО по полуформализованной анкете. Программа исследования и инструментарий разработаны И. В. Мерсияновой и Л. И. Якобсоном. Объем выборки составил 1005 НКО. Опрос проводился в 33 субъектах РФ по квотной выборке с использованием репрезентативных квот по организационно-правовым формам и годам регистрации НКО. В соответствии с заданными квотами опрашивались руководители организаций, расположенных в городских округах, городских поселениях и иных муниципальных образованиях. Основанием для отбора регионов являлась типология субъектов РФ по трем группам характеристик: индексу урбанизации, индикатору развитости некоммерческого сектора (в количественном выражении), индикатору экономического развития субъекта РФ, измеряемому как отношение величины душевого валового регионального продукта к среднему по России. Основой для отбора респондентов являлись реестры некоммерческих организаций и общественных объединений в этих субъектах РФ. Отбор проводился механическим способом. Не более двух третей общего числа респондентов в каждом субъекте РФ были опрошены в его административном центре (за исключением Москвы и Санкт-Петербурга) [Всероссийское обследование НКО..., 2012].

честве кадров, материально-технической базы и т. п. Данные обстоятельства актуализируют вопрос о фандрайзинге как факторе устойчивого функционирования НКО.

Теоретическая значимость исследования обусловлена тем, что системное рассмотрение фандрайзинга как ключевого ресурса финансовой устойчивости НКО пока еще не нашло широкого отражения в отечественной литературе. Сама практика фандрайзинга является сравнительно новым явлением в жизни российского некоммерческого сектора, требующим концептуализации на основе имеющихся конкретных эмпирических данных и обширного зарубежного опыта. При всей очевидности тезиса о первостепенной роли фандрайзинга в обеспечении устойчивости НКО настоящая статья представляет собой одну из первых в российской исследовательской практике попытку обоснования значимости фандрайзинга с использованием обширного эмпирического материала. Данные эмпирических исследований российских НКО вписаны в широкий контекст соответствующих зарубежных концепций и прикладных подходов. Анализ зарубежного опыта дает основания утверждать, что повышение эффективности фандрайзинга является столь же насущной потребностью для российских НКО, как и для благотворительных организаций ведущих западных стран.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе с теоретической точки зрения раскрывается понятие устойчивости НКО; во втором — проанализированы составляющие финансовой устойчивости; в третьем — показано, что лидирующая роль принадлежит фандрайзингу в НКО как привлечению и аккумулированию средств из различных источников на реализацию проектов и программ; в четвертом разделе обосновывается маркетинговая природа фандрайзинга в НКО и рассматриваются роль и место маркетинговых инструментов в привлечении денежных средств в некоммерческий сектор. Раскрывается сущность концепции «маркетинга взаимоотношений» как партнерского взаимодействия между НКО и донорами.

В заключении предложены рекомендации, способствующие более эффективному привлечению средств из различных источников в бюджеты НКО на реализацию их проектов и программ. Сделан вывод о маркетинговой природе фандрайзинга, о необходимости предъявления более высоких требований к маркетинговой подготовке руководителей и сотрудников НКО.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСТОЙЧИВОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Понимание финансовой устойчивости как ведущего компонента устойчивости организации восходит к базовому положению *теории ресурсной зависимости* (resource dependency theory) о том, что ключом к выживанию

организации служит способность приобретать и сохранять ресурсы [Pfeffer, Salanick, 1978, p.2; Macedo, Pinho, 2006].

Современные исследования указывают на многообразии ресурсов, определяющих устойчивость некоммерческого сектора, включая общественную поддержку, человеческие ресурсы (достаточное количество людей, готовых вкладывать личное время, энергию, средства для поддержки организации), качество управления, эффективность и результативность, а также приверженность членов НКО идее устойчивости для долговременного и эффективного исполнения миссии организации, благоприятный политический, налоговый и законодательный климат, наличие достаточного количества сторонников организации в местном сообществе, в том числе и среди людей, обладающих общественным весом [Holloway, 2010, p.1498]. Рабочие определения устойчивости НКО, адресованные сотрудникам некоммерческого сектора в рамках тренингов и практических руководств, концентрируются на признаках устойчивости как адаптационного процесса, позволяющего негосударственным организациям продолжать деятельность на благо целевой группы в рамках своей миссии в условиях сокращения внешних источников финансирования [Fundamentals of NGO..., 1994].

В межстрановом Индексе развития гражданского общества (The John Hopkins Global Civil Society Index) Центра исследований гражданского общества Университета им. Дж.Хопкинса (США) категория устойчивости включает в первую очередь финансовую базу организаций некоммерческого сектора, уровень общественной поддержки (измеряемой членством в некоммерческих организациях и численностью волонтеров), а также степень благоприятствования законодательной базы [Salamon et al., 1999; Salamon, Sokolowski, 2004].

С учетом многообразия параметров устойчивости, взаимозависимых и зачастую перекрывающих друг друга, важна оценка специалистов, указывающих на нелинейный характер процессов формирования устойчивости НКО. Если традиционно проектная деятельность НКО изображается в виде зависимости «ресурсы на входе — процесс — выход/результат», то достижение устойчивости определяется взаимодействием ряда процессов. К примеру, как отмечено в [Sarrriot et al., 2004, p.35], укрепление потенциала организации и ее профессионализация приводят к улучшению качества деятельности. В то же время сама по себе работа по повышению эффективности деятельности организации может заметно усилить потенциал и возможности организации.

В основу анализа устойчивости некоммерческого сектора в данной работе положен индекс устойчивости НКО, который рассчитывается с 1999 г. Агентством США по международному развитию (United States Agency for International Development — USAID). Индекс устойчивости НКО измеряет

уровень развития сектора неправительственных некоммерческих организаций в целом и не преследует цели определить устойчивость конкретных НКО.

При составлении индекса анализируются семь различных индикаторов: 1) правовая среда; 2) организационные возможности; 3) финансовая устойчивость; 4) защита прав и интересов; 5) предоставление услуг; 6) инфраструктура; 7) общественное восприятие.

Индекс представлен в числовом диапазоне от 1 до 7 пунктов, где показатели от 1 до 3 характеризуют рост устойчивости (Sustainability Enhanced), от 3,1 до 5 — появление признаков устойчивости (Sustainability Evolving) и от 5,1 до 7 — барьеры в развитии устойчивости (Sustainability Impeded) [2013 CSO Sustainability Index..., 2014]. Для расчета данного индекса ежегодно собирается экспертная комиссия, которая в ходе личной встречи должна определить положение сектора НКО за подотчетный период (предыдущий год), дать оценки и подготовить отчет по своей стране для сводной публикации индекса устойчивости НКО. В экспертной комиссии должно быть не менее восьми представителей НКО и экспертов по каждому из семи оцениваемых индикаторов, по которым составляется индекс устойчивости. Решение относительно оценок по семи индикаторам устойчивости должно быть единогласным. Представители USAID не имеют права принимать участие в голосовании и определении оценок.

На основании оценок, выставленных по каждому индикатору, рассчитывается общий индекс по стране. Данные USAID за период с 1999 по 2013 г. показывают, что параметр финансовой устойчивости на всем его протяжении был самым слабым. Такая же тенденция прослеживается, если рассматривать регион Центральной и Восточной Европы и Евразии (29 анализируемых стран) в целом. В 2013 г. лишь 2 из 29 стран — Эстония и Польша — показали положительные результаты (соответственно 2,4 и 2,9 пункта), остальные же страны не продемонстрировали высоких показателей финансовой устойчивости НКО. Аналогичные данные приведены в отчетах за 2009–2012 гг. Примечательно, что даже в странах — лидерах региона показатели финансовой устойчивости являются самыми низкими из семи, входящих в расчет индекса. В докризисные периоды, т.е. с 2006 по 2008 г., в четырех странах Центральной и Восточной Европы и Евразии индекс был ниже 3 пунктов, из чего следует, что мировой финансовый кризис незначительно отразился на устойчивости финансирования НКО. Изменения оценок финансовой устойчивости НКО в России и других странах региона в 1998–2013 гг. наглядно показывают, что в странах Балтии, Центральной и Юго-Восточной Европы финансовые показатели стабильно лучше, чем в странах Евразии, в том числе и в России [2013 CSO Sustainability Index..., 2014]. Тем не менее все группы стран не имеют четкой тенденции улучшения или ухудшения ситуации за 15-летний период наблюдений.

В России, как видно из таблицы, показатель финансовой устойчивости с 1999 по 2013 г. ежегодно демонстрирует самые низкие значения по сравнению с шестью остальными показателями устойчивости НКО, находясь в интервале 4,4–5 (Sustainability Evolving). При этом разброс его значений невелик и составляет 0,6 пункта, что свидетельствует о стабильности низких значений. Относительно ровное, низкое значение этого показателя на протяжении 15 лет развития некоммерческого сектора в России подтверждает наблюдение об отсутствии четкой тенденции улучшения или ухудшения ситуации, сделанное по всем группам стран, и дает основания полагать, что укрепление финансовой устойчивости НКО представляет собой весьма длительный процесс.

