

ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ В ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2020 Басова Мария Михайловна

кандидат экономических наук, доцент

доцент Департамента учета, анализа и аудита

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Россия, Москва

E-mail: MMBasova@fa.ru

Статья посвящена изучению основных проблем, возникающих в процессе взаимодействия благотворительных организаций с заинтересованными сторонами в процессе фандрайзинговой деятельности. В статье рассматриваются сложности и ставятся задачи по улучшению работы современных фандрайзеров в ракурсе эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. В качестве одного из направлений деятельности фандрайзеров предлагается использовать реестр и план коммуникаций заинтересованных сторон с примером практической реализации на конкретных данных благотворительного фонда «Дети наши».

Ключевые слова: Благотворительные организации; благополучатели; благотворители; фандрайзинг; фандрайзинговая деятельность; фандрайзер; стейкхолдеры; реестр и план коммуникаций заинтересованных сторон.

Одним из основных способов устойчивого развития российских благотворительных организаций (БО) является их успешная фандрайзинговая деятельность — работа по привлечению финансовых и нефинансовых ресурсов, которая ведет к появлению качественно разнообразных форм взаимодействия с бизнес-структурами, частными жертвователями, органами государственной власти, а также с организациями и частными лицами, нуждающимися в помощи. В настоящее время в условиях конкуренции за «традиционные» ресурсы и в поисках новых каналов финансирования благотворительные организации должны постоянно оценивать эффективность своей фандрайзинговой работы [1].

Взаимодействие с заинтересованными сторонами в фандрайзинговой деятельности благотворительной организации необходимо, прежде всего, для ее эффективной работы и перспективного развития. Широко распространенным инструментом бизнес анализа, который целесообразно использовать в фандрайзинговой деятельности благотворительных организаций, является анализ стейкхолдеров, который позволит определить основные заинтересованные стороны, а также изучить предпочтительные направления взаимодействия с ними [2]. Под стейкхолдерами благотворительный фонд по-

нимает группы людей, государственные органы, коммерческие и некоммерческие организации. Анализ фандрайзинговой деятельности ряда российских благотворительных организаций, позволил сделать вывод, что в настоящее время в России не сложилась устойчивая модель взаимодействия с заинтересованными лицами: отсутствует ясное понимание принципов взаимодействия стейкхолдеров с учетом обоюдных интересов, преобладает неформальная структура этих отношений, носящая неравноправный, нерегулярный и асимметричный характер.

Перечень стейкхолдеров фандрайзинговой деятельности определяется в рамках отдельных программ фонда или в разрезе отдельных программных мероприятий. По оценкам Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО за 2019 год были выявлены следующие приоритеты благотворительной деятельности в России (таблица 1).

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что предпочтительным направлением благотворительной деятельности в России является фандрайзинговая деятельность в сфере поддержки детей и их семей, находящихся в трудной жизненной ситуации. В этой связи, проблемы обеспечения эффективного управления взаимоотно-

Таблица 1. Основные приоритеты благотворительной деятельности в России

Население в целом	Топ-менеджеры компаний МСБ	Владельцы капитала
1. Дети (58%)	1. Дети (62%)	1. Дети (74%)
2. Религиозные организации (30%)	2. Малоимущие и социально не-благополучные (49%)	2. Малоимущие и социально не-благополучные (50%)
3. Малоимущие (28%)	3. Церковь и религия (26%)	3. Церковь и религия (28%)
4. Животные (20%)	4. Образование и наука (14%)	4. Образование и наука (22%)

Источник: составлена автором по данным Центра управления благосостоянием и филантропии Московской школы управления СКОЛКОВО, 2019 [9]

ношениями с заинтересованными сторонами рассмотрим на примере фандрайзинговой деятельности благотворительных фондов в области оказания помощи детям-сиротам. Прежде всего, на наш взгляд, при постановке этих проблем необходимо провести группировку стейкхолдеров. В частности, можно предложить следующие группы заинтересованных сторон:

- государство,
- благополучатели,
- благотворители (доноры),
- организации, обеспечивающие (осуществляющие информационно-технологическую, правовую поддержку фандрайзинговой деятельности).

