

# ФАНДРАЙЗЕР ДЛЯ НКО И НКО ДЛЯ ФАНДРАЙЗЕРА: ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИИ



# ФАНДРАЙЗЕР ДЛЯ НКО И НКО ДЛЯ ФАНДРАЙЗЕРА: ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИИ

Декабрь, 2024 г.

## Автор-составитель:

Ложкина Анастасия Сергеевна

## Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд  
Владимира Потанина

## Издательская группа

Валерия Чернякина  
Евгений Митянин  
Марианна Максимова  
Софья Ройтман

## Благотворительный фонд Владимира Потанина

125375, Москва,  
муниципальный округ Тверской,  
ул. Тверская, д. 16, стр. 1  
+7 (495) 149-30-18

[fondpotanin.ru](http://fondpotanin.ru)

[t.me/fondpotanin](https://t.me/fondpotanin)

[vk.com/potaninfoundation](https://vk.com/potaninfoundation)



Благотворительный фонд  
Владимира Потанина, 2024

© Благотворительный фонд

Владимира Потанина, 2024

© Ложкина А. С., 2024

Данное произведение распространяется по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial-NoDerivatives» («Атрибуция — Некоммерческое использование — Без производных произведений») 4.0 Всемирная.

© Издательство «ДПК Пресс», 2024

[dpk-press.ru](http://dpk-press.ru)

# СОДЕРЖАНИЕ

Вступительное слово	5	
	6	Введение
<b>Глава 1.</b> Как удерживать и мотивировать фандрайзеров с учётом ухода специалистов из профессии	7	
<b>Глава 2.</b> Искусственный интеллект и фандрайзинг	15	
<b>Глава 3.</b> Кибербезопасность, рост мошенничества: как фандрайзерам отвечать на эти вызовы	23	
<b>Глава 4.</b> «Бережный» фандрайзинг: что это такое и почему сейчас специалистам важно думать о силе слова в сборе средств	29	
Заключение	34	
	35	Об авторах
Список литературы	36	



# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели!

Центр развития филантропии представляет вашему вниманию второй дайджест по теме фандрайзинга. В первом сборнике (опубликован в октябре 2024 года: <https://fondpotanin.ru/upload/iblock/6f2/smvh9nh08hud0zu6jaderpa7ncf7hemz.pdf>) его автор Анастасия Ложкина анализирует фандрайзинг как процесс и компонент финансовой модели организации.

Нынешний дайджест продолжает цикл публикаций ЦРФ о важных для сектора НКО компетенциях: он посвящён профессии фандрайзера и рассматривает её с двух взаимодополняющих позиций.

Филантропия — человекоцентричная сфера, где и благополучатели, и сотрудники — важный объект внимания. В условиях существенного оттока специалистов из профессии важно понимать, как НКО сохранять и поощрять своих фандрайзеров, помогать их профессиональному росту. Не менее важно выстраивать мотивирующие отношения с донорами. Отдельная глава дайджеста посвящена «бережному фандрайзингу» и будет интересна всем организациям, стремящимся выстраивать долгосрочные и устойчивые партнёрства с заинтересованными сторонами.

Помимо внутренних процессов для развития НКО необходимо учитывать внешний контекст: основные тенденции и вызовы, смещение баланса компетенций к мягким и метанавыкам. Здесь для фандрайзинга возникают новые возможности (например, жертвователи из поколения «зумеров» или инструменты искусственного интеллекта) и одновременно новые риски (например, киберугрозы и рост мошенничества).

Все эти факторы требуют, чтобы некоммерческие организации регулярно пересматривали подходы к привлечению и удержанию специалистов по фандрайзингу, адаптации к новым технологиям и обеспечению безопасности в цифровой среде.

И мы надеемся, что дайджест станет полезным инструментом для всех сотрудников российских НКО, занимающихся фандрайзингом, и даст практические рекомендации для ответов на вызовы. Начинающим поможет лучше понять особенности профессии. Руководителям организаций — более эффективно взаимодействовать с фандрайзерами. И в итоге обеспечивать финансовую устойчивость НКО и максимизировать социальные эффекты от их благотворительных программ.

**Центр развития филантропии  
Благотворительного фонда Владимира Потанина**

# ВВЕДЕНИЕ

С 2022 года фандрайзинг продолжает сталкиваться с новыми вызовами, обусловленными экономическими изменениями и развитием технологий, особенно искусственного интеллекта. Эти факторы оказывают влияние на способы привлечения и удержания фандрайзеров, поиски новых источников и каналов привлечения средств. Фандрайзинг активно трансформируется, подстраиваясь под современные условия, и важно обратить внимание на ключевые аспекты, которые сегодня особенно актуальны для специалистов в области привлечения средств.

