

# Профессионализация фандрайзинга в современном российском обществе

---

*Марика Сурина*

## Введение

**В** последние пару десятилетий вопрос профессионализации какой-либо деятельности все больше интересует западных и российских исследователей. Связано это, прежде всего, с появлением качественно новых видов деятельности, нуждающихся в общественном признании. Одним из таких «профессионально спорных» занятий является деятельность по привлечению средств в некоммерческие организации – фандрайзинг. Следует иметь в виду, что приемы привлечения ресурсов, в том числе и финансовых, для всевозможных благотворительных целей известны в мире с самых давних времен. В настоящее время фандрайзинг представляет собой целый комплекс подходов и принципов, а теоретики и практики разных стран, изучая данное занятие, все чаще акцентируют его профессиональные аспекты. Подобная тенденция к профессионализации фандрайзинга напрямую соотносится с его значимостью и особой ролью в построении гражданского общества. Это обусловлено тем, что рост гражданского общества на Западе сопровождался ростом экономики некоммерческих организаций (НКО), где в обо-

---

В данной научной работе использованы результаты исследовательского проекта «Идеологии профессионализма в социальном государстве», выполненного в рамках Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2012 году, грант № 12-05-0007.

роте находятся огромные денежные средства, стимулирующие различные направления социально значимой деятельности. Отметим, что часть деятельности НКО основана на волонтерской помощи, однако многое в их работе требует привлечения финансов, а следовательно, предполагает наличие большой ответственности перед обществом, требует особого рода регламентации, чем и обуславливаются тенденции к профессионализации фандрайзинга.

Вместе с тем существует множество проблем с реализацией фандрайзинга в российском обществе на практике. Это обстоятельство связано как с низким доверием к некоммерческому сектору вообще, так и со слабым пониманием механизмов фандрайзинга со стороны общественности. Особенные трудности возникают с формированием грамотного построения всего процесса привлечения ресурсов. Остро встает вопрос профессионального кадрового обеспечения некоммерческих организаций, появляется потребность в грамотных специалистах, которые занимаются процессом реализации фандрайзинговой деятельности. При этом в современном российском обществе вопросу профессионализации фандрайзинга уделяется достаточно мало внимания, что сказывается на неоднозначном восприятии данного феномена со стороны граждан, осложняет развитие идей филантропии и благотворительности. Статья посвящена изучению группы специалистов, занимающихся привлечением средств в некоммерческих организациях, в ракурсе неовеберианской социологии профессий, в частности, в аспектах автономии, закрытия и регулирования деятельности [Романов, Ярская-Смирнова, 2009. С. 27–28]. На материалах качественных интервью раскрываются основные содержательные элементы осуществления этой практики в России и этические аспекты, сложности и латентные практики в работе фандрайзеров.

Данные, представленные в статье, были собраны в результате серии интервью с фандрайзерами НКО г. Москвы и области, а также специалистами из других городов, а именно: Санкт-Петербург, Самара, Томск. Было проинтервьюировано девять фандрайзеров, на постоянной основе занимающихся привлечением средств в российских некоммерческих организациях. Исследование проводилось с января по май 2012 года, в результате удалось собрать актуальную и разнообразную информацию о российских НКО, о профессиональной деятельности фандрайзеров, специфике самой деятельности по привлечению средств и о тенденциях ее профессионализации в российских НКО. Особый акцент в ходе анализа полевых материалов был сделан на выявлении профессионального статуса фандрайзинговой деятельности в России, признаках и характеристиках феномена профессионализации, а также перспективах развития финансирования НКО.

## Система фандрайзинга в некоммерческих организациях

По выражению М.В. Сендлера, «фандрайзинг – это “кровеносная система” (lifeblood) третьего сектора» [Sandier, Hudson, 1998. P. 94], то есть он является своего рода жизненной необходимостью для существования НКО. Фандрайзинг (от англ. fund – ресурс и raising – поднимать, формировать) – это система целенаправленного привлечения и формирования ресурсов (финансовых, материальных, человеческих и информационных) для конкретных нужд благотворительных проектов. Это понятие впервые появилось в США, где активное развитие фандрайзинга шло во второй половине XX века в связи с возрастанием роли третьего сектора в экономике. Огромный толчок развития фандрайзинг получил в 1980-е годы, что было связано с финансовым кризисом в некоммерческом секторе ввиду сокращения бюджетного финансирования на социальные цели. В это же время он окончательно оформился в самостоятельную дисциплину в США.

В России система фандрайзинга стала использоваться с 1990-х годов, когда в стране начали развиваться некоммерческие организации. В отличие от США здесь пока еще низок процент участия общества и государства в формировании бюджета отечественных НКО, однако становится актуальна проблема привлечения новых форм финансирования, планирования и организации процессов внешней поддержки, то есть происходит развитие фандрайзинговых технологий.

