

# МЕНЕДЖМЕНТ

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ



**Всё** о теории и практике  
**управления**  
бизнесом,  
финансами,  
кадрами...



ЖУРНАЛ  
**МЕНЕДЖМЕНТ**  
в России и за рубежом



[www.mevriz.ru](http://www.mevriz.ru)

ISSN 1028-5857



**5'2014**

СЕНТЯБРЬ-ОКТЯБРЬ

# МЕНЕДЖМЕНТ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

№ 5/2014

## СОДЕРЖАНИЕ

16+

### ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Методика оценки эффективности деятельности компаний в сфере КСО  
*Лещенко О.А., Корчагина Е.В.* ..... 3
- К вопросу о формировании системы критериев оценки и управления  
инновационным потенциалом проекта  
*Баев Л.А., Литке М.Г.* ..... 18
- Продакт менеджмент технологической инновации:  
модель TechnoMarketing<sup>©</sup>  
*Комиссарова Т.А., Токарев Б.Е.* ..... 25

### СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Страновые особенности распределения ТНК  
*Кузнецова Н.В.* ..... 33
- Концепция интеллектуального сетевого мониторинга предложений  
по актуализации приоритетных направлений развития науки,  
технологий и техники и перечня критических технологий РФ  
на базе информационно-коммуникационных технологий  
*Новикова С.В., Тумбинская М.В.* ..... 43
- Основные проблемы внедрения систем бережливого производства  
на российских предприятиях  
*Кондратьев Э.В., Милованов М.Г.* ..... 49

### ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Концептуальные основы формирования механизма управления  
промышленной политикой региона  
*Воробьева Н.А.* ..... 57
- Особенности социально-экономического развития мегаполиса  
*Валетов А.И.* ..... 64

### ОТРАСЛЕВОЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- Оценка эффективности управления изменениями в организациях  
здравоохранения  
*Кривенко Н.В., Козлова О.А., Кузнецова Н.Л.* ..... 70

Фандрайзинг как функция управления в некоммерческих организациях: определение и факторы результативности <i>Мерсиянова И.В., Корнеева И.Е., Иванова Н.В.</i> .....	78
Развитие современных форм интеграции и диверсификации в мебельной промышленности <i>Сухоруков А.В.</i> .....	88
Статистические оценки туризма: проблемы и решения <i>Смирнов С.Н.</i> .....	93

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Рентабельность инвестиций в человеческий капитал как инструмент оценки эффективности управления человеческими ресурсами в банковском секторе <i>Просвиркина Е.Ю.</i> .....	104
Новые тенденции в развитии современного менеджмента <i>Гапоненко А.Л., Савельева М.В.</i> .....	110
Проблемы оценивания интеллектуального потенциала и интеллектуального капитала инженерно-технических работников <i>Евенко В.В., Новиков М.М., Спасенников В.В.</i> .....	117

## ДИСКУССИОННЫЙ КЛУБ

Сравнительный анализ популярности и востребованности в русскоязычных научных кругах ведущих экономических изданий России <i>Василенко Е.А.</i> .....	128
---	-----

### Редакционный совет:

<b>Бужник В.М.</b> , академик РАН;	<b>Мешалкин В.П.</b> , член-корреспондент РАН;
<b>Булатов И.С.</b> , Ph.D. (Соединённое Королевство Великобритании и Северной Ирландии);	<b>Праузелло Фр.</b> , профессор (Итальянская Республика);
<b>Воробьёв А.Г.</b> , д. э. н., профессор;	<b>Проценко О.Д.</b> , д. э. н., профессор;
<b>Голубков Е.П.</b> , д. э. н., профессор;	<b>Пуйджанер Л.</b> , профессор (Королевство Испания);
<b>Дови В.</b> , профессор (Итальянская Республика);	<b>Путилов А.В.</b> , д. т. н., профессор;
<b>Капустенко П.А.</b> , профессор (Украина);	<b>Соколов Ю.А.</b> , д. э. н., профессор;
<b>Комзолов А.А.</b> , д. э. н., профессор;	<b>Степанов В.И.</b> , д. э. н., профессор;
<b>Ломакин М.И.</b> , д. э. н., профессор;	<b>Философова Т.Г.</b> , д. э. н., профессор;
<b>Ларионов В.Г.</b> , д. э. н., профессор;	<b>Шинкевич А.И.</b> , д. э. н., профессор
<b>Леонтьев Л.И.</b> , академик РАН;	

---

Журнал входит в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки РФ.

Публикация статей производится только после подписания договоров с авторами.

---

Приглашаем на наш сайт: [www.finpress.ru](http://www.finpress.ru), где вы найдёте информацию о журнале и сможете оформить заказ на подписку.