- **Как удерживать и мотивировать фандрайзеров** в условиях нестабильности на рынке труда и сокращения числа специалистов в профессии. Рассмотрим практические подходы и стратегии, которые помогут организациям сохранять ключевые кадры и поддерживать высокий уровень профессионализма.
- **Роль искусственного интеллекта в фандрайзинге:** возможности и вызовы. Исследуем, как ИИ может оптимизировать процессы, улучшить взаимодействие с донорами и повысить эффективность сбора средств.
- **Кибербезопасность и рост мошенничества:** как фандрайзерам справляться с новыми угрозами. В условиях роста угроз важность защиты данных и доверия доноров становится как никогда актуальной.
- **«Бережный» фандрайзинг:** подход, при котором особое внимание уделяется чувствительности и этичности в общении с потенциальными донорами. Проанализируем, почему слова, которые используем в сборе средств, становятся мощным инструментом в привлечении средств.

Кибербезопасность и «бережный» фандрайзинг — это две новые темы, которые активно стали обсуждаться в профессиональном сообществе в связи с падением доверия, «усталостью» доноров, ростом привлечения технологий в процесс фандрайзинга. Надеемся, что представленные материалы будут полезны всем, кто занимается фандрайзингом, и помогут выстроить устойчивые и ответственные стратегии привлечения средств.

## ГЛАВА 1.

# КАК УДЕРЖИВАТЬ И МОТИВИРОВАТЬ ФАНДРАЙЗЕРОВ С УЧЁТОМ УХОДА СПЕЦИАЛИСТОВ ИЗ ПРОФЕССИИ

Одним из самых популярных запросов руководителей некоммерческих организаций в различных сообществах является «Ищу фандрайзера. Где искать фандрайзера?» Поиск специалиста по привлечению ресурсов для части организаций оказывается вызовом и затягивается на долгие месяцы. Однако проблема не только в привлечении специалистов, но и в их удержании. Отток кадров из сферы фандрайзинга — это серьёзная проблема во многих странах, вызванная сочетанием эмоционального выгорания, ограниченных карьерных перспектив и высокой нагрузки.

## ВАЖНАЯ СТАТИСТИКА: НА ЗАМЕТКУ РУКОВОДИТЕЛЯМ

Выделим ряд данных, которые важно учитывать при поиске и удержании специалистов по привлечению средств.

Средний срок работы фандрайзеров составляет всего 16–18 месяцев.

Стоимость замены одного сотрудника может превышать 200 % его годового оклада<sup>1</sup>.

51 % фандрайзеров заявили, что покинут свою нынешнюю некоммерческую организацию в течение двух лет, а 30 % заявили, что планируют полностью отказаться от сбора средств<sup>2</sup>.

Текучесть кадров в некоммерческом секторе выше, чем в среднем по другим отраслям, что создаёт дополнительные сложности для организаций.

## ПРИЧИНЫ УХОДА

Проанализированные международные исследования и опросы экспертов выявили пять основных причин ухода фандрайзеров.

### 1. Эмоциональное выгорание и стресс

Фандрайзинг требует постоянного взаимодействия с донорами, достижения высоких целей и преодоления эмоциональных барьеров, что приводит к истощению<sup>3</sup>. Многим поставлены амбициозные цели по сбору средств без необходимых ресурсов или поддержки. Этот дисбаланс может привести к неустанной рабочей нагрузке, при этом фандрайзер будет испытывать постоянное давление на выполнение. Стресс может быстро привести к выгоранию, побуждая людей искать помощи, переходя в другие организации или полностью выходя из сектора.

<sup>1</sup> How to tackle nonprofit burnout & prevent turnover. Gravyty. Электронный ресурс URL <https://gravyty.com/blog/how-to-tackle-nonprofit-burnout-prevent-turnover/>

<sup>2</sup> Согласно опросу Chronicle of Philanthropy 1035 фандрайзеров в Соединённых Штатах и Канаде.

<sup>3</sup> Fundraising Trend: Staff Turnover. Nonprofit fundraising. Электронный ресурс URL <https://nonprofitfundraising.com/fundraising-trend-staff-turnover/>

Около 82 % опрошенных специалистов считают свою работу недостаточно ценимой, что усиливает чувство выгорания. Без благоприятной рабочей среды, которая признаёт их усилия и удовлетворяет их профессиональные потребности, фандрайзер может чувствовать себя недооценённым, что подпитывает желание найти более ценное и поддерживающее рабочее место.

При этом 90 % опрошенных сообщили, что нехватка персонала увеличивает нагрузку на оставшихся фандрайзеров, что также не способствует эмоциональному подъёму<sup>4</sup>.

## 2. Ограниченные возможности роста

Небольшие НКО редко предлагают карьерные перспективы. 85 % опрошенных фандрайзеров, которые недавно ушли с работы, сказали, что они были недовольны своими перспективами продвижения по службе. Отсутствие чётких путей профессионального развития заставляет специалистов искать работу в других организациях или секторах, где они смогут раскрыть свой потенциал и построить карьеру<sup>5</sup>. Участники опроса исследования Revolutionise и Института устойчивой филантропии сообщили, что их коллеги из других отделов достигали руководящих позиций, однако у них, похоже, не было аналогичной возможности сделать то же самое<sup>6</sup>.