Первая группа стейкхолдеров — органы государственной власти. В данном направлении речь идёт как о финансовой, так и нефинансовой поддержке (одобрение проектов, разрешение действовать и т.д.). Что касается финансовой помощи, то это государственные федеральные и президентские гранты. Так, например, благотворительному фонду «Дети наши», который работает с детьми-сиротами и детьми, оставшимися без попечения родителей, очень помогает Департамент образования в Смоленской области и департамент здравоохранения в Нижегородской области. Постоянным партнером фонда является Смоленское областное государственное бюджетное учреждение «Шаталовский детский дом». Уже не первый год фонд сотрудничает и с областным государственным бюджетным учреждением здравоохранения «Специализированный дом ребенка «Красный Бор». Смоленским областным государственным бюджетным учреждением «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями здоровья «Вишенки» и Смоленским областным государственным бюджетным учреждением «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних «Дом милосердия» и другими. Сотрудничество Фонда с представителями

региональных органов власти и руководителями детских учреждений позволяет учитывать региональную специфику, потребности детей и специалистов в каждом конкретном детском учреждении, и в зависимости от этого вести необходимую работу по совершенствованию программ и проектов Фонда.

Вторая и третья группы заинтересованных сторон формируют основу фандрайзинговой деятельности организации это — благополучатели (дети-сироты, их ближайшие родственники, учреждения для детей-сирот) и благотворители (коммерческие структуры, спонсоры, частные жертвователи и пр.).

Четвертая группа стейкхолдеров оказывает информационно-технологическую и правовую поддержку фандрайзинговой деятельности благотворительных фондов, формирует стратегические приоритеты, но не имеет на нее прямого воздействия (банковские структуры, телеоператоры, юридические партнеры, общество, СМИ).

Какие сложности и проблемы в фандрайзинговой деятельности благотворительных фондов возникают в части взаимодействия с заинтересованными сторонами?

Самая главная практическая проблема — отсутствие хорошо подготовленных специалистов в области фандрайзинга (специалистов, которые занимаются привлечением средств в некоммерческих организациях), и неправильно выбранный стиль их поведения при переговорах о пожертвовании. В деятельности современных фандрайзеров есть целый ряд сложностей и рисков, и прежде всего профессиональных и организационных. Эти трудности чаще всего заключаются в выстраивании максимально эффективного процесса управления, а также в привлечении внимания к деятельности со стороны бизнеса, государства, частных лиц в умении согласовывать интересы благотворителей с интересами благотворительной организации. Теория и практика отдельных организаций показыва-

ет, что при поиске средств финансирования на конкретные программы или проект фандрайзер должен находить индивидуальный подход к каждой группе жертвователей и обеспечивать эффективное управление взаимоотношениями с различными группами заинтересованных сторон. Остановимся на этом более подробно.

Роль государства в благотворительной деятельности сводится к созданию благоприятного законодательного фонда (стоит отметить, что очень слабо), поддержке инфраструктурных социальных проектов в форме грантов и субсидий (доля которых в отношении НКО в России невысока). Проблемы современного фандрайзера в этой сфере заключаются в том, что он не всегда отслеживает происходящее, не всегда бывает в теме политики государства; довольно редко проводит мониторинг конкурсов на субсидии и гранты, ориентированный на выбор подходящего для своей некоммерческой организации; некачественно и несвоевременно готовит, и подает грамотные заявки на конкурсы.

Основными мотивами благотворительной деятельности компаний (бизнеса) являются: личные желания руководителя и экономические выгоды для компании. В условиях взаимодействия с бизнесом задача фандрайзера, должна сводиться к обеспечению сотрудничества на постоянной основе, т.е стабильного партнерства в области разработки и реализации программ. Так например, на протяжении 10 лет партнерами благотворительного фонда «Дети наши» стали компании из разных отраслей и сегментов: АНО «Корпоративная Академия Росатома» — поддержка акции «Дарите навыки вместо игрушек», «Союзмультфильм» — безвозмездное предоставление продукции для акций фонда, мастер-класс по мультипликации, профориентационная экскурсия в рамках выезда кружка «Юный мультипликатор», Декатлон Лефортово — предоставление спортивного инвентаря и экипировки детям, участие в акциях фонда, Кафе «Шоколадница» — предоставление питания на безвозмездной основе детям-сиротам и детям, оставшимся без попечения родителей и др. Сотрудничество осуществляется в разных форматах, в зависимости от целей и возможностей компании:

- Благотворительное пожертвование от компании в поддержку одной из программ фонда;
- Совместная акция: фонд организует сбор

средств, компания удваивает (утраивает? учет-веряет?) результат;

- Со-маркетинговая акция, когда% или фиксированная сумма с продажи специального продукта перечисляется в фонд;
- Перечисление в пользу фонда бюджетов на сувениры и корпоративные подарки;
- Организация специальных мероприятий для сотрудников и партнеров компании — аукционов, лотерей, ярмарок, пр.;
- Информационная поддержка работы фонда (распространение новостей фонда среди сотрудников).