Таблица

Индекс устойчивости НКО в России, 1999–2013 гг.

Год наблюдений	Значения индекса	Индикаторы индекса устойчивости						
		Правовая среда	Организационные возможности	Финансовая устойчивость	Защита прав и интересов	Предоставление услуг	Инфраструктура	Общественное восприятие
1999	4,1	4,0	3,5	5,0	3,5	4,5	3,5	5,0
2000	4,3	4,0	4,0	5,0	4,5	4,5	3,5	4,5
2001	4,3	4,2	4,4	4,7	4,9	4,3	3,4	4,5
2002	4,0	4,0	3,9	4,4	4,2	3,7	3,2	4,4
2003	4,4	4,3	4,3	4,9	4,5	4,0	3,9	4,6
2004	4,2	4,3	4,0	4,6	4,2	3,9	3,8	4,5
2005	4,3	4,5	4,1	4,7	4,2	4,1	3,8	4,7
2006	4,3	4,7	4,3	4,5	4,0	4,1	3,8	4,7
2007	4,3	4,9	4,1	4,4	4,0	4,1	3,8	4,7
2008	4,4	5,0	4,3	4,5	4,1	4,1	3,8	4,7
2009	4,4	4,8	4,3	4,7	4,1	4,2	3,9	4,7
2010	4,3	4,6	4,3	4,7	4,0	4,2	3,9	4,7
2011	4,4	4,5	4,3	4,8	4,0	4,2	4,0	4,7
2012	4,4	4,7	4,4	4,9	4,1	4,3	4,0	4,7
2013	4,4	4,8	4,4	4,9	4,1	4,2	4,0	4,7

Составлено по: [2013 CSO Sustainability Index..., 2014].

При всем многообразии составляющих устойчивости НКО финансовая устойчивость, по мнению большинства исследователей, наиболее важна.

Однако на практике, как показывают данные индекса устойчивости НКО, именно финансовая устойчивость является самым слабым звеном на фоне других индикаторов по всему массиву обследуемых стран.

КОМПОНЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

В литературе отмечается наличие каузальной зависимости между финансовой устойчивостью НКО и другими составляющими устойчивости, такими как качество управления и руководства НКО, наличие общественной поддержки, роль конкретной организации как поставщика услуг и ее укорененность в жизни местного сообщества. В своей работе Н. Абделькарим приводит характерные черты наиболее устойчивых организаций, которые, как правило:

- ♦ имеют сравнительно долгий срок существования;
- ♦ получали в начале своей деятельности гранты от международных фондов;
- ♦ не отличаются частой сменой руководства;
- ♦ продвигают свои услуги;
- ♦ регулярно проходят внешний аудит;
- ♦ получают основную часть дохода от продажи своих услуг;
- ♦ могут реализовывать услуги через партнерские сети или «зонтичные» организации, снижая накладные и организационные расходы;
- ♦ профессионально подходят к фандрайзингу.

В свою очередь, наименее устойчивые организации некоммерческого сектора имеют следующие общие характеристики:

- ♦ слабость стратегического планирования, которое сосредоточено на конкретном проекте, а не на развитии организации;
- ♦ управление конкретным проектом, а не организацией в целом;
- ♦ отсутствие учета обратной связи в процессе планирования;
- ♦ частая смена или несменяемость руководства организации;
- ♦ отсутствие бизнес-подхода к деятельности организации;
- ♦ слишком большая ответственность волонтеров за работу организации и выполнение проекта;
- ♦ отсутствие резервов для покрытия текущих расходов в случае нестабильности финансовой ситуации [Abdelkarim, 2002, p.25–27].

В условиях, когда спрос на социальные услуги, предоставляемые некоммерческими организациями, превышает объем доступных для сектора ресурсов, финансовая устойчивость НКО во многом будет определяться способностью НКО к инновациям, позволяющим адаптироваться к сложным финансовым условиям. Так, по данным обследования состояния американского некоммерческого сектора, в 2012 г. для обеспечения своей устойчивости в сложной экономической ситуации некоммерческие организации

использовали следующие новые формы деятельности: 39% вступали в партнерство с другими НКО с целью улучшения качества и увеличения объема оказываемых услуг; 16% — для снижения административных затрат; 24% — кардинально изменили свою тактику фандрайзинга, а 39% — планировали подобные изменения в 2013 г. [2013 State of the Nonprofit Sector Survey..., 2013, p. 12–13].

Финансовая устойчивость, согласно методологии USAID, оценивается по следующим пяти показателям: 1) местная поддержка; 2) диверсификация источников финансирования; 3) система управления финансами; 4) фандрайзинг; 5) доходы [2013 CSO Sustainability Index..., 2014].² При этом лидирующая роль принадлежит фандрайзингу, т.е. привлечению и аккумулярованию средств из различных источников на реализацию проектов и программ. Зарубежные исследователи подчеркивают центральную роль фандрайзинга в процессе достижения финансовой устойчивости НКО, под которой понимается способность организации обеспечивать диверсифицированную ресурсную базу, позволяющую поддерживать институциональную структуру организации и продолжать оказывать услуги целевой аудитории. Компонентами трактуемой таким образом финансовой устойчивости являются: во-первых, эффективная система управления финансами организации, охватывающая системный анализ затрат и поиск возможностей экономии, а также улучшение финансового планирования и бюджетирования; во-вторых, мобилизация ресурсов, включающая наличие стратегии фандрайзинга; эффективный маркетинг проектов организации на рынке донорских ресурсов; партнерские связи с правительством, бизнесом, другими НКО; и, в-третьих, получение прибыли от продажи товаров и услуг [Abdelkarim,

² Каждый из показателей формируется с помощью ответов на ряд вопросов, а именно: 1) местная поддержка: «Получают ли НКО значительную часть своего финансирования из местных источников?»; «Могут ли НКО опираться на волонтерскую и неденежную поддержку от своего ближнего окружения и сообщества?»; «Есть ли местные источники филантропии?»; 2) диверсификация: «Обычно ли для НКО иметь несколько источников финансирования?»; «Имеют ли большинство НКО достаточно ресурсов, чтобы остаться эффективными в краткосрочной перспективе?»; 3) система управления финансами: «Используются ли надежные системы финансового управления?»; «Свойственна ли деятельности НКО прозрачность, включая независимый финансовый аудит и публикацию годовых финансовых отчетов?»; 4) фандрайзинг: «Удалось ли многим НКО обеспечить себе постоянную финансовую поддержку?»; «Занимаются ли НКО работой со своими членами и участвуют ли в программах развития филантропии?»; 5) доходы: «Увеличивают ли свои доходы НКО с помощью продажи услуг, товаров или сдачи имущества в аренду?»; «Предоставляют ли НКО услуги власти и/или бизнесу?»; «Собирают ли НКО членские взносы?» [2013 CSO Sustainability Index..., 2014].

2002, р.25]. По сути, в основе финансовой устойчивости НКО лежат два ключевых компонента: фандрайзинг и управление финансами [Building Capacity..., 2001, р.20].

РОЛЬ ФАНДРАЙЗИНГА В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Проблема фандрайзинга — привлечения денежных средств в некоммерческий сектор — была актуализирована в научной литературе задолго до начала изучения данного сектора. Так, первая публикация, согласно базе ISI Web of Science, датируется 1912 г. [Kaufmann, 1912]. Однако вплоть до 1975 г. интерес к исследованию фандрайзинга, теоретическому и концептуальному осмыслению донорской деятельности носил нерегулярный, спонтанный характер. Основной массив публикаций за 1912–1975 гг. был посвящен проблематике привлечения денежных средств в образовательные проекты. В работах не затрагивались ни характеристики потенциальных доноров, ни особенности привлечения денежных средств, которые стали центральными темами более поздних публикаций по фандрайзингу. К началу 1980-х гг. исследование фандрайзинга приобрело регулярный характер, и количество публикаций неизменно росло. Заметный спад числа публикаций в середине 2000-х гг. был вызван скорее тем, что понятие фандрайзинга стало чаще рассматриваться в качестве вспомогательного концепта и было вынесено из названий публикаций. В последующие годы ситуация изменилась: в 2011 г. в результате поиска по всем ключевым полям было найдено 1039 публикаций, в заголовках которых встречались термины fundraising или fund raising [Роль маркетинга..., 2011, с.37–38].

В западных странах практическая значимость фандрайзинга определяется растущей значимостью поощрения пожертвований в ответ на сокращение государственной поддержки некоммерческих организаций [Helming, Thaler, 2010, р.159]. И все же государство продолжает играть важную роль в финансировании некоммерческих организаций, что объясняется его двойственной ролью: с одной стороны, государство участвует в непосредственном распределении денежных средств, а с другой — определяет правила, нормы и уровни эффективности такого распределения. В.Скайф полагает, что XX в. продемонстрировал переход от филантропической поддержки некоммерческого сектора к государственной [Scaife, 2010, р.746].