## 3. Низкая заработная плата и нехватка компенсаций

Конкуренция с корпоративным сектором, где заработные платы выше, приводит к оттоку кадров. Кроме того, многие НКО не могут предложить конкурентные льготы, такие как страхование здоровья или пенсионные программы. Исследование Chronicle показывает, что 26 % работающих фандрайзеров в настоящее время недовольны своей зарплатой. Если некоммерческие работодатели не начнут действовать в ближайшее время, эта проблема будет только усугубляться<sup>7</sup>.

## 4. Отсутствие баланса между работой и личной жизнью. Токсичная культура внутри организации

У специалистов часто нет времени для отдыха из-за напряжённых графиков и ожиданий работы в нерабочие часы, что ухудшает общее благополучие. Также сотрудники отмечают, что внутренняя культура токсична — неэффективное руководство, недовольные программные менеджеры — этот контраст между внешней миссией некоммерческой организации и её внутренней культурой создаёт чувство разочарования и даже предательства. Преследование и дискриминация также являются важными факторами. 26,5 % респондентов опроса заявили, что столкнулись с ними<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Desperately Seeking Fundraisers. The Chronicle of Philanthropy. Электронный ресурс URL <https://www.philanthropy.com/article/desperately-seeking-fundraisers>

<sup>5</sup> Retention and Wellness: Preventing Nonprofit Staff Turnover. Swell. Электронный ресурс URL <https://blog.swellfundraising.com/retention-and-wellness-preventing-nonprofit-staff-turnover>

<sup>6</sup> Why Are Fundraisers Leaving the Job? Moceanic. Электронный ресурс URL <https://www.moceanic.com/2023/fundraisers-leaving-job/>

<sup>7</sup> Nonprofit Staff Retention, Part 1: Are Higher Salaries Really the Answer? IPM advancement. Электронный ресурс URL <https://www.ipmadvancement.com/blog/nonprofit-staff-retention-are-higher-salaries-really-the-answer>

<sup>8</sup> Why Are Fundraisers Leaving the Job? Moceanic. Электронный ресурс URL <https://www.moceanic.com/2023/fundraisers-leaving-job/>



## 5. Столкновение культур

40 % профессиональных фандрайзеров указали, что причиной их ухода с последнего места работы стали разногласия по поводу методов привлечения средств. Такие конфликты не являются новостью, отмечает Бернард Берке. Профессионалы в области фандрайзинга понимают, что успешный сбор средств строится на выстраивании отношений и требует стратегического подхода, реализуемого в долгосрочной перспективе. Однако советы директоров и руководители часто ожидают мгновенных результатов и стремятся достичь амбициозных целей с помощью массового маркетинга, который нацелен на широкую аудиторию. Этот подход, связанный с высокими затратами и рисками, вызывает разочарование у фандрайзеров. 36 % опрошенных покинули предыдущую работу из-за традиционной культуры фандрайзинга, которая основывается на принципе «деньги нужны сейчас».

Майкл Дж. Розен, сертифицированный мастер-тренер AFP<sup>9</sup> и обладатель престижной премии AFP / Skystone Prize for Research, автор бестселлера Donor-Centered Planned Gift Marketing, в комментарии к одному исследованию написал: «Как я вижу, имея за плечами сорокалетний опыт (фандрайзинга), самая большая проблема с удержанием фандрайзеров — это почти полное отсутствие воли со стороны советов директоров некоммерческих организаций и сотрудников высшего звена исправить ситуацию. Если этот недостаток культуры некоммерческих организаций останется нерешённым, те, кто работает в некоммерческом секторе, скорее всего, продолжат вести тот же разговор в течение следующих сорока лет.

Только после того, как появится желание улучшить ситуацию, мы сможем приступить к решению таких вопросов, как компенсация, правильное планирование и постановка целей, обоснованные ожидания от специалистов по сбору средств, гуманные условия труда, надлежащая численность персонала, профессиональное развитие и многое другое. Другими словами, вопрос не должен звучать так: как нам снизить высокую текучесть кадров среди специалистов по фандрайзингу? Вместо этого правильный вопрос должен быть таким: как нам заставить советы директоров некоммерческих организаций и сотрудников высшего звена взять на себя обязательство наконец-то решить проблему текучести кадров?»<sup>10</sup>.

А какие факторы выделяют эксперты, способствующие удержанию фандрайзеров? Что важно внедрить, чтобы снизить отток кадров из НКО и третьего сектора?

### 1. КАРЬЕРНОЕ РАЗВИТИЕ

- **Чёткие карьерные пути.** Создание возможностей для роста внутри организации помогает фандрайзерам видеть перспективы своей работы. Например, стать лидером команды по взаимодействию со сторонниками или руководителями фандрайзингового проекта по удержанию доноров.
- **Профессиональное развитие.** Регулярное обучение, участие в конференциях и семинарах не только способствует развитию навыков, но и укрепляет лояльность сотрудников. Например, выделение средств на участие в ключевых для фандрайзеров конференциях.

<sup>9</sup> AFP — Association of Fundraising Professionals.