В свою очередь, благотворительный фонд может:

- Провести лекции для сотрудников по правильной благотворительности: защита от мошенников, эффективное взаимодействие с фондами, особенности благотворительности в сиротской теме;
- Провести консалтинговые встречи для ключевых сотрудников, занимающихся корпоративной социальной ответственностью: цели и задачи КСО, что такое стратегия КСО и зачем она нужна, вовлечение сотрудников, построение правильных внешних и внутренних коммуникаций;
- Создать совместно с компанией концепцию ее работы в области благотворительности и план ее воплощения.

Сотрудничество с благотворительным фондом «Дети наши» дает компаниям следующие возможности:

- Позитивный PR (создание и поддержка имиджа социально ответственной компании, усиление HR-бренда);
- Развитие и усиление корпоративной культуры компании: сплочение сотрудников вокруг добрых дел, поддержка;
- Совместный ко-маркетинг: создание специальных продуктов с благотворительной составляющей, что положительно влияет на имидж компании и привлечение новых клиентов;
- Просто добрые дела.

В фонде «Дети наши» фиксируют рост интереса к теме детского сиротства по возрастающему количеству обращений со стороны компаний: просят проконсультировать, какие способы помощи существуют, как взаимодействовать с детскими домами, как организовать волонтерскую помощь. В 2019 году Фонд организовывал

несколько внутренних обучающих семинаров по правилам вхождения в благотворительную историю.

Крупные частные фонды (фонд Дмитрия Зимина «Династия», благотворительный фонд В.Потанина, Общественный фонд Владимира Смирнова и др.) доходы которых порой сопоставимы по размерам с корпоративными вложениями, нередко вкладывают свои личные деньги в различные проекты (исторические памятники, фундаментальная наука, спорт, благотворительность, и т.д.). В основе этого лежит решение руководителя фонда. Они выдают гранты на основании заявок и конкурсов тем некоммерческим организациям, которые являются известными и эффективными. В этом направлении все зависит от руководителя фирмы или его заместителя, т.е. от того, кто принимает решения. Если предпринимателя интересуют (по каким-то причинам) конкретные проблемы, например, онкологические заболевания, то он вполне может принять решение о помощи соответствующим организациям. Он может поддержать целый медицинский центр, а может ограничиться покупкой дорогостоящих лекарств. Рассматривая деятельность фандрайзера, с этим потенциальным источником финансирования, можно отметить, что он не всегда находит подход к руководителю фонда, не всегда понимает его мотивацию, и в результате может и не заинтересовать руководителя фонда в положительном решении.

Другая, не менее важная проблема, заключается в том, что благотворители, включая государственные органы, просто не готовы помогать благотворительным фондам. Основные претензии, заключаются в том, что, по мнению заинтересованных сторон, тот или иной благотворительный фонд «ворует» у благополучателей деньги, тратит их на собственные нужды, а не на обещанные программы. Для разрешения данной проблемы, современный фандрайзер должен контролировать работу благотворительного фонда в части представления достоверной и «прозрачной» отчётности. Отчетность должна быть представлена на дизайнерски продуманном сайте, который также должен содержать средства интерактивного общения; раскрытие и распространение информации о миссии, текущей деятельности БО, а также средства обеспечения безопасности (использование шифрования и защищённых серверов).