Согласно опросу, проведенному в 2008 г. в Великобритании, около 36% организаций некоммерческого сектора получали государственную поддержку как на местном, так и на национальном уровне [Clifford, Geysne-Rajme, Mohan, 2010, р.7]. По данным обследования некоммерческого сектора США за 2012 г., государственную поддержку из федерального бюджета получали 29%, а поддержку из бюджета штата или местных бюджетов — 47% НКО.

Однако в подавляющем большинстве случаев государственное финансирование не покрывало стоимость услуг, оказываемых этими организациями: 86% респондентов отметили данный факт в отношении местного бюджета/бюджета штата, а 83% — применительно к федеральному бюджету [2013 State of the Nonprofit Sector Survey..., 2013, p. 6].

В России роль государства в финансовой поддержке неправительственных некоммерческих организаций принципиально изменилась в 2006 г., когда из федерального бюджета впервые было выделено целевым образом почти 500 млн руб. на финансирование НКО, участвующих в развитии институтов гражданского общества. Согласно распоряжению Президента РФ В. В. Путина от 15 декабря 2006 г. № 628-рп, гранты получили 1054 НКО [«Третий сектор»..., 2013]. Всего на программу грантовой поддержки таких НКО в период с 2006 по 2014 г. было выделено 13,4 млрд руб. Средний размер гранта в 2006 г. составил 474,4 тыс. руб., в 2007 г. — 980,4 тыс. руб., в 2008 г. — 1,3 млн руб., в 2009 и 2010 гг. — 1,6 млн руб., в 2011 и 2012 гг. — 1,7 млн руб., в 2013 г. — 1,9 млн руб., а в 2014 г. — 2,9 млн руб. [Разработка методики..., 2014].

Начиная с 2006 г. финансовая поддержка некоммерческого сектора ежегодно увеличивалась, а также расширялся перечень каналов государственной поддержки. По итогам 2014 г., если просуммировать объем денежных средств, поступающих только от федеральных органов власти, можно говорить о финансовой поддержке государством социально ориентированных НКО на сумму около 10,3 млрд руб.³ В 2015 г. сумма поддержки должна увеличиться: в федеральный бюджет на эти цели было заложено 12 млрд руб., из которых 4,7 млрд руб. — на «президентские гранты».

Однако, согласно данным всероссийского обследования НКО, лишь 10% НКО в 2012 г. финансировались из средств федерального бюджета, включая «президентские гранты», субсидии Минэкономразвития и т. д. Из региональных и муниципальных бюджетов финансирование получали 10 и 16% НКО соответственно. Только за счет бюджетных источников свою деятельность поддерживали не более 5% НКО, но более чем у четверти (27%) НКО имелось финансирование из бюджетного источника хотя бы одного уровня (муниципального, регионального, федерального). Большинство других источников финансирования фигурировало в бюджетах НКО значительно чаще (рисунок). В целом 42% НКО получали поддержку в виде пожертвований физических или юридических (российских или иностранных компаний) лиц, столько же финансировалось за счет членских взносов, почти в каждой седьмой НКО (15%) имелись гранты от российских или иностранных фондов и других НКО.

³ Данные предоставлены отделом развития некоммерческого сектора экономики Департамента инновационного развития Минэкономразвития России по запросу И. В. Мерсияновой.



Рисунок. Источники финансирования российских НКО, 2012 г.

Примечание. Распределение ответов руководителей НКО на вопрос: «Каковы источники финансирования вашей организации?» (респонденты могли дать любое количество ответов; $N = 1005$).

Источник: [Всероссийское обследование НКО..., 2012].

В настоящее время в финансировании НКО заметно усиливается роль государства. Однако еще в 2002 г. С. Н. Андреев [Андреев, 2002] подчеркивал, что в России некоммерческие субъекты в своем большинстве финансируются из государственного и местных бюджетов, чем и объясняется прямая зависимость ситуации в некоммерческом секторе от государственной политики. Е. Л. Шекова в обзоре некоммерческого сектора развитых стран также отмечала рост влияния государства: «Ряд ученых указывает на своеобразное „огосударствление“ некоммерческой сферы в развитых странах, что противоречит самой природе независимого сектора. В последние годы четко прослеживается тенденция роста влияния государства на деятельность неприбыльных организаций. Правительство активно привлекает некоммерческие структуры к реализации федеральных и муниципальных программ, предоставляя ответные формы государственной поддержки, а также прибегает к мерам государственного регулирования и контроля над работой неприбыльного сектора» [Шекова, 2001, с. 200].

Л. Саламон и Х. Анхаер отмечают, что в западноевропейских странах хорошо развитый некоммерческий сектор получает значительную государственную поддержку и при этом играет большую роль в предоставлении социальных услуг, решении проблем безработицы и социальной сплоченности общества. В отличие от этой модели в бюджете некоммерческого сектора США, Японии, Австралии ключевую роль играют членские взносы и доходы от предоставления услуг [Salamon, Anheier, 1998]. На основе сравнительных данных для 32 стран, полученных в процессе реализации проекта сравнительных исследований некоммерческого сектора, проводившегося Университетом им. Дж. Хопкинса, было установлено, что в среднем более половины бюджета некоммерческих организаций формируется за счет членских взносов и платы за оказание услуг. Государственная поддержка составляет около 35% бюджета НКО, а частные пожертвования (как индивидуальные, так и корпоративные) — не более 12% [Salamon, Sokolowski, List, 2004]. Таким образом, как в странах Западной Европы, так и в США частные пожертвования не являются преобладающими в структуре бюджета некоммерческих организаций.

В то же время одно из последних обследований состояния некоммерческого сектора США и Канады на основе опроса 1200 руководителей НКО обнаруживает некоторые признаки позитивной динамики в оценке поступлений от всех видов пожертвований в 2012 г. Так, 58% опрошенных — наибольший процент с 2006 г. — отметили рост пожертвований в этом году по сравнению с прошлыми периодами. При этом 63% респондентов — самый высокий процент за все годы проведения данного обследования с 2001 г. — подтвердили, что их организация справилась с задачами фандрайзинга, поставленными на 2012 г. [Nonprofit Fundraising Study, 2013, p. 3].

В зависимости от специализации НКО и особенностей институциональной среды, в которой она функционирует, усилия по привлечению денежных средств могут быть направлены на частных доноров, некоммерческие фонды, бизнес или государственные/муниципальные организации. По мнению некоторых практиков, НКО могут одинаково эффективно привлекать средства из четырех источников: зарубежного донорства, российских негосударственных дарителей (фондов, а также частных и юридических лиц), государственных бюджетов и активной предпринимательской деятельности [Гамольский, 2012]. Но среди экспертов распространено и противоположное мнение: несмотря на то что из общих соображений лидеры некоммерческих организаций обращаются во всевозможные структуры, наиболее эффективные прошения, приносящие реальные денежные поступления, как правило, ограничиваются каким-то одним типом агентов [Роль маркетинга..., 2011, с. 38].

В зарубежных исследованиях давно утвердилось мнение о том, что единственный тип источников финансирования не в состоянии обеспечить устойчивость НКО. Р.Холловой указывает, что «НКО, зависящие от единственного источника, уязвимы. Стратегия устойчивости должна предусматривать общественную поддержку НКО, поддержку со стороны бизнеса и государства, при этом каждый из этих агентов может быть более актуален на различных этапах деятельности организации и обеспечивать поддержку ее различных нужд» [Holloway, 2010, p.1501]. Зависимость некоммерческой организации от единственного источника финансирования рассматривается и как фактор снижения автономности организации [Fisher, 1998].

М.Виравайда и Дж.Хайссен также полагают, что организации, зависящие от одного источника, в частности такого традиционного, как гранты и пожертвования, в конечном счете окажутся перед дилеммой: снизить объем и качество оказываемых ими услуг или обратиться к поиску новых источников финансирования [Viravaidya, Hayssen, 2001, p.2]. Авторы выделяют следующие шаги в процессе диверсификации источников: привлечение новых доноров при помощи инновационных стратегий фандрайзинга; переход к новым видам деятельности, обеспечивающим частичный возврат программных затрат, которые будут оплачиваться клиентами; коммерческая деятельность НКО.

В то же время объективная необходимость диверсификации источников финансирования, перед которой оказываются руководители НКО, несет с собой не только новые возможности, но и новые вызовы. В частности, в рамках теории ресурсной зависимости выявляется трудность одновременного сохранения миссии организации и обеспечения ее устойчивости при необходимости учета интересов различных доноров [Gronbjerg, 1993; Smith, Lipski, 1993].

В работе К. Фрелиха выявлены различные типы потенциальных рисков для НКО при постоянной необходимости соответствовать интересам различных доноров (индивидуальных, корпоративных, а также государства) [Froe-

lich, 1999)]. Эти риски включают: смещение целевых ориентиров НКО в целом и ее отдельных программ и проектов; переход к новым видам деятельности, которые приоритетны для донора; создание новых программ и организаций в ответ на приоритеты доноров и др. Как подчеркивает П. Лайт, некоммерческие организации часто вынуждены руководствоваться двумя, зачастую противоположными, мотивами: поддерживать отношения с донором и в то же время стремиться к наиболее эффективному исполнению своей миссии по работе с конкретной целевой аудиторией [Light, 2000, p.87].