<sup>10</sup> High Fundraiser Turnover Rate Remains a Problem. Michael Rosen Says. Электронный ресурс URL <https://michaelrosensays.wordpress.com/2019/08/19/high-fundraiser-turnover-rate-remains-a-problem/>

## Кейсы

Организация **Habitat for Humanity** инвестирует в тренинги для фандрайзеров, включая программы лидерства и специализированные воркшопы, управление отношениями с донорами. Это не только повышает квалификацию сотрудников, но и укрепляет их связь с организацией. Например, результатом стало увеличение удержания кадров на 25 % в течение года. Также у организации есть **образовательный портал Habitat Learns** — это платформа для онлайн-обучения, предлагающая бесплатные курсы для сотрудников, волонтеров и партнеров. Темы курсов варьируются от техник фандрайзинга до основ лидерства и операционного управления. Благодаря гибкому графику обучения сотрудники могут развивать свои навыки без отрыва от работы<sup>11</sup>. В партнерстве с Vanguard Habitat for Humanity внедрила программы трансформационного лидерства. Эти инициативы направлены на то, чтобы вдохновлять лидеров на инновационное решение проблем и укреплять их связь с миссией организации. Программы акцентируют внимание на этическом лидерстве, устойчивости и способности мотивировать команды в сложных условиях.

Американский Красный Крест (American Red Cross) внедрил многоуровневую программу для развития и удержания фандрайзеров, которая включает персонализированные карьерные планы и возможности для профессионального роста. Вот ключевые аспекты программы:

**Программа ротационного лидерства LEAD (Leadership Education and Development)**. Эта трёхлетняя программа предлагает участникам ротацию на различных должностях внутри организации, что позволяет изучить её деятельность с разных сторон. Участники программы проходят тренинги по развитию лидерских качеств, получают менторскую поддержку и доступ к старшим руководителям, что помогает готовить сотрудников к критически важным ролям в будущем. Программа направлена на поддержку карьерного роста и создание следующего поколения лидеров.

**Обучение и наставничество.** Фандрайзинговая команда Red Cross активно использует наставничество и обучение, чтобы предоставить сотрудникам инструменты для достижения успеха. Сотрудники участвуют в регулярных воркшопах, где изучают стратегии взаимодействия с донорами, методы повышения эффективности кампаний и навыки построения долгосрочных отношений.

**Культура признания и профессионального развития.** Организация поощряет сотрудников, предоставляя возможности для продвижения по карьерной лестнице. Например, сотрудники, участвующие в фандрайзинге, получают признание за свои достижения, что повышает мотивацию и лояльность к организации. Карьерные возможности включают участие в проектах национального и международного масштаба, что помогает сотрудникам укрепить свои профессиональные навыки и связь с миссией организации.

Эти инициативы не только помогают удерживать сотрудников, но и создают условия для их профессионального и личного роста, что укрепляет позицию American Red Cross как работодателя в секторе НКО.

## 2. ВНЕДРЕНИЕ КУЛЬТУРЫ ПРИЗНАНИЯ

- **Признание и благодарность.** Признание достижений сотрудников, как на уровне команды, так и всей организации повышает мотивацию. Например, регулярные отзывы и публичное признание успешных кампаний помогают укрепить связь сотрудников с организацией.

<sup>11</sup> Habitat Learns. Habitat for Humanity. Электронный ресурс URL <https://www.habitat.org/about/habitat-learns>

- **Открытость руководства.** Важен лидер, который активно слушает и поддерживает сотрудников, подчёркивается в исследованиях. Лидеры, которые инвестируют в развитие своих сотрудников, способствуют укреплению их приверженности миссии организации.

### Кейсы

В организации **United Way Worldwide** разработали систему внутренних наград, где достижения фандрайзеров отмечаются публично на общих собраниях и через внутренние коммуникации. Сотрудники стали чаще говорить о высокой моральной удовлетворённости. Программа снизила текучесть кадров на 15 %<sup>12</sup>. Программа включает как материальные, так и символические награды, способствуя удержанию сотрудников и повышению их вовлечённости. Вот основные элементы этой практики.

**Публичное признание и награды.** Достижения фандрайзеров отмечаются публично на собраниях и через внутренние коммуникации. Это может включать публикацию имён сотрудников на Доске почёта или упоминания в корпоративных рассылках. Такие меры укрепляют чувство гордости за свою работу и вдохновляют других сотрудников на высокие результаты.

**Материальные стимулы.** Материальные награды включают бонусы, которые привязываются к таким показателям, как уровень удержания доноров, выполнение целевых показателей или внедрение инновационных стратегий. Это помогает сотрудникам почувствовать, что их усилия ценятся, а их вклад важен для достижения общих целей.

**Символические награды.** Награды нематериального характера, такие как благодарственные письма, сертификаты и звания «сотрудник месяца», используются для признания индивидуальных достижений. Дополнительно сотрудники могут получать привилегии, например, возможность парковаться ближе к офису, неформальные дни в одежде или билеты на мероприятия, что создаёт тёплую и персонализированную атмосферу.