Как указывает Р.Б. Гандерман, все типы пожертвований укладываются в четыре модели: эгоистическую, сострадательную, научную (профилактическую) и либеральную (основанную на нуждах реципиента и успешности донора) [Gunderman, 2008. P. 19–29]. Перечисленные модели можно сопоставить с общественными мотивами участия в работе НКО. Стоит сказать, что для максимальной эффективности использования системы фандрайзинга исследователи выделяют различные мотивы вовлеченности в процесс благотворительности. Так, А. Сэджинг приводит классификацию основных мотивов донорства, знание которых позволяет фандрайзеру добиться хороших результатов в своей деятельности [Sargeant, Shang, 2009. P. 66–72]. Прежде всего, он выделяет группу собственных выгод, в которую входят такие мотивы, как повышение самооценки; освобождение от грехов; общественное поощрение; доступ к услугам НКО; желание получить материальное поощрение от НКО; память о каком-то близком человеке; освобождение от налогов. Эмоциональная мотивация основана на симпатии к представителям НКО, и в частности к фандрайзерам; чувство страха, сострадания, вины;

общественное осуждение. Еще две группы мотивов пожертвований – это эмпатия и ценностные установки (личные, общественные, корпоративные) [Sargeant, Shang, 2009. P. 66–72].

Фандрайзинг как система в деятельности НКО сочетает в себе целый комплекс мероприятий, требующий качественного планирования и разработки стратегии действий и в итоге способствующий достижению цели организации [Wheeler, 2009. P. 103–107]. Фандрайзинг ведет к появлению качественно разнообразных форм сотрудничества: с организациями социального обслуживания населения, другими организациями, имеющими схожие цели деятельности, с частными лицами, бизнес-структурами, а также некоммерческими организациями, заинтересованными в продвижении идей филантропии [Newman, 2002. P. 232].

Согласно Н. Френцесу, социально ответственный бизнес может полностью заменить деятельность третьего сектора, а значит, и необходимость использования фандрайзинга отпадет сама собой [Frances, 2008. P. 49–56]. Однако пока это лишь утопия, и автор делает вывод о необходимости межсекторного партнерства на службе обществу. Можно указать на некоторые сходные стратегии бизнеса и фандрайзинга. Людям доставляет удовольствие покупать футболки, продукты, значки, идентифицирующие их как жертвователей, и компании все чаще представляют покупку своего продукта как вклад в благотворительность. Мур характеризует это явление положительно не только из-за социальной направленности деятельности бизнеса, но и потому что таким образом формируется позитивное отношение к деятельности некоммерческих организаций, род занятий которых многим людям ранее был непонятным и далеким от их повседневной жизни [Moog, 2008. P. 137–141].

### **Профессионализация фандрайзинга: основные подходы**

В связи с ростом количества некоммерческих организаций во всем мире появляется спрос на грамотных специалистов, занимающихся фандрайзинговой деятельностью, иначе говоря, появляется необходимость в профессиональных специалистах по фандрайзингу [Werker, Ahmed, 2008. P. 83–86]. Р.Ф. Карбуон предлагает анализировать фандрайзинг как развивающуюся профессию, которая имеет огромный потенциал для дальнейшего становления и процветания [Carbone, 1989. P. 46]. Исследователи обращают внимание на оформленность профессионального кодекса [Sargeant, Shang, 2010. P. 59]. По мнению Х.Г. Блоланда, Р. Борнстейна, Е.Р. Темпила, фандрайзинг по многим критериям достиг своего профессионального

статуса [Bloland, Bornstein, 1991. P. 103–123]. Т.С. Кабони исследует способ саморегуляции профессионального поведения привлечения средств в студенческой среде [Caboni, 2010. P. 339–365].

Российских исследователей тоже постепенно начинает интересовать вопрос профессионализации фандрайзинга. И.В. Задорин, Д.Г. Зайцев, И.А. Климов делают вывод о том, что российским НКО во взаимодействии с донорами не хватает компетенции и профессионализма в связи с отсутствием гражданского и правового образования, слабой финансовой грамотности, нехваткой менеджерских и переговорных навыков [Задорин, Зайцев, Климов, 2011. С. 54]. И.И. Солодова также критикует сложившуюся профессиональную систему фандрайзинга, она обращает внимание на несоблюдение конкурсных процедур, правил проектной работы, однообразие предлагаемых на конкурс проектов, пренебрежение анализом потребностей и мониторингом результатов финансирования, что ведет к отсутствию ожидаемых улучшений в обществе [Солодова, 2011].