Дж. Я. Рейнхардт исследует сложную динамику взаимоотношений между НКО и донором при помощи *методики сигнальных игр* [Reinhardt, 2009]. В ситуации неполноты информации и дефицита времени доноры отбирают реципиентов на основе так называемых сигналов, позволяющих произвести оценку потенциального получателя средств. В идеале если процесс пересылки и распознавания сигналов эффективен, то результатом являются оптимальные финансовые решения. При помощи многовариантного анализа показано, что доноры предпочитают поддерживать те организации, которые демонстрируют более высокий уровень надежности и открытости, вызывают доверие, обладают хорошей репутацией и профессионально подходят к фандрайзингу. Некоммерческие организации посылают сигналы, демонстрируя сертификаты, подтверждающие их профессиональный уровень, историю работы с ведущими международными донорами, заключения независимых аудиторов. В результате средства доноров выделяются тем организациям, которые являются наиболее эффективными отправителями сигналов [Reinhardt, 2009, p.303].

В процессе поиска средств руководители НКО должны стремиться к оптимальному сочетанию количества и качества источников финансирования с точки зрения миссии своей организации, ее культуры и стратегии [Guler, 2008]. А. Фоулер вводит понятие «качество» финансовых ресурсов, предоставляемых донорами, в первую очередь государством и международными донорскими организациями. Качество донорского финансирования определяется тем, в какой степени условия, ожидания и процессы, которыми обременены предоставляемые некоммерческим организациям средства, соответствуют лучшим практикам [Fowler, 1995, p.2]. Развивая понимание «качества» финансов, Фоулер вводит такие параметры качественного финансирования, как финансирование программ развития, а не отдельных проектов; финансирование, отличающееся предсказуемостью, надежностью и своевременностью и зависящее от результатов деятельности НКО [Fowler, 1997].

Диверсификация источников финансирования предполагает и диверсификацию инструментов, используемых в процессе привлечения средств. Так, обзор новых тенденций в фандрайзинге американских НКО за 2011 г. показал, что подавляющее большинство из 1600 обследованных некоммерческих организаций использовали многообразные комбинации инструментов фанд-

райзинга, включая адресную рассылку, обращения через Интернет, рекламные и маркетинговые кампании, подготовку специальных мероприятий и др. В среднем организации применяли не менее 8–10 различных инструментов. Использование единственного метода фандрайзинга обеспечивало менее 25% необходимого финансирования [Nonprofit Fundraising Study, 2012].

В обзоре фандрайзинговой деятельности американских НКО за 2012 г. выявлено, что 8 из 10 респондентов регулярно размещают обновленную информацию о своей деятельности в Интернете. Лидирующими с точки зрения эффективности для решения задач фандрайзинга были признаны два инструмента: рассылка открытой информации об организации (например, отчетов) и размещение инфографики в Интернете [Nonprofit Fundraising Study, 2013].

Стратегия финансовой устойчивости направлена также на привлечение источников финансирования с различным временным горизонтом: в частности, ежегодных поступлений, обеспечивающих годичное наполнение бюджета и регулярную деятельность организации; разовых крупных пожертвований для удовлетворения конкретных потребностей и так называемых отложенных пожертвований долгосрочного характера в виде получения наследства или ренты [Scaife, 2010, p. 743].

Привлечение средств потенциальных доноров требует от НКО проведения благотворительных мероприятий (аукционы, лотереи, сборы пожертвований в ящики для пожертвований и т.д.), организации рекламных кампаний, кампаний по информированию общественности о своих достижениях, адресной рассылки, личных встреч с заинтересованными сторонами, создания и поддержания репутации и пр. Для того чтобы вышеобозначенные мероприятия были эффективными, их организаторы и исполнители должны обладать отличными маркетинговыми компетенциями. В условиях усиления конкурентной среды и ужесточения требований для получения дополнительных источников финансирования применение подходящих и эффективных маркетинговых инструментов к фандрайзингу в НКО становится ключевым фактором развития, а иногда — и просто выживания организаций некоммерческого сектора.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ФАНДРАЙЗИНГУ

В настоящее время применение принципов маркетинга для успешной фандрайзинговой деятельности НКО признается зарубежными экспертами в качестве необходимого условия обеспечения финансовой устойчивости организаций некоммерческого сектора [Gonzalez, Vijande, Casielles, 2002; Goerke, 2003; Kara, Spillan, DeSchildts, 2004; Padanyi, Gainer, 2004; Balog, 2011]. Интернет-ресурс [Investopedia Explains...] поясняет, что некоммерческая организация может точно таким же образом подходить к маркетингу, как и коммерческая компания: определить свою целевую аудиторию, раз-

работать маркетинговые материалы и сформулировать цели маркетинговой кампании.

Следует отметить, что в западных исследованиях существует довольно длительная традиция обсуждения роли и места маркетинговых инструментов в фандрайзинге НКО. Еще в 1969 г. Ф. Котлер и С. Леви одними из первых обосновали необходимость расширения понимания коммерческого маркетинга и его применения к деятельности организаций некоммерческого сектора, введя понятие организационного маркетинга в отличие от традиционного коммерческого маркетинга [Kotler, Levy, 1969]. По мнению авторов, дилемма, стоящая перед менеджерами некоммерческого сектора, заключается уже не в том, использовать в своей работе маркетинг или нет, а в том, применять его эффективно или нет [Kotler, Levy, 1969, p. 150].

Спустя десять лет М. Ротшильд отмечал, что, хотя маркетинговый подход все более широко применялся за пределами коммерческого сектора, перенос принципов маркетинга из бизнеса в некоммерческий сектор оказался гораздо более сложным, чем представлялось изначально [Rothschild, 1979, p. 11]. Он пришел к выводу о сложности эффективного использования принципов маркетинга для нужд некоммерческого сектора в силу принципиальных различий: в характере продукта (продукт, предлагаемый некоммерческими организациями, часто имеет «неосвязаемый», нематериальный характер); в ценообразовании (продукты/услуги, предлагаемые некоммерческими организациями, имеют неденежную стоимость, трудно поддающуюся оценке); в уровне вовлеченности потребителя или его интереса к продвигаемым продуктам/услугам и возможности сегментирования потребительского рынка [Rothschild, 1979, p. 12].

В противоположность доминирующей сегодня точке зрения о важности применения маркетинга в фандрайзинге НКО существует иное мнение, хотя его разделяет довольно ограниченный круг исследователей. Согласно их подходу, ориентация на маркетинг может привести к выхолащиванию социальной сути деятельности некоммерческого сектора, к ее коммерциализации [Gurin, 1987; Clohesy, 2003; Dolnicar, Irvine, Lazarevski, 2008]. Так, В. Клохези полагает, что результатом маркетингового подхода может стать закрепление отношений зависимости реципиента от донора, а не развитие отношений сотрудничества между донорами и реципиентами [Clohesy, 2003, p. 128]. По его мнению, в процессе маркетингового фандрайзинга НКО представляют свою деятельность и решаемые ими социальные проблемы в аспекте, соответствующем интересам донора, формируя тем самым свою зависимость от донора (*donor dependence*). В процессе все более широкого применения маркетинга в фандрайзинге у организаций, нацеленных на поиск средств, возникает все больше соблазнов манипулировать той информацией, которая рассчитана на привлечение донора [Clohesy, 2003, p. 134].

Указанные возражения во многом снимаются в активно разрабатываемой в последнее десятилетие концепции «фандрайзинга отношений» (relationship fundraising), которая пересматривает традиционный, односторонний вектор, определяющий взаимоотношение между получателем средств и донором, и меняет качество взаимодействия с донорами в сторону партнерства, построения долгосрочных отношений и разностороннего участия доноров в деятельности НКО. Фандрайзинг отношений основан на предположении, что организация желает сформировать долгосрочные отношения со своими клиентами [Christopher, Payne, Ballantyne, 2002]. Применение концепции фандрайзинга отношений требует улучшения качества взаимодействия с донорами, а именно:

- ♦ отхода от традиционного взгляда на доноров лишь как на источник денежных поступлений;
- ♦ пересмотра взаимоотношений с донорами в сторону партнерства, долгосрочных взаимоотношений и разностороннего участия доноров в деятельности НКО;
- ♦ апелляции к ценностям донора — так называемой филантропической идентичности [Aaker, Akutsu, 2009; Arrillaga-Andriessen, 2011; Sargeant, Shang, 2011].

А. Сарджент и Дж. Шанг отмечают, что фандрайзинг отношений подразумевает взгляд на донора/благотворителя как на индивидуальность, пожертвования которого отражают его собственные филантропические цели и интересы, филантропическую идентичность [Sargeant, Shang, 2011, p. 5]. В подобной трактовке стратегическая задача фандрайзинга заключается не только в том, чтобы выявить особенности филантропической идентичности донора, но и в том, чтобы помочь ему выразить их, апеллируя к ценностям донора, предложив разнообразные возможности для поддержания этих ценностей через активную вовлеченность донора в реализацию благотворительных проектов и формирование долгосрочных партнерских взаимоотношений.