**Командные стимулы.** Кроме индивидуальных наград, United Way активно развивает групповые инициативы. Например, поощряются отделы, которые превышают коллективные цели, через общие обеды, командные мероприятия или специальные награды для всего коллектива.

**Save the Children** активно использует персонализированные письма как инструмент для укрепления связи между руководством и сотрудниками, включая фандрайзеров. Эти письма, отправляемые регулярно, отмечают индивидуальный вклад сотрудников и подчёркивают их роль в достижении миссии организации, способствуя повышению мотивации и приверженности. Например, упоминается участие в успешных кампаниях или привлечение крупных пожертвований.

## 3. ГИБКОСТЬ И БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ

- **Гибкий график работ.** Возможность работать удалённо или гибко планировать рабочий день помогает фандрайзерам избегать выгорания. Согласно **Swell Fundraising**, сотрудники, имеющие возможность гибкого графика, более удовлетворены своей работой.
- **Уменьшение нагрузки.** Использование CRM-систем для автоматизации задач снижает административное давление и позволяет сосредоточиться на основных обязанностях. То есть экономия на инвестировании в технологические решения влияет не только на результат по привлечению новых доноров, но и на удержание фандрайзеров.

<sup>12</sup> Fundraising Trend: Staff Turnover. Nonprofit fundraising. Электронный ресурс URL <https://nonprofitfundraising.com/fundraising-trend-staff-turnover/>

## Кейс

Charity: Water активно использует технологии для оптимизации процессов фандрайзинга и повышения эффективности работы сотрудников. Основное внимание уделяется внедрению CRM-систем и автоматизации, что позволяет снижать административную нагрузку и сосредоточиться на взаимодействии с донорами. Вот основные аспекты их подхода:

- 1. Использование CRM-систем для автоматизации.** Charity: Water внедрила Salesforce CRM, адаптированную для нужд некоммерческих организаций с помощью приложения RoundCause. Это решение помогает управлять данными о донорах, автоматизировать коммуникации и проводить анализ эффективности кампаний. Например, система позволяет автоматически обновлять данные о пожертвованиях, отправлять квитанции и персонализированные благодарственные письма, экономя время сотрудников<sup>13</sup>.
- 2. Улучшение взаимодействия с донорами.** Благодаря автоматизации, сотрудники Charity: Water концентрируются на стратегических задачах, таких как привлечение крупных пожертвований и развитие долгосрочных отношений с донорами. Это особенно важно для поддержания программы подписки The Spring, которая ориентирована на регулярные пожертвования<sup>14</sup>.
- 3. Инновационные платформы и приложения.** Организация разработала собственные приложения, которые помогают в принятии решений по фандрайзингу и анализу данных. Например, Charity: Water использует мониторинг пожертвований, интегрированный с системами управления проектами, что обеспечивает более прозрачное использование средств и доверие со стороны доноров<sup>15</sup>.
- 4. Компенсация и льготы**
  - **Конкурентоспособная зарплата.** Регулярный пересмотр зарплат и предоставление дополнительных льгот, таких как медицинская страховка, удерживают сотрудников, особенно в условиях высокой конкуренции с корпоративным сектором. По данным CCS, существует чёткая взаимосвязь между инвестициями в персонал и доходами. Организации, которые больше инвестируют в наём и удержание лучших специалистов по фандрайзингу, получают более высокий рост доходов, чем те, что этого не делают.
  - **Бонусы и стимулы:** Предоставление бонусов за достижение целей в фандрайзинге является дополнительным мотиватором для сотрудников<sup>16</sup>. Они могут быть квартальные, полугодовые и годовые.

## 5. ПОДДЕРЖКА БЛАГОПОЛУЧИЯ

- **Ментальное здоровье и отдых.** Организации, предоставляющие доступ к услугам по поддержке психического здоровья и стимулирующие сотрудников к отдыху, способствуют снижению уровня стресса. Например, **Gravyty** рекомендует поддерживать баланс между личной жизнью и работой через поощрение отпусков и ограничение рабочих часов.

<sup>13</sup> Charity: water. Customer Success. Heroku. Электронный ресурс URL <https://www.heroku.com/customers/charitywater>

<sup>14</sup> Charity: water case study. Thrive Digital. Электронный ресурс URL <https://thrivedigital.com/case-study/charity-water/>

<sup>15</sup> Charity: water. Customer Success. Heroku. Электронный ресурс URL <https://www.heroku.com/customers/charitywater>

<sup>16</sup> Recognizing and Avoiding Fundraiser Burnout. The NonProfit Times. Электронный ресурс URL <https://thenonprofitimes.com/donors/recognizing-and-avoiding-fundraiser-burnout/>

- **Коучинг и менторство.** Подобная поддержка укрепляет уверенность сотрудников и позволяет им чувствовать себя частью команды.