Достаточно подробно характеризует профессионализацию НКО и ее деятельности по привлечению средств М. Слободская. По ее мнению, технологии НКО, включая фандрайзинг, профессионализируются, чему способствует улучшение менеджмента и повышение уровня профессионального образования благодаря системе обучающих тренингов и курсов [Слободская, 2006]. Любопытную полемику вызывает и сама идея профессионализации деятельности по привлечению средств, которая способна утратить волонтерский энтузиазм и добровольческий мотив, когда человек становится профессиональным «функционером». К сожалению, некоммерческий сектор подвержен подобному явлению ничуть не меньше, чем другие сферы деятельности [Желнина, 2009].

### **Рамки, функции и проблемы**

Обсуждая нормативные рамки своей деятельности, наши информанты – специалисты по привлечению средств, отметили Гражданский и Налоговый кодексы, а некоторые еще и «Закон о благотворительной деятельности и благотворительных организациях», «Закон о деятельности некоммерческих организаций». Один из участников исследования отметил и иные нормативно-правовые акты – «Закон о банках и банковской деятельности», «Закон о регулировании деятельности платежных агентов», «Закон о защите персональных данных», «Закон о рекламе», что обосновано его достаточно глубоким освоением всего фандрайзингового процесса и наличием большого опыта работы в данной сфере. По словам информантов,

кроме основного свода законов российского законодательства и внутреннего устава организации, им в своей деятельности больше ничем особенно руководствоваться не приходится, поскольку в отношении фандрайзинговой деятельности нормативно-правовое регулирование пока еще слабо проработано.

Нас интересовало, какие формальные и неформальные требования предъявляются к специалистам в области привлечения ресурсов:

Формальные требования обычно невелики: желательно высшее образование, желательно возраст от 20 и выше, желательно специальность, которая смогла бы быть полезна хоть в одной из областей работы в фандрайзинге: маркетинг, психология, экономика, журналистика (интервью 1).

Однако более серьезные требования выдвигаются в отношении личностных качеств специалиста по привлечению средств, который должен ориентироваться на общественное благо, быть отличным коммуникатором, открытым человеком, готовым к решению сложных задач:

Большая часть требований выдвигается с неформальной точки зрения, это в первую очередь большая мотивация к работе в секторе НКО, желание развиваться, плюс еще к тому, что рынок НКО меняется очень быстро и надо быть готовым к самым разным переменам. Далее важна готовность и умение работать в команде, еще нужно быть готовым к работе в неформальной обстановке, надо уметь также работать самостоятельно, потому что никто не будет потом ходить и тщательно перепроверять тебя (интервью 1).

Как видим, основная ставка в данной деятельности делается именно на личностные качества, а не на профессиональные компетенции. В идеале, конечно, должно быть и то и другое, но обычно таких специалистов достаточно мало на рынке ввиду относительно недавнего появления профессионально организованной фандрайзинговой деятельности в российских реалиях.

Потребность в фандрайзинге, как и в развитии некоммерческих сервисов в целом, обусловлена функционированием рыночной экономики и несет на себе компенсаторную функцию в социальном государстве. Организации гражданского общества заполняют те лакуны, которые возникают из-за того, что у государства не хватает ресурсов или политической воли гарантировать права разным категориям нуждающихся в помощи граждан. Об этом говорят и наши собеседники:

Появление большого количества НКО говорит о том, что государство не справляется с большим количеством социальных нужд, удовлетворение которых входило в сферу их ответственности. НКО также необходимы средства, поэтому большинство российских НКО как раз таки и существуют за счет фандрайзинга, то есть изысканием средств для своего существования (интервью 2).

Вместе с тем фандрайзинг вовлекает людей в практику филантропии:

Фандрайзер своего рода является миссионером, он несет про- motion-идеи общественности, благотворительной деятельности (интервью 3).

Информанты говорили о больших трудностях, которые не позволяют пока профессионализироваться фандрайзингу в России. В первую очередь, это непонимание и пассивность со стороны общества:

Видимо, общество еще «не созрело» до каких-то глобальных благотворительных проектов. Такое ощущение, что мы просто не готовы еще к проявлению своей гражданской активности (интервью 4).

Еще не сложилось общего понимания в обществе того, для чего эта деятельность нужна, о том, чем занимаются НКО. Сложности также возникают из-за пробелов в законодательстве, отсутствия практики поддержки и освещения благотворительных проектов в СМИ, недостатка программ подготовки по фандрайзингу. Накопление опыта является ведущим моментом в организации той или иной деятельности:

Просто мало пока опыта. Ведь такой вот серьезный фандрайзинг существует в нашей стране совсем недавно. Думаю, все к тому и идет, что эта деятельность профессионализируется. Надо просто подождать какое-то время (интервью 5).