Следующая группа проблем связана непо-

средственно с благополучателями и прежде всего с самими детьми. Они — весьма своеобразные люди. Из-за особенностей их воспитания они зачастую не готовы быть благодарными, не говорят «спасибо», не ценят те усилия, которые прикладывает фонд, и воспринимают все старания как должное, так как привыкли, что их все жалеют. Интернатная система приучает к мысли, что если ты сирота, то тебе все должны. Бесконечные подарки и праздники от абсолютно незнакомых людей только вредят детям-сиротам — они вырабатывают у них привычку ждать от жизни поблажек («ведь я же сирота!»), но не учат ставить цели и прилагать усилия, чтобы чего-то добиться. Подарки ценятся ребёнком только в том случае, если сделаны по-настоящему близким человеком; детям нужны родители и друзья, а не спонсоры. Нельзя не затронуть и следующую группу благополучателей, а именно, сами сиротские учреждения. Здесь проблемы заключаются в том, что далеко не все учреждения готовы что-то менять в жизни своих подопечных. Очень часто данные заведения не заинтересованы в том, что им предлагает фонд, и не хотят внедрять проекты по социализации и адаптации. Им достаточно того, чтобы кто-то просто предоставил деньги, сделал ремонт, поставил плазменный телевизор. На наш взгляд, работа фандрайзера с благополучателями должна строиться по системе обратной связи и регулироваться внутренними положениями БФ.

С целью выявления и устранения разрывов интересов при организации фандрайзинговой деятельности, благотворительным фондам необходимо сопоставлять требования всех групп заинтересованных сторон с фактическими параметрами работы самого фонда и показывать возможные пути и способы ликвидации, выявленных конфликтов. С этой целью, на наш взгляд, в помощь фандрайзеру придет разработанный реестр и составленный план коммуникаций заинтересованных сторон. Реестр должен включать общие данные (характеристики) основных стейкхолдеров: категории, существенные интересы и требования, ожидания, степень влияния и заинтересованности, важность поддержания, действия и др. План коммуникаций — описывает заинтересованные стороны фандрайзинговой деятельности благотворительного фонда, со стороны их информационных потребностей и способов их удовлетворения. Таким образом, «Реестр и план коммуникаций» должен включать

в себя список основных стейкхолдеров, с учетом их требований. На основе анализа представленных данных в реестре и плане коммуникаций стейкхолдеров фандрайзинговой деятельности фандрайзер делает соответствующие выводы и определяет дальнейшие пути в части эффективного управления заинтересованными сторонами.

В качестве примера, в таблице 2 приведен «Реестр и план коммуникаций заинтересованных сторон» в рамках проекта «Не разлей вода — Смоленская область» благотворительного фонда «Дети наши».

Возможное нарушение баланса интересов благотворительный фонд «Дети наши» видит в следующих причинах: установление завышенных целей по привлечению пожертвований;

недостаток ресурсов и времени на осуществление фандрайзинговой деятельности; отсутствии комплексной работы по взаимодействию с донорами; неточности в определении мотивов пожертвований и использовании дохода; отсутствии благодарностей для доноров. Для решения выявленных проблем и повышения эффективности фандрайзинговой работы благотворительному фонду «Дети наши» в области управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами может быть предложен следующий комплекс мер по их устранению.

С каждым уровнем (группой) заинтересованных сторон благотворительный фонд «Дети наши» должен взаимодействовать по-разному, однако смысл един: фонд должен предоставлять прозрачную и достоверную отчетность отно-

Таблица 2. Реестр и план коммуникаций стейкхолдеров фандрайзинговой деятельности благотворительного фонда «Дети наши» в рамках проекта «Не разлей вода — Смоленская область»

Стейкхолдеры — основные группы заинтересованных сторон	Ожидания стейкхолдера от программы — перечень ожидаемых результатов	Проверка ожиданий стейкхолдеров	Причины возможного нарушения баланса интересов БФ и стейкхолдеров	Способы устранения разрыва (информационные потребности)
Государство				
Органы государственной власти. Контролирующие органы: Министерство юстиции	Успешная реализация проекта: достижение заявленных в проекте показателей, доказательства эффективности проекта, направленные на профилактику повторных отказов от детей, снижению уровня социального сиротства и его профилактике, психологической помощи по сохранению кровных семей и развитию профессионального сообщества специалистов сферы защиты детства.	Запросы органов власти, в рамках заключенных договоров.	Завышение требований по снижению уровня социального сиротства. Недостаточный спектр услуг, оказываемых воспитанникам и выпускникам детских домов.	Своевременная, полная, прозрачная отчетность о реальных результатах
Благополучатели Фонда				
Воспитанники и выпускники детских домов. Близкие родственники, окружение кровной семьи. Принимающие семьи (включая кровные).	Позитивные изменения в жизненной ситуации. Восстановление связей с кровными/некровными родственниками. Повышение уровня образования	Недостаточное количество детей переданных на воспитание в семьи и количество выпускников детских домов, которые становятся полноценными, успешными гражданами.	Недостаточное изучение специфики проблемного поля выпускников и объема оказываемой им помощи	Развернутая информация о возможностях фонда по оказанию помощи. Анализ данных о социальной адаптации выпускников. Анализ данных о числе детей, воспитываемых в семьях.