**Открыта подписка на on-line версию журнала.**  
**Подробности – на сайте: <http://dis.ru/e-store/subscription/>**

## ФАНДРАЙЗИНГ КАК ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ФАКТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ<sup>1</sup>

**Мерсиянова И.В.,**

кандидат социологических наук, директор Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», заведующая кафедрой экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях факультета государственного и муниципального управления НИУ ВШЭ, [imersianova@hse.ru](mailto:imersianova@hse.ru)

**Корнеева И.Е.,**

научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», [ikorneeva@hse.ru](mailto:ikorneeva@hse.ru)

**Иванова Н.В.,**

кандидат филологических наук, старший научный сотрудник Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», [nvivanova@hse.ru](mailto:nvivanova@hse.ru)

*Статья посвящена выявлению роли фандрайзинга как функции управления в негосударственных некоммерческих организациях (НКО). Охарактеризованы основные подходы к определению результативности фандрайзинга в НКО, с помощью регрессионного анализа выявлены основные факторы, влияющие на данный показатель.*

**Ключевые слова:** негосударственные некоммерческие организации, третий сектор, фандрайзинг, факторы результативности, профессионализация фандрайзинга.

## FUNDRAISING AS A FUNCTION OF MANAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: DEFINITION AND PERFORMANCE FACTORS

**Mersiyanova I.V.,**

National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia). Center for Studies of Civil Society and the Not-For-Profit Sector. Director

**Korneeva I.E.,**

National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia). Center for Studies of Civil Society and the Not-For-Profit Sector. Research Fellow

**Ivanova N.V.,**

National Research University Higher School of Economics (Moscow, Russia). Center for Studies of Civil Society and the Not-For-Profit Sector. Senior Research Fellow

<sup>1</sup> Статья подготовлена на основе данных, полученных в рамках мониторинга состояния гражданского общества, который ведётся Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ при поддержке Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ.

*The article focuses on the role of fundraising in as a function of management in non-profit organizations (NPOs). Describes the main approaches to determining the performance of fundraising in NGOs, using regression analysis identified the main factors affecting this indicator.*

**Keywords:** nongovernmental nonprofit institutions, third sector, fundraising, impact factors, the professionalization of fundraising.

Негосударственные некоммерческие организации (далее – НКО), образующие третий сектор, испытывают ряд проблем. Одной из основных проблем российских НКО является недостаточная материальная обеспеченность. Так, руководители 56% обследованных в 2012 г. НКО назвали недостаток денег, материальных средств в качестве одной из основных проблем функционирования их организаций. Только 3% обследованных НКО средств хватает даже на создание финансовых резервов. Лишь 21% НКО средств в основном хватает для осуществления всего задуманного. Почти каждой восьмой НКО (13%) недостаток средств грозит закрытием организации, они работают, как говорится, на «голом энтузиазме». Остальные НКО (практически половина от выборки) в той или иной мере испытывают дефицит материальных ресурсов, отражающийся на качестве кадров, материально-технической базе [4]. Несмотря на стремление диверсифицировать источники финансирования, большинство организаций российского третьего сектора зависят прежде всего от средств доноров. В связи с этим фандрайзинг как сложный процесс по привлечению и аккумуляции ресурсов (денег, людей, оборудования, времени, информации) для своей деятельности является одной из основных функций управления НКО.

Фандрайзинг как функция управления НКО рассматривается нами как деятельность, базирующаяся на уникальной миссии и стратегии организации и направленная на обеспечение организации ресурсами (финансовыми, трудовыми, материальными) для реализации миссии, достижения стоящих перед организацией целей, выполнения программ и в конечном счёте решения социально значимых проблем общества.

Термин «фандрайзинг» происходит от английских слов *fund* – средства, фонды и *raise* – поднимать, повышать. Алан Андресен (Alan Andreasen) и Филипп Котлер (Philip Kotler) определяют фандрайзинг как деятельность по сбору финансовых ресурсов и определяют основные источники финансирования. При этом они подчеркивают, что фандрайзинг достиг маркетинговой ориентации в своём развитии и он больше не может рассматриваться как просьба о деньгах, основанная на благотворительных мотивах, но, скорее, как обмен ценностей, который удовлетворяет потребности доноров [7]. Адриан Серджант (Adrian Sargeant) выделяет два подхода к фандрайзингу: транзакционный подход, который концентрируется на неотложных финансовых потребностях организации, без «закрепления» в разработке стратегического плана, и стратегический подход, основанный на долгосрочном плане организации, которые должны получать выгоду от синергии нескольких проектов по сбору средств и мероприятий [23]. И в том и другом случае важным моментом является оценка результативности фандрайзинга.

### **Подходы к определению результативности фандрайзинга**

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [5]. Существует много различных подходов к определению результативности фандрайзинга. Одни авторы определяют результативность фандрайзинга через абсолютное количество полученных средств, другие основным критерием результативности считают «стоимость» привлечения средств – показатель разницы между полученным доходом и затратами, связанными со сбором

этого дохода [1]. Качественный подход предлагает оценивать «качество» полученных средств – целевые или нет, разовые или регулярные платежи [1]. Коммуникационный подход предлагает оценивать результативность фандрайзинга через процент тех, кто ответил на сообщение или обращение фандрайзинговой кампании [3]. Целевой подход предполагает, что НКО в процессе кампании по сбору средств ставит перед собой определённые цели и результативность фандрайзинга определяется как степень достижения данных целей.