В деятельности фандрайзеров есть целый ряд рисков и трудностей, которые можно подразделить на психологические, организационные, технические, правовые, этические. Под психологическими рисками стоит подразумевать риск «профессионального выгорания», боязнь сложных задач, отсутствие стрессоустойчивости, подверженность попаданию под негативное влияние, неумение бороться с общественными стереотипами. Организационные сложности чаще всего заключаются в выстраивании максимально эффектив-

ного процесса, а также в привлечении внимания к деятельности со стороны общественности, СМИ, бизнеса и государства, в умении согласовывать интересы доноров с интересами организации. Технические сложности заключаются, главным образом, в передаче привлеченных средств непосредственно в организацию и далее. Правовые сложности и риски сочетают в себе весь спектр недоработанности нормативно-правового законодательства в отношении данной деятельности, с которыми фандрайзеры сталкиваются в своей ежедневной практике, когда им приходится искать какие-то «лазейки» в законодательстве для того, чтобы организуемая деятельность была законной, с одной стороны, и эффективной, с другой:

Есть некоторые вещи, в которых ограничивает законодательство, то есть некоторые процедуры, которые было бы удобно и логично сделать, оно или усложняет или запрещает. Соответственно, возникает дилемма: или ты делаешь криво и неудобно или ты это делаешь не совсем законно, имея риск за это быть наказанным (интервью 6).

Существующие этические трудности, возможно, обусловлены неразрешенными ранее проблемами другого рода: правовыми, психологическими, организационными и техническими. Ввиду неразрешенности этих сложностей возникает проблема этического следования основам деятельности, что наносит огромный репутационный удар как по фандрайзинговой деятельности, так и по НКО, в рамках которой этот процесс осуществляется. Грантовая поддержка со стороны иностранных доноров создает определенную специфику как фандрайзинга, так и реализации проектов:

Мы стараемся очень многие технологии копировать с Запада, но невозможно все это без последствий адаптировать у нас. Мы обязательно столкнемся с местной спецификой, связанной с провалом в нормативно-правовой базе, с непрофессионализмом или с ментальностью, которые не приемлют это (интервью 7).

Сегодня повышается спрос на специалистов внутри некоммерческого сектора, растет количество НКО, в которых присутствует острая необходимость в специалистах-фандрайзерах. В последние годы в некоторых крупных некоммерческих организациях появляется конкуренция за грамотных специалистов по фандрайзингу. Конкуренция на поле фандрайзинга возникает и между некоммерческими организациями ввиду ограниченности ресурсов. Фандрайзеры, являясь «руками» организаций, вступают между собой в некоторую борьбу за источник финансирования. Стоит отметить, что обо-



значенная борьба отличается от той конкуренции, которая существует в бизнес-секторе, так как имеет «неагрессивные формы».

Иными словами, основной сложностью сейчас является воспитание в обществе культуры участия в благотворительной деятельности. И хотя, по мнению экспертов, общество пока еще не понимает специфику деятельности фандрайзеров, были отмечены и некоторые позитивные изменения в этом процессе за последние несколько лет. В частности, появилось больше информации о деятельности, все большую популярность приобретает социальная реклама, которой государство стало уделять все больше внимания, а население стало лучше разбираться в вопросах некоммерческого сектора и благотворительности.

Как полагают информанты, фандрайзинг не только не является престижным занятием в российском обществе, но вызывает, скорее, опаску и недоверие, чем уважение. Между тем один информант отметил, что заниматься фандрайзингом все-таки очень статусно:

Мне кажется, что эти люди и являются элитой общества. Что также интересно, у фандрайзера может быть очень интересный круг знакомств, например, высокопоставленные люди, он может ходить на всякие приемы и т.д., то есть это вполне престижная деятельность (интервью 3).

В этом фрагменте интервью фандрайзеры выступают в роли отнюдь не «просителей средств», а скорее, тех, дружба с кем является «полезной» и даже необходимой.

С одной стороны, ситуация в российском третьем секторе складывается таким образом, что специалисты по привлечению средств являются очень востребованными сотрудниками, обладающими некоторыми преимуществами перед своими коллегами по организации:

...Нынешние выпускники вузов, которые захотят крупных, сложных и амбициозных проектов, захотят себя обеспечить уважением до конца жизни и интересным рабочим местом, могут идти сюда (фандрайзинг), так как спрос на таких специалистов растет. Мы сейчас занимаемся очень интересным делом – строим новую часть российского рынка, причем строим ее достаточно быстро и с точки зрения удовлетворения амбиций молодых специалистов – это место просто идеальное (интервью 1).

С другой стороны, далеко не все НКО готовы брать на работу данных специалистов ввиду их высокого профессионального статуса, который необходимо будет поддерживать и оправдывать финансо-

выми выплатами. Для очень многих организаций прием на работу профессионального фандрайзера является «роскошью», которую они не могут себе позволить.