### Кейс

В компании Charity: Water молодые специалисты могут участвовать в программе наставничества, где опытные фандрайзеры помогают им развивать профессиональные навыки и уверенность в себе. **Save the Children** внедрила программы менторства, где опытные сотрудники делятся знаниями и навыками с новичками. Также эксперты указывают на необходимость создания позитивной рабочей среды. Например, открытые каналы обратной связи. Опросы удовлетворённости сотрудников, а также регулярные «входные» и «остальные» интервью выявляют ожидания и проблемы сотрудников, что позволяет решать их до возникновения конфликтов.

Доктор Рассел Джеймс и Грег Уорнер предлагают изменить название должности с «фандрайзер» на «директор / специалист по работе с партнёрами и сторонниками» для повышения мотивации и изменения отношения к фандрайзерам как внутри организации, так и за её пределами. Специалисты сталкиваются со стигмами и мифами о привлечении ресурсов, всё это работает на снижении мотивации. Как более приятно звучит: «Я помогаю нашим донорам планировать свои пожертвования, чтобы они оказали наиболее значимое для них влияние. Мы работаем над тем, что их волнует. Мы обсуждаем, что было важным в их жизни. Затем мы связываем это с возможными проектами, которые отражают их ценности и вписываются в их жизненную историю. Это позволяет им использовать свои деньги более осмысленным образом, чем просто потреблять больше вещей»<sup>17</sup>.

Согласно исследованию **Philanthropy Pulse 2024**, 69 % организаций для удержания фандрайзеров инвестировали средства в возможности профессионального развития, 60 % создали удалённый или гибридный график работы, 44 % отметили как стимул конкурентную оплату труда, 12 % вкладываются в программы наставничества и признания заслуг сотрудников.

Таким образом, текучесть кадров среди специалистов по фандрайзингу представляет собой серьёзный вызов для некоммерческих организаций, оказывая влияние на их эффективность, моральный климат и способность достигать долгосрочных целей. Как показывают исследования, главными причинами этой проблемы являются эмоциональное выгорание, ограниченные карьерные перспективы, низкая заработная плата и отсутствие баланса между работой и личной жизнью.

Однако успешные кейсы организаций демонстрируют, что интеграция стратегий, направленных на поддержку и развитие сотрудников, может существенно снизить текучесть кадров. Инвестиции в карьерное развитие, создание культуры признания, внедрение гибких условий работы и улучшение компенсационного пакета играют ключевую роль в укреплении приверженности сотрудников миссии организации. Для удержания фандрайзеров важно создавать условия, в которых они ощущают ценность своей работы, видят перспективы роста и получают поддержку со стороны руководства. Только системный подход к решению проблемы может помочь некоммерческим организациям повысить стабильность своей команды и продолжать успешно привлекать ресурсы для своей миссии.

А как складывается ситуация в России?

В России вопрос удержания и мотивации фандрайзеров приобретает всё большую значимость, особенно на фоне ограничений в секторе, касающихся бюджетов, возможностей карьерного роста и рабочих нагрузок. За последние четыре года количество опытных специалистов по привлечению средств, которые покинули третий сектор, возросло. Основные

<sup>17</sup> What's wrong with fundraising job titles? Market smart. Электронный ресурс URL <https://imarketsmart.com/learn/best-worst-fundraiser-job-titles/>

причины — эмоциональное выгорание, низкая оплата труда по сравнению с бизнесом и отсутствие чёткой организационной поддержки со стороны руководителей.

Анализ статей и практик позволяет выделить следующие факторы, способствующие удержанию фандрайзеров в России:

- 1. Карьерное развитие через внутренние ресурсы.** Организации часто предпочитают развивать фандрайзинговые навыки у уже существующих сотрудников, переводя их на соответствующие позиции. Такой подход помогает сотрудникам лучше понимать специфику работы и снижает затраты на адаптацию нового специалиста. Например, программные менеджеры, обладая базовыми навыками общения, могут быть обучены фандрайзингу и переведены в соответствующий отдел.
- 2. Обучение и тренинги.** Важной мотивацией является профессиональный рост. Некоторые фонды организуют внутренние образовательные программы или финансируют участие в конференциях и курсах. Это позволяет сотрудникам чувствовать себя ценными и развиваться вместе с организацией.
- 3. Признание и прозрачные KPI.** Фандрайзеры часто ориентируются на показатели эффективности, такие как сумма привлечённых средств или количество активных доноров. Прозрачность в формулировке KPI и регулярное признание достижений специалистов повышает их мотивацию. Например, в фонде «Арифметика добра» используют чёткие показатели для оценки успехов сотрудников, что помогает создать мотивационную культуру<sup>18</sup>.
- 4. Поддержка благополучия.** Организации начинают обращать внимание на эмоциональное состояние сотрудников. Это включает в себя гибкость в графиках работы, доступ к психологической поддержке. Такие меры помогают снизить стресс и выгорание.
- 5. Возможность участия в значимых проектах.** Для многих фандрайзеров важным мотиватором является осознание влияния их работы. Например, участие в значимых мероприятиях, где результаты их деятельности видны и приносят пользу, укрепляют связь с миссией.
- 6. Введение бонусных систем за достижение стратегических целей.** Помимо базовой зарплаты, профессионалы часто оценивают возможности получения премий за достижение ключевых показателей (KPI), а также наличие гибких условий труда. Возможность участвовать в распределении успеха организации, особенно через долгосрочные бонусы или системы премирования, может стать сильным фактором мотивации. Специалисты ценят ясность и открытость. Если организация чётко озвучивает, какие зарплатные уровни возможны, какие бонусы или премии предусмотрены за достижение целей, это повышает доверие к руководству и мотивирует кандидатов. Прозрачность помогает фандрайзерам чётко понимать свои перспективы и быть уверенными в том, что их усилия будут оценены должным образом<sup>19</sup>.