В данной работе мы определяем результативность фандрайзинга как суммарный объём оперативных доходов НКО в денежной форме, полученных из различных внешних источников финансирования. Учитываются только привлечённые источники финансирования.

Безусловно, такой подход к оценке результативности фандрайзинга представляется несколько упрощённым и далеко не всегда дающим адекватную оценку. Стратегический подход к фандрайзингу предполагает оценку не только объёма привлечённых средств, но и затрат и даже убытков, связанных с фандрайзингом на протяжении ряда лет. Понимая, что доноры заинтересованы в том, чтобы основная часть пожертвования расходовалась на программные цели, НКО зачастую занижают расходы на фандрайзинг в своих отчётах [24]. Анализируя отчёты университетов о затратах, связанных с фандрайзингом, Патрик Руни (Patrick Rooney) отметил, что в обществе распространено мнение о том, что затраты на один пожертвованный доллар не превышают нескольких центов, но стратегически было бы гораздо правильнее честно признать реальную стоимость фандрайзинга для некоммерческих организаций [22]. По мнению Адриана Серджанта (Adrian Sargeant) и Джен Шанга (Jen Shang), организации, отчитывающиеся о нулевых затратах на фандрайзинг, должны нести ответственность перед членами некоммерческого сообщества за ущерб, нанесённый репутации сектора в обществе [24].

Помимо затрат, связанных с процессом фандрайзинга, НКО необходимо учитывать процент сохранения или утраты прежних доноров. Так, одно из последних эмпирических исследований результативности фандрайзинга НКО в США обращает особое внимание на соотношение вновь привлечённых ресурсов и ресурсов, потерянных за счёт прекращения донорской поддержки: абсолютная прибыль в количестве 768,9 млн долл., полученная американскими НКО в 2012 г. в качестве благотворительных пожертвований, фактически сводится к нулю с учётом 734,5 млн долл., потерянных за счёт прекращения поддержки доноров, которые предоставили такую сумму в 2011 г. Таким образом, на каждые 100 долл., привлечённых в 2012 г., приходилось 96 долл., потерянных за счёт прекращения поддержки прежних доноров [15]. Соответственно методологический подход, принятый в данном исследовании, оценивает результативность фандрайзинга в каждый конкретный период как разницу между объёмом привлечённых средств и объёмом неполученных средств (за счёт утраты донорской поддержки) за тот же период.

Учёт, по крайней мере, этих двух дополнительных факторов позволит получить более реалистичную оценку результативности фандрайзинга.

### **Факторы, влияющие на результативность фандрайзинга**

В качестве индикаторов, отражающих результативность фандрайзинга в российских некоммерческих организациях, нами были выбраны следующие:

- ♦ направление деятельности НКО;
- ♦ возраст НКО;
- ♦ размер НКО;

- ♦ географический охват деятельности НКО;
- ♦ количество источников финансирования НКО;
- ♦ получение государственных субсидий;
- ♦ получение финансовой помощи от коммерческих организаций и предпринимателей.

1. *Направление деятельности некоммерческой организации.* В целом направление деятельности организации с точки зрения воздействия этого фактора на результативность фандрайзинга во многом определяется приоритетами конкретных доноров [8]. В случае государственной поддержки успешность НКО в привлечении средств обусловлена направленностью государственных социальных программ в конкретном социально-политическом контексте. Так, исследование британского «третьего сектора» показывает, что наиболее вероятными получателями государственной поддержки оказываются организации, целевой группой которых являются социально неблагополучные слои населения (69% организаций данной группы получают поддержку от государства); затем следуют организации, оказывающие реабилитационную помощь людям с проблемами умственного и психического развития, бывшим заключённым и жертвам насилия (60% таких организаций получают государственную поддержку), и организации, предоставляющие помощь бездомным (50% таких организаций получают помощь от государства) [12]. Эмпирические исследования организаций «третьего сектора» в Австралии обнаруживают серьёзную зависимость организаций, работающих на уровне местного сообщества, от государственного финансирования [18]. В Австралии организации, занятые в сфере социальных услуг, здравоохранения и развития местного сообщества, получают значительное государственное финансирование, в то время как такие направления, как спорт, религиозная и досуговая деятельность, поддерживаются в первую очередь из частных источников [31].

2. *Возраст некоммерческой организации.* Возраст организации в большинстве случаев показывает прямую связь с тем, насколько эффективно организация ведёт деятельность по привлечению средств. Понятие возраста связано с комплексом различных аспектов организационного развития, таких как финансовая устойчивость, наличие квалифицированных штатных сотрудников, связи с донорами. Именно поэтому новые организации чаще испытывают большие трудности в привлечении средств, чем организации, существующие длительное время [20].