Во всем мире сложились две основные схемы оплаты труда фандрайзеров. В первом случае специалист получает небольшой фиксированный оклад независимо от того, успешен проект или нет. Во втором случае фандрайзер не имеет оклада либо имеет какую-то минимальную ставку и получает какой-то процент от привлеченных в организацию средств. Последняя схема является очень мотивирующей к работе, однако повсеместно признается неэтичной ввиду социально-ориентированного характера деятельности. В этой связи большинство существующих некоммерческих организаций использует в работе первый вариант оплаты труда специалистов.

В целом нельзя сказать, что фандрайзеры имеют хорошие доходы, они значительно уступают тем компенсациям, которые предлагаются специалистам подобного уровня в бизнес-секторе. Вместе с тем здесь есть другие бенефиты, на которые можно ориентироваться при выборе места деятельности именно в НКО: удовлетворение духовных потребностей, ценный опыт, хорошая репутация, обширные связи.

Серьезным вопросом для фандрайзеров является отчетность за привлеченные средства. Как правило, отчеты пишутся по итогам завершенных проектов либо отдельных его этапов. Некоммерческая организация обычно обязана отчитываться перед донором, перед государством и перед общественностью. Для общественности отчетность существует в виде годовых и проектных отчетов, которые публикуются на сайте, а также презентуются на конференциях и «днях открытых дверей» в организации, иногда вывешиваются в тех местах, где проходил сбор средств. Для доноров форма отчета обсуждается, как правило, индивидуально, поскольку не все требуют основательную подготовку к данной процедуре. Перед государством существует регулярная отчетность в органы юстиции, также существуют ежеквартальные отчеты относительно бухгалтерских процедур. Отдельно можно еще выделить отчетность фандрайзера перед начальством, в ходе которой он излагает обо всех проведенных действиях и мероприятиях по сбору средств для каждого конкретного проекта.

### **Саморегуляция и автономия**

Действующие общественные объединения специалистов по привлечению средств также были рассмотрены в процессе исследования. Практически большинство респондентов не являются члена-

ми каких-либо формальных или неформальных объединений в сфере фандрайзинга. Более того, не все знают об их существовании, что не удивительно, поскольку на сегодняшний день их действительно немного и они чаще всего проходят неофициально. Самой главной и, пожалуй, единственной официальной площадкой для встреч фандрайзеров является ежегодная конференция «Белые ночи фандрайзинга», где специалисты обмениваются опытом, принимают участие в семинарах, обсуждают проблемы деятельности и пути их разрешения. Однако существует позитивный момент в этом направлении: так, в ближайшее время планируется создание «Ассоциации российских фандрайзеров», что является очень серьезным шагом на пути развития фандрайзинговых практик в России.

Далее было изучено образование специалистов по привлечению ресурсов. Большинство информантов имеют гуманитарное образование, например история, психология, социология, социальная работа и т.д. Отдельных специалистов образование привело в специализированные некоммерческие организации, внутри которых они уже начинали работать как фандрайзеры, например, один из респондентов с биологическим образованием пошел работать в Центр охраны дикой природы, где и началось его становление как специалиста по фандрайзингу. Помимо основного образования большинство респондентов также посещали специализированные курсы и обучающие семинары в области привлечения ресурсов, а некоторые не имели никакой специальной подготовки в данной сфере, обучались всему самостоятельно по литературе и интернет-ресурсам, а также во многом опирались на собственный опыт и опыт своих коллег. Несмотря на это обстоятельство, все специалисты отметили важность получения качественного образования по фандрайзингу, которое во многом бы поспособствовало развитию данной деятельности. Один из респондентов указал, что необходимо ввести новое направление высшего образования в университетах:

Я бы выделил даже отдельный профессиональный слой – это менеджеры-коммуникаторы, их отдельно профессионально нигде не готовят, а я считаю, что это отдельная компетенция, которыми впоследствии могут быть и фандрайзеры, и пиарщики, и event-менеджеры, то есть все те, кто идет к людям (интервью 7).

Для фандрайзера главное – уметь выстраивать взаимодействие с донорами и добиваться поставленных перед организацией целей. В связи с этим информанты попытались выделить наиболее приоритетные области профессионального развития специалистов, такие

как маркетинг, экономика, юриспруденция, социология, психология, менеджмент, то есть те специальности, которые связаны в той или иной степени с работой в обществе и с отдельными категориями людей; те области, которые учат выстраивать коммуникации самого разного уровня и управлять социальными процессами.

Этика – один из основных концептов данной деятельности, что обуславливает большое количество этических конфликтов в работе специалистов:

Одна дилемма – за что даются деньги, вторая – у кого их брать, третья – приоритеты донора и организации, то есть, например, организация готовит одно, а донор готов дать на другое, здесь приходится искать консенсус или расставаться друг с другом (интервью 6).