Также следует подчеркнуть значимость формирования комфортной рабочей среды, которая включает гибкие условия труда, поддержку психического здоровья, а также признание и награды, такие как дополнительные выходные или публичное признание на уровне организации. Эти меры способствуют не только удержанию фандрайзеров в организации, но и повышению их эффективности, что особенно актуально для российских НКО с ограниченной ресурсной базой.

<sup>18</sup> Кто такой фандрайзер: краткий гид по профессии. Милосердие.ру. Электронный ресурс URL <https://www.miloserdie.ru/article/kto-takoj-fandrajzer-kratkij-gid-po-professii/>

<sup>19</sup> Фандрайзер и процент: платить или нет. Милосердие.ру. Электронный ресурс URL <https://www.miloserdie.ru/article/fandrajzer-i-protsent-platit-ili-net/>

## ГЛАВА 2.

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ФАНДРАЙЗИНГ

Искусственный интеллект (ИИ) всё больше оказывает влияние на фандрайзинг, предоставляя некоммерческим организациям новые возможности для оптимизации процессов и роста пожертвований. В дайджесте Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина [«Цифровизация и ИИ в работе НКО: новые тренды и перспективы»](#) раскрывается тема использования ИИ в НКО, проводится обзор российской практики, в частности, как применяются технологии для привлечения средств. В данном дайджесте фокус внимания будет направлен на способы использования ИИ, вызовы и проблемы, с которыми сталкиваются специалисты по привлечению средств, на то, какие уже найдены решения в международной практике.

Согласно исследованию технологической компании [Twilio](#), некоммерческие организации интегрируют ИИ быстрее, чем частный сектор: 58 % некоммерческих организаций используют ИИ в своих коммуникационных платформах. 83 % респондентов из некоммерческих организаций считают, что они прозрачны в отношении того, как они используют ИИ, однако только 38 % конечных пользователей считают, что НКО прозрачны.

О масштабах использования ИИ говорят результаты исследования Google.org Survey Finds. [Более половины некоммерческих организаций](#) в настоящее время используют решения искусственного интеллекта (ИИ), [40 % некоммерческих организаций заявили](#), что никто в их организации не имеет образования в области искусственного интеллекта, что представляет собой серьёзную возможность для специалистов по сбору средств для повышения квалификации. Результаты исследования [Inspiring Action: Identifying the Social Sector AI Opportunity Gap](#) показывают, что образовательные некоммерческие организации используют ИИ значительно больше, чем другие. Это может быть связано со значительными инвестициями в компании образовательных технологий, которые сформировали сферу образования и доступность данных. Однако в отчёте [2024 Nonprofit Pulse Report](#) отмечено, что 22 % организаций относятся к ИИ с осторожным оптимизмом, а 23 % стремятся больше узнать о его возможностях.

Обзор исследований и экспертных статей позволяет выделить **девять основных способов использования искусственного интеллекта.**

## 1. АНАЛИТИКА ДАННЫХ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

ИИ может анализировать большие объёмы данных о донорах, чтобы предсказать их поведение и найти наиболее подходящие группы для привлечения средств. Технологии помогают выявить типичные паттерны поведения и предложить эффективные стратегии для привлечения новых доноров и увеличения пожертвований. «Один из лучших способов использования ИИ в сборе средств — это улучшение ваших процессов исследования потенциальных клиентов. Как только вы определите потенциальных доноров с высокой способностью к пожертвованию, историей и симпатией к вашей миссии, инструмент прогнозного моделирования на основе ИИ сможет расставить приоритеты в вашем списке потенциальных клиентов в соответствии с вероятностью того, что каждый человек ответит на призыв, сделает первый взнос и станет долгосрочным сторонником вашей некоммерческой организации», — отмечают эксперты DonorSearch<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> AI Fundraising for Nonprofits: Embracing the New Frontier. DonorSearch. Электронная ссылка URL <https://www.donorsearch.net/resources/ai-fundraising/>

## Кейс

Университет Буффало благодаря ИИ увеличил количество встреч с донорами на 70 %, повысил общий объём пожертвований на 32 %. Университет внедрил платформу Gravyty для оптимизации работы с донорами, которая использует ИИ для анализа списка потенциальных доноров и помогает фандрайзерам сосредоточиться на наиболее перспективных контактах, оптимизируя процесс привлечения крупных пожертвований<sup>21</sup>.