Преодоление противоречия между коммерческими целями маркетинга и социально ориентированными задачами некоммерческого сектора в рамках фандрайзинга отношений возможно в том случае, если последний не грозит превратиться лишь в более усовершенствованный инструмент привлечения средств, а ориентируется на развитие партнерского взаимодействия.

Маркетинговый подход к фандрайзингу предусматривает определение набора индикаторов результативности кампаний по сбору средств. Р. Беннетт предлагает четыре группы показателей результативности фандрайзинга в НКО:

- 1) отчетность: частота пожертвований, доходы и расходы на одного донора, количество новых доноров за определенный период, за-

траты на привлечение и удержание донора, «время жизни» донора и т.д.;

- 2) восприятие: информированность общественности об НКО и ее услугах, восприятие имиджа/репутации НКО и т. д.; признание НКО как бренда и т.д.;
- 3) удовлетворенность: общая удовлетворенность доноров деятельностью НКО, лояльность/приверженность доноров к НКО, удовлетворенность доноров качеством взаимодействия НКО с ними;
- 4) эффективность рекламы: частота рекламных воздействий, необходимая для получения запланированного объема пожертвований, рекламные расходы относительно пожертвований, доля общего объема расходов на рекламу в секторе и т.д. [Bennett, 2007].

Применение данных показателей может помочь некоммерческой организации осуществлять маркетинговый анализ, планирование и контроль деятельности по привлечению средств от доноров и сравнивать свои достижения с результатами других организаций сектора. С их помощью НКО может определить доноров, отношения с которыми желательно сохранять и развивать, а также тех, от взаимодействия с кем лучше отказаться. Кроме того, следует понять основные мотивы доноров, выявить условия, при которых они могли бы интенсифицировать величину и частоту пожертвований, а также определить тех, кто в перспективе мог бы стать донором. Понимание этих вопросов исключительно важно для поддержания притока денежных средств [Bennett, 2007].

Содействовать некоммерческим организациям в привлечении большего объема средств может и маркетинговая деятельность, направленная на разработку и продвижение бренда некоммерческой организации/проекта/программы. Дж.Хадсон приводит три причины положительного влияния хорошо выстроенного бренда некоммерческой организации на объемы привлеченных донорских средств:

- 1) положительный имидж НКО/программы/проекта дает возможность опираться на известное и вызывающее положительные эмоции имя (имидж организации) при первом обращении к потенциальному донору;
- 2) бренд позволяет сформировать индивидуальное, личностное отношение к организации, и в этом смысле влияние бренда весьма схоже с влиянием личных контактов, адресных писем, рекомендаций знакомых и создает основу для эмоционального доверия к организации;
- 3) бренд выступает репутационной страховкой для некоммерческой деятельности и может способствовать исправлению ситуации при краткосрочных финансовых или организационных трудностях. Даже

при снижении социальной активности бренд некоммерческой организации будет поддерживать ее репутацию [Hudson, 2008, p.71–72].

По мнению руководителей российских НКО, положительный имидж и широкая информированность о проектах НКО не только являются залогом успеха ее дальнейшей деятельности, но и способствуют воспитанию у российских граждан культуры благотворительности [Роль маркетинга..., 2011].

Помимо всего вышеперечисленного маркетинговый подход к фандрайзингу в НКО предусматривает разработку маркетингового комплекса — набора инструментов, с помощью которых некоммерческая организация, используя различные маркетинговые подходы и инструменты, может вызывать интерес, привлекать и удерживать потенциальных доноров для реализации определенных проектов и программ. Традиционно маркетинговый комплекс, который впервые был определен Дж.Маккарти, включает четыре элемента: продукт (product), цену (price), продвижение (promotion) и место (place) [McCarthy, 1968]. Ф.Котлер и Э.Роберто предложили добавить еще три элемента: персонал (people), презентацию (presentation) и процесс (process) [Kotler, Roberto, 1989]. Выбор конкретных маркетинговых инструментов зависит от направления деятельности, целей, стратегий, реальных возможностей некоммерческой организации.

Современные зарубежные исследователи выделяют ряд перспективных направлений в улучшении качества фандрайзинга НКО.

Прежде всего это повышение общественного доверия к некоммерческому сектору. Во многих западных странах общепринятой нормой стали публичные отчеты некоммерческих организаций, которые считаются одним из главных средств повышения доверия общества к некоммерческому сектору. В то же время в рамках некоммерческого сектора, как и внутри экспертного сообщества, нет однозначного ответа на вопрос об эффективности этих отчетов, в особенности с учетом затрат на их подготовку и форму изложения, не всегда понятную широкой публике [Sargeant, Shang, 2011]. На уровень общественного доверия влияют заблуждения относительно бюджета НКО, распространенные как в обществе в целом, так и среди доноров. Еще более негативно на общественное восприятие НКО влияет тот факт, что организации некоммерческого сектора не только не стремятся открыто развеять эти мифы, но, напротив, стараясь соответствовать им в своих отчетах, всячески поддерживают их. Так, понимая, что доноры заинтересованы в том, чтобы основная часть пожертвования расходовалась на программные цели, НКО в своих отчетах намеренно занижают административные расходы, и в частности на фандрайзинг [Sargeant, Shang, 2011, p.11]. Анализируя отчеты университетов о затратах, связанных с фандрайзингом, П. Руней отметил, что в обществе распространено мнение о том, что затраты на один пожертвованный доллар не превышают нескольких центов, и стратегически было

бы гораздо правильнее честно признать реальную стоимость фандрайзинга для некоммерческих организаций [Rooney, 1999, p. 55]. По мнению А. Сарджента и Дж. Шанга, организации, отчитывающиеся о нулевых затратах на фандрайзинг, должны быть ответственны перед членами некоммерческого сообщества за ущерб, нанесенный общественной репутации сектора [Sargent, Shang, 2011].

Еще одним направлением в улучшении качества фандрайзинга НКО выступает поиск новых, стратегически значимых целевых аудиторий, каналов и методов фандрайзинга. Это касается, например: адресных обращений к различным этническим группам населения, которые могут быть склонны делать пожертвования в силу различных религиозно-этических причин, но в настоящее время не представлены среди доноров; креативного использования социальных медиа; разработки фандрайзинговых кампаний с учетом гендерных особенностей благотворителей. Многие из этих инновационных подходов к фандрайзингу еще требуют изучения их эффективности и описания имеющихся немногочисленных практик. К примеру, мало изучено поведение женщин-благотворительниц. В социологическом обследовании крупных частных благотворителей, проведенном в 2012 г., отмечено фактическое отсутствие данных об особенностях пожертвований женщинами, относящимися к данному сегменту доноров, за исключением спорадических наблюдений о том, что они склонны к меньшему риску и с большим интересом поддерживают программы по защите окружающей среды [High Net Worth Individuals..., 2012, p. 18].

Исследователи обращают все большее внимание на эволюцию частной благотворительности в поиске ее креативных, инновационных форм, ориентированных на долгосрочный эффект и партнерство, включающих затраты на оценку эффективности предоставленных ресурсов и даже сопряженных с более высоким риском, чем традиционные гранты или пожертвования [Anheier, Leat, 2006]. Подтверждая эту тенденцию, Л. Арриллага-Андриссен делает вывод о заметных изменениях в частной филантропии США, происшедших за последние десять лет и вызванных во многом сменой поколений [Arrillaga-Andreessen, 2011].

Сегодняшние, более молодые жертвователи склонны проявлять гораздо бóльшую заинтересованность в участии при реализации финансируемых ими проектов, активнее и разносторонне поддерживать деятельность некоммерческого сектора по решению волнующих их социальных проблем.

Самостоятельным направлением в улучшении качества фандрайзинга НКО является профессионализация фандрайзинга: создание специальных исследовательских центров и программ, введение университетских курсов, возможность получения диплома по фандрайзингу. «Изучение поведения доноров должно занять в фандрайзинге такое же центральное место, как и

изучение покупательского поведения в маркетинге» [Sargeant, Shang, 2011, p.23]. Отмечается, что развитие устойчивости НКО может быть достигнуто за счет привлечения не только профессиональных фандрайзеров, но и волонтеров, специализирующихся на фандрайзинге [Scaife, 2010, p.746]. С точки зрения доноров, присутствие в составе некоммерческой организации специалиста по фандрайзингу — важный показатель ее профессионализма. По данным социологического обследования, 91% доноров отметили, что наличие специалиста по фандрайзингу является одним из определяющих факторов в принятии решения о поддержке организации [Reinhardt, 2009, p.295].