В самом общем виде картина выстраивается именно таким образом. Что касается первой обозначенной дилеммы «за что даются деньги», то здесь предполагается, на каких условиях средства будут привлечены, например, надо ли будет давать «откат» структурам, выдавшим грант. Второй момент касается репутационного имиджа компании – потенциального донора, например, принимать или не принимать средства от алкогольных или сигаретных производителей. Последняя дилемма касается согласования интересов между донором и организацией, например, донор вроде бы и хочет помочь, однако в каком-то определенном проекте, какому-то конкретному ребенку, что может вызывать некоторые регулятивные и организационные сложности внутри НКО. Помимо этого, конечно же, всегда существует дилемма целевого использования средств, а не в каких-то личных потребностях. Это также вызывает следующую этическую проблему – ориентация фандрайзеров не на общественное благо, а на собственный доход, ради которого некоторые ошибочно приходят работать в некоммерческий сектор. Можно выделить еще одну специфическую дилемму – переход из коммерческого сектора в бизнес-структуры, где подобные специалисты пользуются широкой популярностью:

Некоторые фандрайзеры потом уходят в бизнес и уже могут продать все что угодно, любые услуги и товары, ведь до этого они научились «продавать воздух» и делать людей таким образом счастливыми (интервью 1).

Подобная практика не является редкостью на сегодняшний день и действительно представляет огромную проблему, в частности возникает вопрос: можно ли пользоваться технологиями и методами

работы общественно-ориентированной деятельности по привлечению ресурсов для достижения коммерческих целей бизнеса? На этот вопрос каждый фандрайзер отвечает по-своему, поскольку нет регулятивных норм, запрещающих использование практик некоммерческого привлечения ресурсов в иных целях.

### **Социальное закрытие**

Большинство организаций очень сильно нуждается в сотрудниках вообще и в фандрайзерах в частности, однако ввиду своего нестабильного экономического положения они не способны принять в свой штат необходимых специалистов. Правила приема достаточно лояльны для кандидатов и связано это с тем, что не так много желающих пойдут работать в некоммерческий сектор, поскольку у населения еще не сложилось представления об НКО как о потенциальных местах трудоустройства и занятости, а также уровень заработной платы обычно привлекает далеко не всех соискателей. Прежде всего организации ожидают от кандидатов наличие высшего образования, причем область подготовки в одних организациях не всегда имеет значение. Желательным является наличие опыта работы в фандрайзинге, но если такового нет, то это не является основанием для отказа соискателю. К желательным требованиям можно отнести также и владение английским языком, особенно тем, чья работа будет предполагать написание заявок на гранты и координирование международных проектов. Пожалуй, самые важные требования, которые предъявляются к специалистам, относятся скорее к таким качествам кандидата, как альтруизм, открытость, целеустремленность, способность работать в команде и стрессоустойчивость.

Далее стоит отметить, что основные сложности трудоустройства в организацию касаются, прежде всего, наличия вакантных мест. В некоторых организациях сложилась практика брать на работу волонтеров, которые ранее участвовали в различных благотворительных проектах, помогли осуществлять фандрайзинговые мероприятия и таким образом хорошо себя зарекомендовали: *«Вокруг нас много стажеров и волонтеров, которых мы при наличии мест в штате готовы трудоустроить»* (интервью 6). Подобная практика позволяет организациям упростить процедуру поиска сотрудников и самостоятельно «вращивать» внутри себя фандрайзеров, ориентированных на общественное благо, избегая тем самым определенных рисков, связанных с трудоустройством в штат незнакомого специалиста.

Процедуры непосредственного отбора достаточно просты и стандартны: рассмотрение резюме потенциального кандидата, приглашение на собеседование с директором, а в организациях с достаточно широкой иерархией также еще проводится собеседование с линейным руководителем. При наличии у кандидата некоторого опыта работы в данной сфере принимающая организация может запросить рекомендации с прошлого места работы, но поскольку рынок НКО достаточно узкий и многие специалисты знакомы друг с другом, то в этих рекомендациях может и не возникнуть потребности либо получить их не составит труда. В некоторых структурах, например во Всемирном фонде дикой природы, при отправке резюме необходимо приложить еще мотивационное письмо на тему «Почему я хочу работать в WWF», однако подобная процедура скорее редкий случай, чем закономерность, поскольку большинство организаций исследуют мотивацию соискателей только при проведении собеседования.