Благотворители Фонда				
Юридические лица (Коммерческие структуры)	Укрепление имиджа компании как социально ответственного бизнеса Достижение социально значимых результатов Устойчивость результатов Качественная отчетность	Регулярное предоставление финансовой и содержательной отчетности; Визиты доноров в БФ для наблюдения за его работой	Неточность в определении мотивов пожертвований дохода; Некоторые представители бизнеса хотят шумного пиара своей благотворительной деятельности	БФ отвечает за своевременную, полную, прозрачную отчетность, а также за просвещение коммерческих структур («чего реально, а чего нереально добиться», «в какие долгосрочные результаты инвестируются их средства» и др.)
Физические лица (Частные лица)	Частные мотивы направленные на снижение социального сиротства в стране,	Интервью и финансовые ежемесячные отчеты о собранных средствах в ходе проведенных мероприятий	Неточности в определении мотивов пожертвований и использовании дохода;	БФ отвечает за своевременную, полную, прозрачную отчетность, а также за просвещение частных лиц
Информационно-технологическая поддержка фандрайзинговой деятельности БФ				
Социальные сети	Информирование населения и других заинтересованных сторон об акциях и программах БФ	Комментарии в социальных сетях	Недостаточная информированность о работе фонда и проводимых им акциях. Недостовверные данные.	БФ отвечает за своевременную, полную, прозрачную отчетность, а также за просвещение всех заинтересованных сторон
Банковские структуры (с точки зрения оказания услуг по электронному переводу средств).	Обеспечение электронного сбора пожертвований	Отзывы, отчеты фандрайзеров.	Недостаточно простые и доступные технологические решения для тех, кто хочет помогать детям.	Фонд должен усилить сайт в части предложения простых и доступных решений для всех категорий доноров, кто хочет помогать детям
Мобильные телеоператоры (с точки зрения оказания услуг по электронному переводу средств).	Обеспечение электронного сбора пожертвований. СМС	Отзывы, отчеты фандрайзеров.	Недостаточно простые и доступные технологические решения для тех, кто хочет помогать детям.	Фонд должен усилить сайт в части предложения простых и доступных решений для всех категорий доноров, кто хочет помогать детям

сительно финансов, предоставленных другими стейкхолдерами. Взаимоотношения участников фандрайзинговой деятельности благотворительных организаций должны быть доверительными и научно-обоснованными, построенными на основе проведения многочисленных исследований по социальной адаптации детей-сирот, в том числе выпускников и числе детей, воспитываемых в приемных/кровных семьях и др. Это автоматически требует в этом процессе усиление роли фандрайзера в части работы с различными категориями стейкхолдеров.

Задача любого фандрайзера сводится к росту

числа потенциальных спонсоров и благотворителей. Для этого в своей деятельности он должен широко использовать современные методы привлечения денежных средств и других ресурсов; систематически проводить анализ рынка доноров; разрабатывать системы привилегий для доноров; выявлять интересы доноров, их ожидания и претензии к некоммерческой организации [2].

У любой благотворительной организации есть большое количество контактов с благотворителями, информацию о которых необходимо где-то хранить, учитывать и анализировать.

Для эффективной системы взаимоотношений с благополучателями (донорами) в практике фандрайзинговой деятельности российские благотворительные фонды должны иметь и развивать некую базу данных. С помощью большого количества информации, которую позволяет хранить база данных, можно увеличить и лояльность доноров. Например, им можно предложить увеличить размер пожертвования, используя информацию о их предыдущих пожертвованиях.

Специализированных систем, решающих такие задачи, для благотворительных организаций сейчас не существует. Фонды вынуждены самостоятельно создавать сервисы под свои нужды или использовать подручные инструменты — таблицы в Excel или возможности сайта WordPress. Excel считается недостаточно надежным средством из-за большого объема ручного труда, а «самописные» системы завязаны на конкретных разработчиков, и их непросто интегрировать с другими инструментами — рассылками, бухгалтерией, платежными сервисами.