3. *Размер некоммерческой организации.* Многочисленные исследования показывают, что, чем крупнее НКО, тем выше вероятность выживания [9; 27; 30]. Как правило, размер организации определяется числом штатных сотрудников [6; 14]. Широко распространено и обосновано мнение об однозначной положительной корреляции между размером организации и объёмом привлекаемых пожертвований [19; 20]. Крупные, более известные организации, как правило, обладают большими возможностями для диверсификации фандрайзинга за счёт своего бренда [29].

4. *Географический охват деятельности некоммерческой организации.* Проблема географического охвата не является, как показывают зарубежные исследования, значимой детерминантой фандрайзинга НКО в западных странах. В географическом плане в некоторых случаях сопоставляется эффективность фандрайзинга между организациями, действующими в городской и сельской местности, с указанием на более высокие доходы домовладений и, следовательно, потенциальные пожертвования в городской среде [32].

5. *Количество источников финансирования некоммерческой организации.* Количество источников финансирования признаётся одним из ключевых показателей эффективного фандрайзинга. Многочисленными исследованиями показано, что, чем более организация полагается только на один или два источника финансирования, тем более

вероятен риск её финансовой нестабильности [11; 13; 17; 28]. Организации, зависящие от одного источника, в частности такого традиционного, как гранты и пожертвования, в конечном счёте окажутся перед дилеммой: снизить объём и качество оказываемых ими услуг или обратиться к поиску новых источников финансирования [29]. Диверсификация источников финансирования как предпосылка эффективного фандрайзинга предполагает не только расширение круга доноров, но и привлечение источников финансирования с различным временным горизонтом: в частности, регулярных ежегодных поступлений, обеспечивающих годичное наполнение бюджета и деятельность организации; разовых крупных пожертвований, обеспечивающих решение конкретных потребностей, и так называемых отложенных пожертвований долгосрочного характера, таких как получение наследства, ренты [25].

6. *Получение государственных субсидий.* Получение государственных субсидий является важным источником финансирования организаций «третьего сектора» в западных странах. В зарубежных исследованиях отмечено в целом положительное воздействие государственного финансирования на привлечение организациями «третьего сектора» средств из других источников и, следовательно, на диверсификацию источников финансирования в бюджете НКО. Это проявляется в так называемом эффекте «привлечения» (crowding-in), в результате которого увеличение государственной поддержки НКО способствует и увеличению поступлений из иных, в частности коммерческих, источников [10]. В то же время в литературе отмечен и противоположный эффект так называемого вытеснения (crowding-out), связанный с тем, что возрастание государственного финансирования может иметь следствием и снижение доли финансирования из других источников в бюджете НКО. Согласно этой концепции доступность постоянного источника финансирования (государственного), достаточного для обеспечения деятельности НКО, приводит к тому, что организации не стремятся активизировать деятельность по фандрайзингу [8]. В. Соколовски на материале 40 различных стран показывает, что государственное финансирование в целом способствует увеличению поддержки из иных источников и лишь в отдельных случаях может вытеснять другие источники. При этом то и другое зависит не только от мотивации получателей поддержки, но и от институциональной среды и сравнительных транзакционных затрат, связанных с получением средств из того или иного источника [2; 26].

7. *Получение финансовой помощи от коммерческих организаций и предпринимателей.* Также в западных странах важным источником финансирования организаций «третьего сектора» является получение финансовой поддержки от коммерческих организаций. Однако, как показано выше, взаимодействие государственной помощи и финансирования из коммерческих источников обнаруживает неоднозначные векторы влияния, приводящие в одних случаях к синергетическому взаимодействию, а в других случаях к вытеснению одних типов источников другими. Не менее сложную динамику обнаруживает и взаимодействие активных усилий по фандрайзингу и диверсификации источников поддержки, предпринимаемых НКО, и уровня помощи от коммерческих организаций и предпринимателей. Так, Херцер и Нанненкамп делают вывод о том, что, если государственная поддержка в конечном счёте способствует притоку частных средств, наращивание результативности фандрайзинга некоммерческими организациями, в частности их обращение к оказанию платных услуг, вытесняют долю помощи от коммерческих организаций в бюджете НКО [16].

В целом многочисленные зарубежные исследования убедительно свидетельствуют о взаимосвязи фандрайзинга и рассматриваемого нами набора детерминант. При этом значимость отдельных детерминант не всегда схожа в применении к российским и зарубежным некоммерческим организациям.