Некоммерческие организации иногда проводят внутренние тренинги и обучающие семинары для сотрудников, связанные как с общим представлением о существующей социальной проблеме, которую организация пытается разрешить, так и с особенностями работы с разными аудиториями и обучением общим фандрайзинговым методикам. Для более глубокого обучения данному процессу некоторые организации отправляют своих сотрудников на внешние специально организованные курсы по фандрайзингу. В отдельных НКО для каждого нового сотрудника существует адаптационная программа:

Для каждого нового сотрудника выделяется куратор, который помогает новому специалисту разобраться во всем, выбрать какое-то дальнейшее направление для развития (интервью 6).

Программа разрабатывается индивидуально для каждого нового сотрудника и предполагает освоение специфических особенностей рынка организации. Такая практика является достаточно редкой и ресурсозатратной для большинства НКО, поэтому используют ее лишь немногие структуры, ожидающие большой отдачи от новых сотрудников.

В процессе реализации своей непосредственной деятельности большинство НКО активно взаимодействуют друг с другом, а иногда и объединяются для ведения общих проектов. Благодаря подобному кооперированию деятельность становится более эффективной, поскольку в процесс вовлекается гораздо больше специалистов, а подход к организации фандрайзинговых активностей и системы привлечения средств проходит на более серьезном профессиональном

уровне. Помимо этого НКО часто обращаются друг к другу за информационной поддержкой и консультированием, а в пространстве НКО существуют специальные информационные центры, которые помогают организациям более продуктивно решать поставленные задачи.

Таким образом, закрытость в фандрайзинговой деятельности представлена, прежде всего, наличием мотивации на общественное благо и рядом личностных характеристик, выдвигаемых к потенциальным сотрудникам. Внутри сектора специалисты очень открыты для сотрудничества друг с другом и обмена опытом и стараются придерживаться монополистических позиций на своем рынке.

Наконец, последним компонентом, который предполагалось рассмотреть в рамках процесса профессионализации фандрайзинга, является легитимация деятельности. В частности, внимание было уделено вопросу о том, способствует ли государство развитию фандрайзинговой деятельности. Мнение респондентов можно свести к ироничному суждению, высказанному одним из специалистов:

Государство способствует развитию фандрайзинга тем, что не выделяет деньги. Они что-то дают, но очень мало, то есть их положительная роль состоит в отрицательном финансировании (интервью 8).

На основании этого можно заключить, что государство достаточно слабо содействует становлению грамотного процесса привлечения ресурсов.

Однако можно отметить некоторые шаги, которые осуществляются государством в этом направлении. Прежде всего, это создание «эндаунментов» – целевых капиталов для некоммерческих организаций, помимо этого одним из респондентов была отмечена программа поддержки социально ориентированных НКО. К тому же государство впервые выделило почти миллиард рублей для развития этого сектора на разных уровнях, а также денег на обучение сотрудников некоммерческих учреждений. Очевидно, подобные меры связаны с тем, что *«государство понимает, что это его репутационный ресурс – когда оно гуманно относится к гражданским инициативам»* (интервью 7), ведь гражданское общество является необходимым элементом «здорового» социального государства.

## **Заключение**

В работе рассматривалась профессионализация фандрайзинга с точки зрения неовеберовской парадигмы, главными компонен-

тами которой являются автономия, закрытие и регулирование деятельности. В той или иной степени представленные элементы находят свое отражение в исследуемом виде занятий, однако автономия представлена несколько ярче, чем все остальное. Несмотря на то, что некоммерческие организации достаточно открыты для «входа», к специалистам такого уровня выдвигаются некоторые требования и приоритет отдается тем людям, которые успели себя хорошо зарекомендовать в осуществлении общественно полезной деятельности.

Некоммерческий сектор в России постепенно приобретает черты профессионализированного института со своими сложившимися практиками и специализированными технологиями работы. Становление фандрайзинга происходит неразрывно с системой формирования гражданского общества и некоммерческого сектора, то есть напрямую зависит от публичной сферы каждого конкретного общества, а также исторических, культурных и социальных особенностей. Отсюда возникают и трудности осуществления тех или иных фандрайзинговых активностей, и проблемы для профессиональной идентификации деятельности по привлечению средств. Крупные некоммерческие организации активно используют фандрайзинговые технологии, что позволяет говорить о профессионализации их деятельности. В свою очередь, небольшие НКО, не имея внутренних возможностей для развития профессионально организованного фандрайзинга, реализуют практики привлечения средств довольно бессистемно. Государство предпринимает небольшие действия в отношении совершенствования деятельности НКО по поиску ресурсов на благотворительные цели, однако проводимые меры достаточно малы и не способны пока как-то серьезно повлиять на существующий процесс.

### **Описание полевых данных**

*Интервью 1.* Директор по фандрайзингу, муж., 40 лет, стаж работы – 20 лет, Москва.

*Интервью 2.* Координатор международных проектов, жен., 21 год, стаж работы – 3 года, Самара.