Большинство исследователей относят фандрайзинг к дисциплине менеджмента некоммерческих организаций или выделяют его в качестве отдельной дисциплины, что связано с высокой значимостью фандрайзинга для некоммерческого сектора. Однако возрастает количество исследований, авторы которых отстаивают точку зрения о маркетинговой природе фандрайзинга [Sargeant, Foreman, Liao, 2002; Bennett, 2007; Madden, Scaife, 2008; Sargeant, Shang, Shabbir, 2010; Sargeant, Shang, 2011], неправомочности его рассмотрения вне маркетинговых концептов, что неминуемо приводит к потере конкурентных преимуществ на некоммерческом рынке [McGee, Donoghue, 2009]. Доноры являются слишком важными субъектами некоммерческого рынка, и без учета особенностей взаимодействия с ними будет утрачено понимание специфики его функционирования. Все это предъявляет более высокие требования к маркетинговой подготовке руководителей и сотрудников НКО.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фандрайзинг, охватывающий значительное разнообразие инструментов и методов, занимает определяющее место в создании финансовой устойчивости НКО. В России в последние годы происходит заметный устойчивый рост финансовой поддержки НКО из средств государственного и местных бюджетов, что, однако, не умаляет значимости эффективного фандрайзинга для привлечения средств благотворительных фондов, корпоративных и частных доноров. Этот вывод также подтверждается данными всероссийского обследования НКО 2012 г., согласно которым почти каждая седьмая НКО имеет поступления в виде благотворительных пожертвований.

Вместе с тем руководители российских НКО пока еще далеки от маркетингового подхода к фандрайзингу, широко распространенного в зарубежных некоммерческих организациях. Как показано в более ранних исследованиях Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ, большинство руководителей НКО в России ведут фандрайзинговую деятельность скорее стихийно, чем сознательно и планомерно, год за

годом используя одни и те же наработанные источники финансирования. Некоторые руководители занимают откровенно пассивную позицию, полагая, что деятельность НКО должна сосредотачиваться на реализации социальных проектов, а не на поиске финансирования [Роль маркетинга..., 2011, с. 191].

В настоящей статье представлены результаты начального этапа эмпирических исследований роли фандрайзинга в обеспечении финансовой устойчивости российских НКО. Перспективным видится продолжение исследований в этом направлении, что позволило бы выяснить, имеются ли различия в финансовой устойчивости между российскими НКО, использующими маркетинговый и традиционный подходы к фандрайзингу, и тем самым вписать данную проблему в более широкий контекст дискуссии о значимости различий в тенденциях и условиях развития сектора НКО в России и в западных странах.

Литература

- Андреев С. Н.* Зачем нужен некоммерческий маркетинг? // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2002. № 3. С. 32–37.
- Всероссийское обследование НКО.* Отчет по результатам исследования / Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. И. В. Мерсиянова (рук.), М. В. Власова. М.: НИУ ВШЭ, 2012.
- Гамольский П. Ю.* Российские негосударственные дарители, средства государственных бюджетов, активная предпринимательская деятельность, иностранные доноры — четыре ноги устойчивой НКО. Интервью portalу «НКО: законы развития». 2012. 29 декабря. URL: <http://www.nkozakon.ru/expert/52> (дата обращения: 08.06.2013).
- Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2012 год* // Общественная палата Российской Федерации. М., 2012. URL: http://www.oprf.ru/files/doklad_grazhdanskoe_obshestvo.pdf (дата обращения 21.01.2015).
- Мерсиянова И. В., Якобсон Л. И.* Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ, 2007.
- Мерсиянова И. В., Якобсон Л. И.* Сотрудничество государства и структур гражданского общества в решении социальных проблем // *Вопросы государственного и муниципального управления.* 2011. № 2. С. 5–24.
- Роль маркетинга и практика применения маркетинговых подходов в деятельности НКО.* Отчет по результатам исследования / Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора ГУ ВШЭ. И. В. Мерсиянова (рук.), М. В. Власова, Д. М. Рогозин. М.: ГУ–ВШЭ, 2011.
- Разработка методики оценки эффективности государственных и муниципальных программ поддержки НКО.* Отчет по результатам исследования / Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ. И. В. Мерсиянова и Л. И. Якобсон (рук.), М. Н. Громова, О. В. Владенкова. М.: НИУ ВШЭ, 2014.

- «Третий сектор» в России: текущее состояние и возможные модели развития. Доклад Фонда развития гражданского общества. 2013. 15 марта. URL: http://civilfund.ru/mat/view/20#_ftnref9 (дата обращения: 08.06.2013).
- Шекова Е.Л.* Проблемы некоммерческого сектора в развитых странах // *Общество и экономика*. 2001. № 10. С.20–30.
- Aaker J., Akutsu S.* Why Do People Give? The Role of Identity in Giving // *Journal of Consumer Psychology*. 2009. Vol. 19. N 3. P.267–270.
- Abdelkarim N.* The Long-Term Financial Sustainability of the Palestinian NGO Sector: An Assessment. Jerusalem: The Welfare Association Consortium, 2002.
- Anheier H., Leat D.* Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for Twenty-First Century. London, N. Y.: Routledge, 2006.
- Arrillaga-Andreessen L.* Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- Balog A.* Applying Social Marketing in Fundraising Activities to Civil Society Organizations // *International Journal of Management Cases*. 2011. Vol. 13. N 3. P.416–430.
- Bennett R.* The Use of Marketing Metrics by British Fundraising Charities: A Survey of Current Practice // *Journal of Marketing Management*. 2007. Vol. 23. N 9–10. P.959–989.
- Building Capacity in Nonprofit Organizations* / Eds. C.De Vito, C.Fleming. Washington, D.C.: The Urban Institute, 2001.
- Clifford D., Geyne-Rajme F., Mohan J.* How Dependent is the Third Sector on Public Funding? Evidence from the National Survey of Third Sector Organizations // Third Sector Research Centre. Working Paper 45. Southampton: TSRC, 2010.
- Clohesy W.* Fund-Raising and the Articulation of Common Goods // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2003. Vol. 32. N 1. P.128–140.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D.* Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value. Butterworth-Heinemann, Oxford: Routledge, 2002.
- Dolnicar S., Irvine H., Lazarevski K.* Mission or Money? Competitive Challenges Facing Public Sector Nonprofit Organizations in an Institutionalized Environment // *International Journal Nonprofit Voluntary Sector Marketing*. 2008. Vol. 13. P.107–117.
- Fisher J.* Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World. West Hartford: Kumarian Press, 1998.
- Fowler A.* Strengthening the Role of Voluntary Development Organizations: Policy Issues Facing Official Aid Agencies // *International Conference on Strengthening Financing for the Voluntary Sector in Development: The Role of Official Development Assistance*. Conference for Official Development Assistance Agencies. New York, 1995. URL: <http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/pdf/anglais/00000039.pdf> (дата обращения 20.09.2013).
- Fowler A.* Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development. London: Earthscan, 1997.
- Froelich K.* Diversification of Revenue Strategies. Evolving Resource Dependence in Non-profit Organizations // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1999. Vol. 28. N 3. P.246–268.
- Fundamentals of NGO Financial Sustainability*, 1994. URL: http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf?docID=12001 (дата обращения: 16.09.2013).

- Goerke J. Taking the Quantum Leap: Nonprofits Are Now in Business. An Australian Perspective // *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2003. Vol. 8. N 4. P.317–327.
- Gonzalez L., Vijande M., Casielles R. The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2002. Vol. 7. N 1. P.55–67.
- Gronbjerg K. *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenue in Social Services and Community Development Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- Guler E. How to Improve NGO Effectiveness in Development? A Discussion on Lessons Learned, 2008. URL: http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Capacity_building/NGO_Effectiveness.pdf <http://www.ngomanager.org/> (дата обращения: 18.09.2013).
- Gurin M. Is Marketing Dangerous for Fund-Raising? // *Fund Raising Management*. 1987. Vol. 17. N 1. P.72–75.
- Helming B., Thaler J. *Nonprofit Marketing // Third Sector Research / Ed. by R. Taylor*. N.Y.: Springer, 2010. P.151–170.
- High Net Worth Individuals and Sustainable Investment // Brussels: Eurosif, 2012. URL: http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/hnwi%20study%202012%20Eurosif_2.pdf (дата обращения: 16.09.2013).
- Holloway R. Sustainability // *International Encyclopedia of Civil Society / Eds. H. Anheier, S. Toepler*. N. Y.: Springer, 2010. P.1498–1503.
- Hudson J. The Branding of Charities // *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing / Eds. A. Sergeant, W. Wymer*. London: Routledge, 2008. P.70–90.
- Investopedia Explains Nonprofit Marketing. URL: www.investopedia.com/terms/n/nonprofit-marketing.asp (дата обращения: 16.09.2013).
- Javeline D., Lindemann-Komarova S. A Balanced Assessment of Russian Civil Society // *Journal of International Affairs*. 2010. Vol. 63. N 2. P.171–188.
- Kara A., Spillan J.E., DeShields O. W. An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. Vol. 12. N 2. P.59–72.
- Kaufmann E. Building Fund Raising for Urban Residential Housing Constructions in Dresden and Bautzen // *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 1912. Vol. 34. N 1. P.297.
- Kotler P., Levy S. Broadening the Concept of Marketing // *Journal of Marketing*. 1969. Vol. 33. N 1. P.10–15.
- Kotler P., Roberto E.L. *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. N.Y., London: Free Press, 1989.
- Light P. *Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform*. Washington, DC: The Brookings Institution, 2000.
- Macedo I.M., Pinho J.C. The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation // *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40. N 5/6. P.533–553.
- Madden K., Scaife W. Corporate Philanthropy: Who Gives and Why? // *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing / Eds. A. Sergeant, W. Wymer*. London: Routledge, 2008. P.152–172.