### Методология исследования

*Эмпирическая база исследования.* Для того чтобы изучить детерминанты результативности фандрайзинга, мы использовали данные всероссийского обследования НКО, проведённого Центром исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ осенью 2012 г. в рамках мониторинга состояния гражданского общества при поддержке Программы фундаментальных исследований. Программа исследования и инструментарий разработаны И.В. Мерсияновой и Л.И. Якобсоном. Объём 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 на территории 33 субъектов РФ. Основой для отбора респондентов являлись реестры некоммерческих организаций и общественных объединений в этих субъектах РФ.

*Метод анализа данных.* Изучение влияния перечисленных выше факторов на результативность фандрайзинга в российских НКО проводилось с помощью метода множественной линейной регрессии, основной задачей которого является построение модели, позволяющей количественно измерять влияние каждого фактора (независимых переменных) на результативный показатель (зависимую переменную).

В табл. 1 приведены перечень и характеристика зависимых и независимых переменных, включённых в модель результативности фандрайзинга в российских НКО.

Таблица 1

### Зависимые и независимые переменные, включённые в модель результативности фандрайзинга в российских НКО

Переменные	Формулировка вопроса	Обозначение
<i>Зависимые переменные</i>		
Результативность фандрайзинга	«Какую примерно сумму оперативных доходов Вашей организации составляют поступления в денежной форме от каждого из источников в 2011 году?» Учитывались только привлеченные источники финансирования	In (F) Натуральный логарифм
<i>Независимые переменные</i>		
Срок функционирования НКО	«В каком году Ваша организация начала фактически функционировать?»	Year
Размер НКО	«Сколько наёмных сотрудников, выполняющих за плату свои трудовые функции, работает в настоящее время в Вашей организации полный рабочий день?»	Size
Количество источников финансирования НКО	«Каковы источники финансирования Вашей организации?»	Quan
Направление деятельности НКО	«Каково основное направление деятельности Вашей организации?» с вариантами ответов: культура и рекреация; образование и исследование; здравоохранение; социальные услуги; окружающая среда; развитие и жилищная сфера; правозащитная и иная общественная деятельность; филантропия и поощрение добровольной деятельности; религия; деловые и профессиональные ассоциации, союзы	FNapr Фиктивная переменная

Окончание табл. 1

Переменные	Формулировка вопроса	Обозначение
Географический охват деятельности НКО	«На какой территории Ваша организация осуществляет свою деятельность?» с вариантами ответов: местные организации, действующие на территории одного города, городского округа, микрорайона или района в городе; организации, действующие на территории муниципального района или городского, сельского поселения; организации, действующие на территории одного субъекта РФ; организации, действующие на территории нескольких субъектов РФ; международные некоммерческие организации	Geo Фиктивная переменная
Получение государственных субсидий	«Каковы источники финансирования Вашей организации?» Варианты ответа: гранты (субсидии) от любых органов власти; выделено 2 группы – получающие государственные субсидии и не получающие	Gov
Получение финансовой помощи от коммерческих организаций и предпринимателей	«Каковы источники финансирования Вашей организации?» Варианты ответа: пожертвования от коммерческих организаций; выделено 2 группы – получающие финансовую помощь от коммерческих организаций и предпринимателей и не получающие	Biz

Регрессионная модель результативности фандрайзинга имеет вид:

$$\ln(F) = a + b_1 Year + b_2 Size + b_3 Quan + b_4 FNapr + b_5 FGeo + b_6 Gov + b_7 Biz + \varepsilon.$$

где:  $\ln(F)$  – зависимая переменная;  $Year$ ,  $Size$ ,  $Quan$ ,  $FNapr$ ,  $FGeo$ ,  $Gov$ ,  $Biz$  – независимые переменные;  $a$  – свободный член (константа);  $b$  – коэффициенты регрессии;  $\varepsilon$  – ошибка.

Для проведения регрессионного анализа использовался пакет IBM SPSS Statistics.

### Результаты исследования

Аппроксимация зависимостей с использованием множественной линейной регрессии подтвердила статистически значимое влияние на результативность фандрайзинга в российских некоммерческих организациях следующих факторов: количество источников финансирования, размер организации, направление деятельности, географический охват. Результаты регрессионного анализа приведены в табл. 2.

Таблица 2

### Модель результативности фандрайзинга, 2012 г.

	B (Std. Error)	Sig.
(Constant)	12,163 (0,663)	0,000
Size	0,033 (0,016)	0,036
Quan	0,343 (0,192)	0,076
FNapr: образование и исследования	-2,071 (0,753)	0,007
FNapr: развитие и жилищная сфера	-1,544 (0,707)	0,031
FNapr: филантропия и поощрение добровольной деятельности	1,565 (0,761)	0,042

Окончание табл. 2

	<b>B (Std. Error)</b>	<b>Sig.</b>
FGeo: международные НКО	1,212 (0,632)	0,057
FGeo: муниципальное образование, городское или сельское поселение	-1,281 (0,486)	0,009
N	151	
R2	33,2	

Примечание: в модель включены только статистически значимые регрессоры ( $p \leq 0,05$ ).