*Интервью 3.* Координатор программ, жен., 41 год, стаж работы – 15 лет, Москва.

*Интервью 4.* Руководитель отдела по работе с корпоративными партнерами, жен., 32 года, стаж работы – 9 лет, Москва.

*Интервью 5.* Ассистент редактора в православном журнале, жен., 38 лет, стаж работы – 5 лет, Москва.



*Интервью 6.* Директор по развитию, а также частная практика консультанта по управлению, тренера, фандрайзера, жен., 37 лет, стаж работы – 16 лет, Санкт-Петербург.

*Интервью 7.* Консультант общественно-благотворительной организации, а также эксперт и консультант в области благотворительной деятельности, муж., 44 года, стаж работы – 21 год, Томск.

*Интервью 8.* Ведущий методист отдела рекламы и книги, а также руководитель проекта, жен., 27 лет, стаж работы – 4 года, Московская область.

*Интервью 9.* Специалист по корпоративному фандрайзингу и маркетингу, жен., 27 лет, Москва.

### Список источников

*Желнина А.* Татьяна Барандова: произошла сегрегация третьего сектора. Часть 1 // Общественные новости Северо-Запада Cogita.ru. 14.09.2009 // <http://www.cogita.ru/intervyu/tatyana-barandova-proizoshla-segregaciya-tretego-sektora.-chast-1>.

*Задорин И.В., Зайцев Д.Г., Климов И.А.* Гражданское участие в России: картография проблем и решений // Полития. 2011. № 1. С. 54.

*Романов П.В., Ярская-Смирнова Е.Р.* Мир профессий: пересмотр аналитических перспектив // Социологические исследования. 2009. № 8. С. 27–28.

*Слободская М.* Менеджмент НКО: плюсы и минусы // Российский журнал профессиональных работников еврейских общинных организаций «Общинная жизнь». 2006. № 5 // <http://www.kehila.ru/article/?109>.

*Солодова И.И.* Потенциал корпоративной благотворительности в развитии местных сообществ: существующие ограничения. 2011 // [http://www.hse.ru/data/2011/05/19/1213872110/%D0%9A%D0%91\\_%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%Bo%D0%BA%D0%Bo%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F%2019%20%D0%BC%D0%Bo%D1%8F%202011.pdf](http://www.hse.ru/data/2011/05/19/1213872110/%D0%9A%D0%91_%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%Bo%D0%BA%D0%Bo%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F%2019%20%D0%BC%D0%Bo%D1%8F%202011.pdf).

*Тарасов А.Б.* Фандрайзинг в гуманитарных науках // Знание. Понимание. Умение. 2004. № 1. С. 167.

*Bloland H., Bornstein R.* Fundraising in Transition: Strategies for Professionalization // Taking Fundraising Seriously: Advancing the Profession and Practice of Raising Money. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. P. 103–123.

*Bloland H., Tempel E.R.* Measuring Professionalism // Fundraising as a Profession: Advancements and Challenges in the Field. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. P. 5–20.

*Caboni T.C.* The Normative Structure of College and University Fund Raising Behaviors // Journal of Higher Education. 2010. Vol. 81. № 3. P. 339–365.

*Carbone R.F.* Fundraising as a Profession // Monograph № 3. College Park: University of Maryland, 1989. P. 46.

*Frances N.* The End of Charity: Time for Social Enterprise. Australia: Griffin Press, 2008. P. 49–56.

*Gunderman R.B.* We Make a Life by What We Give. Bloomington: Indiana University Press, 2008. P. 19–29.

*Moor S.E.H.* Ribbon Culture: Charity, Compassion, and Public Awareness. New York: PALGRAVE MACMILLAN, 2008. P. 137–141.

*Newman S.D.* Opening Doors. Pathways to Diverse Donors. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2002. P. 232.

*O'Halloran K., McGregor-Lowndes M., Simon K.W.* Charity Law & Social Policy. National and International Perspectives on the Functions of the Law Relating to Charities. Springer Science + Business Media B.V, 2008. P. 145.

*Sandier M.W., Hudson D.A.* Beyond the Bottom Line: How to Do More with Less in Nonprofit and Public Organizations. New York: Oxford University Press, 1998. P. 94.

*Sargeant A., Shang J.* Fundraising Principles and Practice. San Francisco: A Wiley Imprint, 2010. P. 59–72.

*Werker E., Ahmed F.Z.* What Do Nongovernmental Organizations Do? // Journal of Economic Perspectives. 2008. Vol. 22. № 2. P. 83–86.

*Wheeler C.* You've Gotta Have Heart: Achieving Purpose beyond Profit in the Social Sector. New York: AMACOM, a division of American Management Association, 2009. P. 103–107.