Другой вариант — использовать системы, изначально предназначенные для работы с заказчиками коммерческих организаций (CRM, Customer Relationship Management). Но адаптированные коммерческие решения не всегда полностью подходят для потребностей благотворительных организаций.

Благотворительный Фонд «Дети наши», столкнулся с теми же сложностями и решил разработать собственный продукт, но с прицелом на его распространение среди других благотворительных организаций. С этой целью в фонде идет разработка и внедрение проекта автоматизированной базы данных доноров фонда DRM-системы (Donor Relationship Management) с последующим ее распространением в другие благотворительные фонды. Целью проекта является повышение эффективности работы БО в области управления взаимоотношениями с донорами, волонтерами, благополучателями через разработку отраслевого решения для автоматизации управления взаимоотношениями с донорами для НКО [10].

Таким образом, деятельность благотворительных организаций базируется на принципе надлежащего учета мнений и ответственного поведения по отношению ко всем заинтересо-

ванным сторонам, которые имеют прямое и косвенное влияние на нее. Реализуя свою миссию и стратегию благотворительные организации в лице фандрайзера должны учитывать мнение всех стейкхолдеров, работа в тесном диалоге с заинтересованными сторонами позволяет ему быстрее узнавать об ожиданиях всех стейкхолдеров и общества в целом и своевременно реагировать на их запросы и повышать эффективность самой фандрайзинговой деятельности.

В настоящее время в России сложилась парадоксальная ситуация. С одной стороны, повышается спрос на специалистов внутри благотворительного сектора, растет количество и самих БО, в которых ощущается острая необходимость в фандрайзерах. Однако, для специалистов-фандрайзеров, которые хотят овладеть не только основами этой деятельности, но и глубоко ее изучить, в России еще не создана система специального профессионального образования; знания в этой предметной области данные лица получают, участвуя во всевозможных семинарах и тренингах. С целью повышения образовательного уровня фандрайзеров и повышения эффективности их деятельности, необходимо создать систему специального профессионального их образования в ВУЗах России.

С другой стороны, далеко не все БО будут готовы и готовы в настоящее время брать на работу высокопрофессиональных специалистов ввиду их статуса, который необходимо будет поддерживать и финансово оправдывать. Для очень многих благотворительных организаций прием на работу таких специалистов будет являться и является непозволительной «роскошью». В этой связи, благотворительным организациям требуется проведение многочисленных экономических расчетов, доказывающих или опровергающих влияние профессионализма фандрайзеров на эффективность самой фандрайзинговой деятельности БО.

Эффективное управление взаимодействием с заинтересованными сторонами в процессе фандрайзинговой деятельности, решение и устранение выявленных проблем, позволит любой благотворительной организации не только упрочить свою репутацию, но и определить возможности для стратегического ее развития с учетом потребностей общества.

Библиографический список

1. Басова М. М. Основные критерии эффективности фандрайзинга в российских НКО // Экономические науки. 2019. № 175. С. 154–162.
2. Басова М. М. Основные подходы к обеспечению сбалансированности интересов участников фандрайзинговой деятельности НКО // Экономические науки. 2019. № 176. С. 127–134.
3. Басова М. М. Особенности составления нефинансовой отчетности в социально ориентированных некоммерческих организациях // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2017. № 3 (22). С. 50–53.
4. Возмилкина Е. Н. Фандрайзинг в социальной сфере // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 11. — С. 4066–4070. [Электронный ресурс] — URL: <http://e-koncept.ru/2016/86852.htm>.
5. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016 № 4 С. 48–66.
6. Общественное объединение и некоммерческие организации: деятельность и поддержка: монография / под ред. Т. Э. Петровой. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 118 с
7. Официальный сайт Российского союза предпринимателей и промышленников [Электронный ресурс: <http://media.rspp.ru>].
8. Официальный сайт Благотворительного Фонда «Дети наши», [Электронный ресурс] — URL: <https://detinashi.ru/> (Дата обращения 28.05.2020).
9. Официальный сайт Московской школы управления «Сколково» [Электронный ресурс] — URL: <https://school.skolkovo.ru/> (Дата обращения 11.06.2020)
10. Что такое DRM и как она поможет благотворительным организациям наладить работу? [Электронный ресурс] — URL: <https://takiedela.ru/news/2018/03/14/drm/> (Дата обращения 11.06.2020)