Количество источников финансирования положительно влияет на результативность фандрайзинга в российских НКО: с увеличением числа источников финансирования на единицу результативность фандрайзинга при прочих равных условиях возрастает на 34,3%. То же можно сказать и о размере организации: с приходом одного нового постоянного сотрудника показатель результативности фандрайзинга возрастает на 3,3%.

Положительно влияет на результативность фандрайзинга и такой фактор, как деятельность НКО, связанная с филантропией и поощрением добровольной деятельности: при прочих равных условиях по сравнению с НКО, которые занимаются культурой и рекреацией, результативный показатель увеличивается почти в 1,6 раза. В то же время для НКО, которые занимаются образованием и исследованиями, а также развитием и жилищной сферой, показатель результативности фандрайзинга соответственно в 2,1 и в 1,5 раза ниже, чем в НКО, чьим направлением деятельности являются культура и рекреация.

Международный масштаб деятельности положительно влияет на результативность фандрайзинга в российских НКО; масштаб деятельности на уровне муниципального образования, городского или сельского поселения – отрицательно. При прочих равных условиях результативность фандрайзинга в данных НКО соответственно в 1,2 раза выше и в 1,3 раза ниже по сравнению с местными НКО.

## Заключение

Фандрайзинг как деятельность, направленная на привлечение ресурсов как для реализации некоммерческих проектов и программ, так и для покрытия текущих расходов, имеет решающее значение для устойчивого функционирования, а в некоторых случаях и выживания некоммерческих организаций. В результате исследования было выявлено, что на результативность фандрайзинга в российских НКО положительно влияет количество источников финансирования и количество постоянных сотрудников, работающих полный рабочий день. Кроме того, увеличивают результативность фандрайзинга деятельность НКО, связанная с филантропией и поощрением добровольной деятельности, и международный масштаб. Отрицательно влияет на результативность фандрайзинга деятельность НКО, связанная с образованием и исследованиями и развитием и жилищной сферой, а также масштаб деятельности организации на уровне муниципального образования, городского или сельского поселения.

Отметим, что в дальнейшем необходимо уточнить результаты данной работы, определив показатель результативности фандрайзинга с учётом затрат на фандрайзинг и процента сохранения или утраты прежних доноров. Кроме того, необходимо проанализировать влияние некоторых факторов, которые учитываются в зарубежных исследованиях, но пока не нашли отражения в эмпирических исследованиях российского «третьего сектора». Так, зарубежные учёные на одну из ведущих позиций выдвигают такой фактор, как профессионализация фандрайзинга. Понятие профессионализации фандрайзинга включает разнообразные аспекты: наличие специальных сотрудников и(или) волонтеров, профессионально занимающихся фандрайзингом; применение

маркетинговых подходов; использование инновационных инструментов, информационных технологий; использование онлайн-фандрайзинга. С точки зрения доноров, наличие в составе некоммерческой организации специалиста по фандрайзингу является важным показателем профессионализма НКО. По данным социологического обследования [21], 91% доноров отметили, что наличие специалиста по фандрайзингу является одним из определяющих факторов в принятии решения о поддержке организации.

Глубокое понимание факторов, влияющих на результативность фандрайзинга, может дать полезную информацию для руководства НКО, специалистов по привлечению средств на благотворительные проекты (фандрайзеров), частных и корпоративных доноров, широкой общественности.

### Литература

1. Даушев Д., Клёцина А., Меньшенина И., Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики / Сборник кейсов. – СПб.: ЦРНО, 2012.
2. Ефремов С.В. Объединение средств государства и частных доноров для поддержки некоммерческих организаций // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2004. – № 2. – С. 195–222.
3. Лозовану В., Маноле О. Фандрайзинг: руководство для неправительственных организаций / Asoc. Promo-LEX. – К.: Б. и., 2011.
4. Мерсиянова И.В. Влияние финансирования российских НКО на оценку их работы и экономического положения // Гражданское общество в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 25–31.
5. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга: учебник для магистров. – М.: Издательство Юрайт, 2012.
6. Al-allak B. Evaluating the adoption and use of internet-based marketing information systems to improve marketing intelligence (the case of tourism SMEs in Jordan). *International Journal of Marketing Studies*. 2010. V. 2 (2). P. 87–101.
7. Andreasen A.R., Kotler P. *Strategic marketing for nonprofit organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2008.
8. Andreoni J., Payne A. Do Government Grants to Private Charities Crowd Out Giving or Fund-raising? *American Economic Review*. 2003. V. 93 (3). P. 792–812.
9. Baum J., Oliver C. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*. 1991. V. 36 (2). P. 187–218.
10. Borgonovi F. Do public grants to American theaters crowd-out private donations? // *Public Choice*. 2006. V. 126. P. 429–451.
11. Buckmaster N., Lyons M., Bridges A. *Financial Ratio Analysis and Nonprofit Organisations: A Review and an Exploration of the Financial Vulnerability of Ninety Large Nonprofit Organisations in NSW*, CACOM Paper 26, CACOM, UTS, Lindfield. 1994.
12. 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. 2010.
13. Greenlee J., Trussel J.M. Estimating the Financial Vulnerability of Charitable Organizations, *Nonprofit Management and Leadership*. 2000. V. 11 (2). P. 199–210.
14. Forman C. The corporate digital divide: Determinants of internet adoption. *Management Science*. 2005. V. 51 (4). P. 641–654.
15. Fundraising Effectiveness Survey Report. URL: [www.afpnet.org/files/ContentDocuments/FEP2013 FinalReport.pdf](http://www.afpnet.org/files/ContentDocuments/FEP2013%20FinalReport.pdf) 2013.
16. Herzer D., Nunnenkamp P. Private Donations, Government Grants, Commercial Activities, and Fundraising: Cointegration and Causality for NGOs in International Development Cooperation// Kiel Working Papers. 2012. V. 1769.