- McGee S., Donoghue F.* The Conundrum of Fundraising in Nonprofit Organizations: A Story From Ireland // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2009. Vol.21. N 4. P.367–383.
- McCarthy E.J.* Basic Marketing: A Managerial Approach. 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Nonprofit Fundraising Study* // Nonprofit Research Collaborative. 2012. April. URL: http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/NRC_April_2012_FINAL%20v2.pdf (дата обращения: 20.09.2013).
- Nonprofit Fundraising Study* // Nonprofit Research Collaborative. 2013. April. URL: <http://www.urban.org/UploadedPDF/412836-nonprofit-research-collaborative.pdf> (дата обращения: 20.09.2013).
- Padanyi P., Gainer B.* Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. Vol.12. N 2. P.43–57.
- Pfeffer J., Salanick G.* The External Control of Organizations. N. Y.: Harper & Row, 1978.
- Reinhardt G.* Matching Donors and Nonprofits. The Importance of Signaling in Funding Awards // *Journal of Theoretical Politics*. 2009. Vol.21. N 3. P.283–309.
- Rooney P.* A Better Method for Analyzing the Costs and Benefits of Fundraising at Universities // *Nonprofit Management and Leadership*. 1999. Vol.10. N 1. P.39–56.
- Rothschild M.* Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhoodlike Soap // *Journal of Marketing*. 1979. Vol.43. N 1. P.11–20.
- Salamon L.M., Anheier H.K.* Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-nationally // *Voluntas*. 1998. Vol.9. N 3. P.213–248.
- Salamon L., Anheier H., List R., Toepler S., Sokolowski W. and Associates.* Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Baltimore, MD: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1999.
- Salamon L., Sokolowski W.* Measuring Civil Society: The Johns Hopkins Global Civil Society Index / L.M.Salamon, S.W.Sokolowski and Associates. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Vol.2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. P.61–92.
- Salamon L., Sokolowski W., List R.* Global Civil Society: An Overview // L.M.Salamon, S.W.Sokolowski and Associates. Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector. Vol.2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. P.3–60.
- Sargeant A., Foreman S., Liao M.* Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2002. Vol.10. N 2. P.41–65.
- Sargeant A., Shang J.* Growing Philanthropy in the United States. Blackbaud Inc., 2011. URL: <http://www.indiana.edu/~iunews/GrowingPhilanthropy.pdf> (дата обращения: 18.09.2013).
- Sargeant A., Shang J., Shabbir H.* The Social Marketing of Giving: A Framework for Public Policy Intervention // *Public Management Review*. 2010. Vol.12. N 5. P.635–662.
- Sarriot E., Winch P., Ryan L., Bowie J., Kouletio M., Swedberg E., Le Ban K., Edison J., Welch R., Pacque M.* A Methodological Approach and Framework for Sustainability Assessment in NGO Implemented Primary Health Care Programs // *International Journal of Health Planning and Management*. 2004. Vol.19. N 1. P.23–41.

- Scaife W. Fundraising // International Encyclopedia of Civil Society / Eds. H. Anheier, S. Toepler. N. Y., NY: Springer, 2010. P.742–746.
- Smith S., Lipski M. Nonprofits Contracting. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.
- Viravaidya M., Hayssen J. Strategies To Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities // UNAIDS Best Practice Collection. 2001. URL: http://data.unaids.org/publications/irc-pub06/jc579-strategies_ngo_en.pdf (дата обращения: 18.08.2013).
- 2013 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 17th edition. June 2014. URL: <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/+E&E%202013%20CSOSI%20Full%20Report.pdf> (дата обращения: 19.01.2015)
- 2013 State of the Nonprofit Sector Survey Results. March 2013. Nonprofit Finance Fund. URL: http://nonprofitfinancefund.org/files/docs/2013/2013survey_nat_summary.pdf (дата обращения: 20.09.2013).

References

- Andreev S. N. Zachem nuzhen nekommercheskij marketing? (Why Nonprofit Marketing is Necessary?). *Marketing v Rossii i za rubezhom*. 2002. N 3. P.32–37.
- Vserossijskoe obsledovanie NKO: Otchet po rezul'tatam issledovaniya (All-Russian NPO Survey: Research Report). Tsentr issledovanij grazhdanskogo obshhestva i nekommercheskogo sektora NIU VSHE. I. V. Mersiyanova, M. V. Vlasova. Moscow: NIU VSHE, 2012.
- Gamol'skij P. Yu. Rossijskie negosudarstvennye dariteli, sredstva gosudarstvennykh byudzhetov, aktivnaya predprinimatel'skaya deyatel'nost', inostrannye donory — chetyre nogi ustojchivoj NKO. Interv'yu portalu «NKO: zakony razvitiya» (Russian Non-governmental Grantors, the State Budget Funds, Vigorous Business Activities, Foreign Donors — Four Legs Sustainable NPOs. An Interview with “NPOs: The Laws of Development”). 2012. 29 dekabrya. URL: <http://www.nkozakon.ru/expert/52> (accessed: 08.06.2013).
- Doklad o sostoyanii grazhdanskogo obshhestva v Rossijskoj federatsii za 2012 god (Report on the State of Civil Society in the Russian Federation for the Year 2012). *Obshhestvennaya palata Rossijskoj Federatsii*. Moscow, 2012. URL: http://www.oprf.ru/files/doklad_grazhdanskoe_obshestvo.pdf (accessed: 21.01.2015).
- Mersiyanova I. V., Yakobson L. I. *Negosudarstvennye nekommercheskie organizatsii: institucional'naya sreda i effektivnost' deyatel'nosti* (Nonprofit Organizations: The Institutional Environment and Performance). Moscow: Izdat. dom GU–VSHE, 2007.
- Mersiyanova I. V., Yakobson L. I. Sotrudnichestvo gosudarstva i struktur grazhdanskogo obshhestva v reshenii sotsial'nykh problem (The Cooperation of the State with other Structures of Civic Society for Solving Social Problems). *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2011. N 2. P.5–24.
- Rol' marketinga i praktika primeneniya marketingovykh podkhodov v deyatel'nosti NKO. Otchet po rezul'tatam issledovaniya (The Role of Marketing and Practice of Marketing Approaches in the Activities of NPOs. Research Report). Tsentr issledovanij

- grazhdanskogo obshhestva i nekommercheskogo sektora GU VSHE. I. V. Mersiyanova, M. V. Vlasova, D. M. Rogozin. Moscow: GU-VSHE, 2011.
- Razrabotka metodiki otsenki effektivnosti gosudarstvennykh i munitsipal'nykh programm podderzhki NKO. Otchet po rezul'tatam issledovaniya (Development of Methodology for Evaluating the Effectiveness of Public and Municipal Programs to Support NPOs. Research Report).* Tsentr issledovaniy grazhdanskogo obshhestva i nekommercheskogo sektora NIU VSHE. I. V. Mersiyanova i L. I. Yakobson, M. N. Gromova, O. V. Vladenkova. Moscow: NIU VSHE, 2014.
- «Tretij sektor» v Rossii: tekushchee sostoyanie i vozmozhnye modeli razvitiya. Doklad Fonda razvitiya grazhdanskogo obshhestva (“Third Sector” in Russia: Current State and Possible Development Model. Report of the Civil Society Fund). 2013. 15 marta. URL: http://civilfund.ru/mat/view/20#_ftnref9 (accessed: 08.06.2013).
- Shekova E. L. Problemy nekommercheskogo sektora v razvitykh stranakh (Problems of the Nonprofit Sector in Developed Countries). *Obshchestvo i ekonomika*. 2001. N 10. P. 20–30.
- Aaker J., Akutsu S. Why Do People Give? The Role of Identity in Giving. *Journal of Consumer Psychology*. 2009. Vol. 19. N 3. P. 267–270.
- Abdelkarim N. *The Long-Term Financial Sustainability of the Palestinian NGO Sector: An Assessment*. Jerusalem: The Welfare Association Consortium, 2002.
- Anheier H., Leat D. *Creative Philanthropy: Toward a New Philanthropy for Twenty-First Century*. London, New York: Routledge, 2006.
- Arrillaga-Andreessen L. *Giving 2.0: Transform Your Giving and Our World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2011.
- Balog A. Applying Social Marketing in Fundraising Activities to Civil Society Organizations. *International Journal of Management Cases*. 2011. Vol. 13. N. 3. P. 416–430.
- Bennett R. The Use of Marketing Metrics by British Fundraising Charities: A Survey of Current Practice. *Journal of Marketing Management*. 2007. Vol. 23. N 9–10. P. 959–989.
- Building Capacity in Nonprofit Organizations*. Eds. C. De Vito, C. Fleming. Washington, D.C.: The Urban Institute, 2001.
- Clifford D., Geyne-Rajme F., Mohan J. How Dependent is the Third Sector on Public Funding? Evidence from the National Survey of Third Sector Organizations. *Third Sector Research Centre*. Working Paper 45. Southampton: TSRC, 2010.
- Clohesy W. Fund-Raising and the Articulation of Common Goods. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2003. Vol. 32. N 1. P. 128–140.
- Christopher M., Payne A., Ballantyne D. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Butterworth-Heinemann, Oxford: Routledge, 2002.
- Dolnicar S., Irvine H., Lazarevski K. Mission or Money? Competitive Challenges Facing Public Sector Nonprofit Organizations in an Institutionalized Environment. *International Journal Nonprofit Voluntary Sector Marketing*. 2008. Vol. 13. P. 107–117.
- Fisher J. *Non-Governments: NGOs and the Political Development of the Third World*. West Hartford: Kumarian Press, 1998.
- Fowler A. Strengthening the Role of Voluntary Development Organizations: Policy Issues Facing Official Aid Agencies. *International Conference on Strengthening Financing for the Voluntary Sector in Development: The Role of Official Development*