17. *Holloway R.* Sustainability//International Encyclopedia of Civil Society /Ed. by H. Anheier, S. Toepler. Springer. 2010. P. 1498–1503.
18. *Lyons M., Zappala G., Nivison-Smith I.* Revenue raising strategies among the community sector in Australia. 2006.
19. Nonprofit Fundraising Study//Nonprofit Research Collaborative. 2012. URL: [www.NPRresearch.org](http://www.NPRresearch.org)
20. Nonprofit Fundraising Study//Nonprofit Research Collaborative. 2013. URL: [www.NPRresearch.org](http://www.NPRresearch.org)
21. *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.
22. *Rooney P.* A Better Method for Analyzing the Costs and Benefits of Fundraising at Universities //Nonprofit Management and Leadership. 1999. V. 10 (1). P. 39–56.
23. *Sargeant A.* Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy, Nonprofit Management and Leadership. 2001. V. 12 (1). P. 25–38.
24. *Sargeant A., Shang J.* Growing Philanthropy in the United States. Blackbaud Inc. 2011. URL: <https://www.blackbaud.com>
25. *Scaife W.* Fundraising. //International Encyclopedia of Civil Society/Ed.by H. Anheier, S. Toepler. Springer. 2010. P. 742–746.
26. *Sokolowski W.* Effects of Government Support of Nonprofit Institutions on Aggregate Private Philanthropy: Evidence from 40 Countries//Voluntas, 2013. 24, pp.359-381.
27. *Twombly E.R.* What factors affect the entry and exit of nonprofit human services organizations in metropolitan areas? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 2003. V. 32 (2). P. 211–235.
28. *Tuchman H., Chang C.* Methodology for measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1991. V. 20 (4). P. 445–460.
29. *Viravaidya M., Hayssen J.* (2001). Strategies To Strengthen NGO Capacity in Resource Mobilization Through Business Activities//UNAIDS Best Practice Collection. URL: [http://data.unaids.org/publications/irc-pub06/jc579-strategies\\_ngo\\_en.pdf](http://data.unaids.org/publications/irc-pub06/jc579-strategies_ngo_en.pdf)
30. *Wollebaek D.* Survival in local voluntary associations. Nonprofit Management and Leadership. 2009. V. 19 (3). P. 267–284.
31. *Woodward S., Marshall S.* A Better Framework – Reforming Nonprofit Regulation, University of Melbourne: Centre for Corporate Law and Securities Regulation. 2004.
32. *Zappala G., Lyons M.* Factors associated with fundraising dependency among nonprofit organizations in Australia. 2010.

Статья поступила в редакцию 3 сентября 2014 г.

### Уважаемые читатели!

**Вы можете оформить адресную подписку на 2015 г. на журнал «Менеджмент в России и за рубежом»** в редакции (на полугодие – 6300 руб.; на весь год – 12 600 руб.), для чего вышлите нам заявку на получение счёта, в которой обязательно укажите полное наименование организации (Ф.И.О. покупателя), ИНН, КПП, юридический и почтовый (с индексом) адреса, контактный телефон (с кодом) по адресу: 121096, Москва, а/я 58, «Финпресс» или электронной почтой [opt@dis.ru](mailto:opt@dis.ru)

Вы также можете подписаться на журнал в любом почтовом отделении.

**Индексы по каталогам:** агентства «Роспечать» – 80965 (полугодие), 80966 (год);  
«Пресса России» – 38867 (полугодие), 34097 (год);  
«Почта России» – 99688 (полугодие), 61954 (год).

#### **Наши банковские реквизиты (для адресной подписки в издательстве):**

ИНН 7708085519 КПП 770801001 ЗАО «ФИНПРЕСС»  
р/сч. 40702810900031062641 в ОАО «УРАЛСИБ»  
г. Москва, кор./сч. 30101810100000000787 БИК 044525787.

Справки о поступлении денежных средств за подписку и об отправке номеров журнала по тел.: (499) 168-39-39, (495) 964-97-57.

#### **ЗАО «Финпресс»**

##### **Адрес редакции:**

107392, г. Москва, ул. Просторная, 4.

##### **Почтовый адрес:**

121096, г. Москва, а/я 58.

**Тел.:** (499) 148-81-34,

(499) 148-99-70 (по вопросам размещения рекламы).

**E-mail:** [red@dis.ru](mailto:red@dis.ru)

**Web-сайт:** <http://www.dis.ru>

Рег. свидетельство ПИ № 77-3891 от 30.06.2000

© ЗАО «Финпресс», 2014

#### **Главный редактор**

Хачатуров А.Е., д.э.н., профессор

#### **Зам. главного редактора**

Белковский А.Н.

#### **Ответственный секретарь**

Федюхина Г.И.

Полное или частичное воспроизведение или размножение каким-либо способом материалов, опубликованных в журнале, допускается только с письменного разрешения ЗАО «Финпресс».

Цена свободная

Подписано в печать 10.10.2014.  
Тираж 3870 экз. Объём 9 п. л. Формат 70 × 108/16.  
Заказ № ЗАО «Финпресс». 121096, г. Москва, а/я 58.  
Тел.: (499) 148-81-34.

Отпечатано с готового оригинал-макета  
в типографии «Миттель Пресс»  
Адрес: 127254, г. Москва, ул. Руставели,  
д. 14, стр. 6.



# ПОДПИСКА

(издается с 1997 года, включен в перечень ВАК)

журнал

# Менеджмент

В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

## ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:

### ■ на почте по каталогам

«Роспечать» - 80965  
80966  
«Почта России» - 99688  
61954  
«Пресса России» - 38867  
34097

### ■ в издательстве:

- по телефонам  
(499)148-9562, 148-9970  
- по электронной почте  
info@dis.ru  
- на сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru)

## СОДЕРЖИТ МАТЕРИАЛЫ ПО:

- теории, организации и экономике менеджмента
- государственному управлению
- стратегическому менеджменту
- отраслевому менеджменту
- управлению международным бизнесом
- управленческому консалтингу
- экологическому менеджменту
- новым технологиям менеджмента
- дискуссионный клуб

Подробная информация о журнале,  
аннотации, а также архивы статей –  
на сайте [WWW.MEVRIZ.RU](http://WWW.MEVRIZ.RU)

На сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru)  
открыта подписка  
на **ОНЛАЙН** версию  
журнала.

Телефоны для справок :

(499) 168-3939, (495) 964-9757.

**МАРКЕТИНГ**

В РОССИИ и за РУБЕЖОМ



**ПОДПИСКА**

(издается с 1997 года)

*журнал*

# **МАРКЕТИНГ**

## **В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ**

### **ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:**

■ **на почте по каталогам**

- «Роспечать» - 80963  
80964
- «Почта России» - 99689  
61957
- «Пресса России» - 38866  
40621

■ **в издательстве:**

- по телефонам  
(499)148-9562, 148-9970
- по электронной почте  
info@dis.ru
- на сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru)

На сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru)  
открыта подписка  
на **ОНЛАЙН** версию  
журнала.

### **СОДЕРЖИТ МАТЕРИАЛЫ ПО:**

- ✓ методам исследования рынка
- ✓ планированию в маркетинге и его инструментам
- ✓ организации маркетингового процесса (службы маркетинга, дилерские и другие коммерческие центры)
- ✓ конкурентоспособности, товарной и ценовой политике
- ✓ поведению потребителей (формирование спроса и стимулирование сбыта)
- ✓ рекламной деятельности и PR
- ✓ управлению международным бизнесом
- ✓ вопросам отраслевого и экспортного маркетинга
- ✓ интернет-маркетинг

**Подробная информация о журнале, аннотации, а также архивы статей – на сайте [WWW.MAVRIZ.RU](http://WWW.MAVRIZ.RU)**

**Телефоны для справок :**

(499) 168-3939, (495) 964-9757.





Подписка на комплект из 6 журналов

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ



В комплект входят:

- **Бухгалтерский учет и налоги**
- **Кадры предприятия**
- **Маркетинг в России и за рубежом**
- **Менеджмент в России и за рубежом**
- **Управленческий учет**
- **Финансовый менеджмент**

## ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО:

- на почте по каталогу «Роспечать»  
- 81289 (полугодие)  
- 81581 (год)
- по электронной почте  
[info@dis.ru](mailto:info@dis.ru)
- в издательстве по телефонам:  
(499)148-9562, 148-9970
- на сайте  
[www.dis.ru](http://www.dis.ru)

На сайте [www.dis.ru](http://www.dis.ru) проводится подписка  
на он-лайн версию каждого журнала

Телефоны для справок :  
(499) 148-9562, 148-9970