- Assistance. Conference for Official Development Assistance Agencies. New York, 1995. URL: <http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/pdf/anglais/00000039.pdf> (accessed: 20.09.2013).
- Fowler A. *Striking a Balance: A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development*. London: Earthscan, 1997.
- Froelich K. Diversification of Revenue Strategies. Evolving Resource Dependence in Non-profit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 1999. Vol.28. N 3. P.246–268.
- Fundamentals of NGO Financial Sustainability*. 1994. URL: http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/Fundamentals_of_NGO_Financial_Sustainability.pdf?docID=12001 (accessed: 16.09.2013).
- Goerke J. Taking the Quantum Leap: Nonprofits Are Now in Business. An Australian Perspective. *Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2003. Vol.8. N 4. P.317–327.
- Gonzalez L., Vijande M., Casielles R. The Market Orientation Concept in the Private Nonprofit Organization Domain. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 2002. Vol.7. N 1. P.55–67.
- Gronbjerg K. *Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenue in Social Services and Community Development Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1993.
- Guler E. How to Improve NGO Effectiveness in Development? A Discussion on Lessons Learned. 2008. URL: http://www.ngomanager.org/dcd/2_Organisational_Development/Capacity_building/NGO_Effectiveness.pdf (accessed: 18.09.2013).
- Gurin M. Is Marketing Dangerous for Fund-Raising? *Fund Raising Management*. 1987. Vol.17. N 1. P.72–75.
- Helming B., Thaler J. Nonprofit Marketing. *Third Sector Research*. Ed. by R.Taylor. New York: Springer, 2010. P.151–170.
- High Net Worth Individuals and Sustainable Investment*. Brussels: Eurosif, 2012. URL: http://www.spainsif.es/sites/default/files/upload/publicaciones/hnwi%20study%202012%20Eurosif_2.pdf (accessed: 16.09.2013).
- Holloway R. Sustainability. *International Encyclopedia of Civil Society*. Eds. H. Anheier, S. Toepler. New York: Springer, 2010. P.1498–1503.
- Hudson J. The Branding of Charities. *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. Eds. A.Sergeant, W.Wymer. London: Routledge, 2008. P.70–90.
- Investopedia Explains Nonprofit Marketing*. URL: www.investopedia.com/terms/n/nonprofit-marketing.asp (accessed: 16.09.2013).
- Javeline D., Lindemann-Komarova S. A Balanced Assessment of Russian Civil Society. *Journal of International Affairs*. 2010. Vol.63. N 2. P.171–188.
- Kara A., Spillan J.E., DeShields O.W. An Empirical Investigation of the Link between Market Orientation and Business Performance in Nonprofit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. Vol.12. N 2. P.59–72.
- Kaufmann E. Building Fund Raising for Urban Residential Housing Constructions in Dresden and Bautzen. *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*. 1912. Vol.34. N 1. P.297.
- Kotler P., Levy S. Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. 1969. Vol.33. N 1. P.10–15.

- Kotler P., Roberto E.L. *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*. New York and London: Free Press, 1989.
- Light P. *Making Nonprofits Work: A Report on the Tides of Nonprofit Management Reform*. Washington, DC: The Brookings Institution, 2000.
- Macedo I.M., Pinho J.C. The Relationship between Resource Dependence and Market Orientation. *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40. N 5/6. P.533–553.
- Madden K., Scaife W. Corporate Philanthropy: Who Gives and Why? *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. Eds. A. Sargeant, W. Wymer. London: Routledge, 2008. P.152–172.
- McGee S., Donoghue F. The Conundrum of Fundraising in Nonprofit Organizations: A Story From Ireland. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2009. Vol. 21. N 4. P.367–383.
- McCarthy E.J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 3rd ed. Homewood, IL.: Richard D. Irwin, Inc., 1968.
- Nonprofit Fundraising Study. *Nonprofit Research Collaborative*. 2012. April. URL: http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/NRC_April_2012_FINAL%20v2.pdf (accessed: 20.09.2013).
- Nonprofit Fundraising Study. *Nonprofit Research Collaborative*. 2013. April. URL: <http://www.urban.org/UploadedPDF/412836-nonprofit-research-collaborative.pdf> (accessed: 20.09.2013).
- Padanyi P., Gainer B. Market Orientation in the Nonprofit Sector: Taking Multiple Constituencies into Consideration. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. Vol. 12. N 2. P.43–57.
- Pfeffer J., Salanick G. *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row, 1978.
- Reinhardt G. Matching Donors and Nonprofits. The Importance of Signaling in Funding Awards. *Journal of Theoretical Politics*. 2009. Vol. 21. N 3. P.283–309.
- Rooney P. A Better Method for Analyzing the Costs and Benefits of Fundraising at Universities. *Nonprofit Management and Leadership*. 1999. Vol. 10. N 1. P.39–56.
- Rothschild M. Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhoodlike Soap. *Journal of Marketing*. 1979. Vol. 43. N 1. P.11–20.
- Salamon L.M., Anheier H.K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-nationally. *Voluntas*. 1998. Vol. 9. N 3. P.213–248.
- Salamon L., Anheier H., List R., Toepler S., Sokolowski W. and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 1999.
- Salamon L., Sokolowski W. Measuring Civil Society: The Johns Hopkins Global Civil Society Index. L.M.Salamon, S.W.Sokolowski and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Vol.2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. P.61–92.
- Salamon L., Sokolowski W., List R. Global Civil Society: An Overview. L.M.Salamon, S.W.Sokolowski and Associates. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*. Vol.2. Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2004. P.3–60.
- Sargeant A., Foreman S., Liao M. Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2002. Vol. 10. N 2. P.41–65.

- Sargeant A., Shang J. *Growing Philanthropy in the United States*. Blacbaud Inc., 2011. URL: <http://www.indiana.edu/~iunews/GrowingPhilanthropy.pdf> (accessed: 18.09.2013).
- Sargeant A., Shang J., Shabbir H. The Social Marketing of Giving: A Framework for Public Policy Intervention. *Public Management Review*. 2010. Vol. 12. N 5. P. 635–662.
- Sarriot E., Winch P., Ryan L., Bowie J., Kouletio M., Swedberg E., Le Ban K., Edison J., Welch R., Pacque M. A Methodological Approach and Framework for Sustainability Assessment in NGO Implemented Primary Health Care Programs. *International Journal of Health Planning and Management*. 2004. Vol. 19. N 1. P. 23–41.
- Scaife W. Fundraising. *International Encyclopedia of Civil Society*. Eds. H. Anheier, S. Toepler. New York, NY: Springer, 2010. P. 742–746.
- Smith S., Lipski M. *Nonprofits Contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1993.
- Viravaidya M., Hayssen J. Strategies To Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization through Business Activities. *UNAIDS Best Practice Collection*. 2001. URL: http://data.unaids.org/publications/irc-pub06/jc579-strategies_ngo_en.pdf (accessed: 18.08.2013).
- 2013 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 17th ed. 2014. June. URL: <http://www.ngo.ee/sites/default/files/files/+E&E%202013%20CSOSI%20Full%20Report.pdf> (accessed: 19.01.2015).
- 2013 State of the Nonprofit Sector Survey Results. 2013. March. *Nonprofit Finance Fund*. URL: http://nonprofitfinancefund.org/files/docs/2013/2013survey_nat_summary.pdf (accessed: 20.09.2013).

Статья поступила в редакцию 28 августа 2014 г.

Контактная информация

Мерсиянова Ирина Владимировна — кандидат социологических наук, директор Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, заведующая кафедрой; imersianova@hse.ru

Иванова Наталья Владимировна — кандидат филологических наук; старший научный сотрудник; nvivanova@hse.ru

Корнеева Ирина Евгеньевна — научный сотрудник; ikorneeva@hse.ru

Mersianova Irina V. — Candidate of Sciences in Sociology, Director of the Center for Studies of the Civil Society and the Nonprofit Sector, Head of the Department; imersianova@hse.ru

Ivanova Natalia V. — Candidate of Sciences in Philology, Senior Research Fellow; nvivanova@hse.ru

Korneeva Irina E. — Research Fellow; ikorneeva@hse.ru