Платформа Dataro использовала ИИ для оптимизации кампаний прямой рассылки. Модель помогла выявить группы доноров с максимальным потенциалом ROI. Например, сегмент, выделенный ИИ, показал возврат инвестиций (ROI) в 12 раз выше по сравнению с традиционной сегментацией. Это помогло организациям оптимизировать затраты и увеличить эффективность кампании<sup>22</sup>.

## 2. ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДОНОРАМИ

С помощью ИИ можно создавать персонализированные коммуникации с донорами. Алгоритмы могут отслеживать предпочтения и интересы каждого донора, чтобы предложить ему именно тот тип поддержки, который ему наиболее интересен, выявлять потенциальных крупных доноров. Это повышает вовлечённость и лояльность, а также способствует увеличению числа регулярных пожертвований и увеличивает срок жизни донора с организацией<sup>23</sup>.

## Кейс

Parkinson's UK использовала алгоритмы ИИ для точной сегментации базы данных доноров в рамках сезонной кампании. Благодаря модели машинного обучения организация увеличила точность таргетинга, что привело к росту откликов на 23 % и увеличению доходов, несмотря на использование меньшего списка адресатов. Это позволило сократить затраты на печать и рассылку материалов<sup>24</sup>.

## 3. АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ

Автоматизация с помощью ИИ позволяет значительно снизить административную нагрузку. Это включает в себя создание отчётов, отправку писем и уведомлений, а также управление базами данных доноров. Таким образом, фандрайзеры могут сосредоточиться на более значимых аспектах работы, таких как установка личных контактов с крупными донорами и представителями бизнеса.

<sup>21</sup> How Does Artificial Intelligence Work in Fundraising and What Should You Do About it? Aspire. Электронный ресурс URL <https://aspireresearchgroup.com/artificial-intelligence-work-in-fundraising/>

<sup>22</sup> Artificial Intelligence for Nonprofits: Complete Explainer. Dataro. Электронный ресурс URL <https://dataro.io/2024/02/16/artificial-intelligence-for-nonprofits/>

<sup>23</sup> Artificial Intelligence (AI). NonProfit PRO. Электронный ресурс URL <https://www.nonprofitpro.com/topic/artificial-intelligence/>

<sup>24</sup> Artificial Intelligence for Nonprofits: Complete Explainer. Dataro. Электронный ресурс URL <https://dataro.io/2024/02/16/artificial-intelligence-for-nonprofits/>



## 4. ЧАТ-БОТЫ И ВИРТУАЛЬНЫЕ ПОМОЩНИКИ

Чат-боты, использующие ИИ, могут отвечать на вопросы потенциальных доноров, предоставлять информацию о проекте и собирать данные для последующей работы. Это освобождает фандрайзеров от рутинных задач и позволяет оперативно взаимодействовать с большой аудиторией.

## 5. УЛУЧШЕНИЕ ОНЛАЙН-КАМПАНИЙ

ИИ способен анализировать эффективность работы, оптимизируя контент для повышения его привлекательности для целевой аудитории. Например, он может определить, какие типы сообщений или изображений лучше всего привлекают внимание доноров в социальных сетях.

## 6. ОБРАБОТКА БОЛЬШИХ ДАННЫХ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ СТРАТЕГИИ

ИИ также помогает обрабатывать большие объёмы данных о потенциальных донорах, что позволяет более точно настраивать стратегию фандрайзинга. Например, алгоритмы могут анализировать демографические и географические данные, финансовые возможности и поведение в интернете, чтобы выстроить наиболее эффективные стратегии для привлечения средств.

## 7. СОЗДАНИЕ КОНТЕНТА ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ СБОРОВ

Генеративный ИИ может быть особенно полезен, поскольку он способен разрабатывать все типы маркетинговых материалов, таких как: страницы веб-сайтов и черновики постов в блогах, сообщения электронной почты, слайды презентаций и тезисы повестки дня для живых встреч, видеоролики для продвижения.

### Кейс

Распознавание изображений на основе ИИ помогает National Geographic Society каталогизировать свои медиаактивы. Технология позволяет легко искать и извлекать изображения для использования в кампаниях по сбору средств и других мероприятиях по привлечению внимания общественности, делая призывы более релевантными и убедительными, а также сокращая время поиска изображений персоналом<sup>25</sup>.

## 8. ПОИСК ГРАНТОВЫХ КОНКУРСОВ И СОСТАВЛЕНИЕ ЗАЯВКИ

Гранты играют ключевую роль в финансировании многих некоммерческих организаций, но процесс их поиска и подготовки заявок требует значительных временных и интеллектуальных ресурсов. Искусственный интеллект способен значительно упростить эту задачу, предлагая быстрый поиск подходящих грантовых возможностей с учётом критериев отбора и сроков подачи. Кроме того, современные ИИ-инструменты могут разрабатывать конкурсные заявки.

<sup>25</sup> 5 Nonprofit Sector AI Application Examples. CCS Fundraising. Электронный ресурс URL <https://www.ccsfundraising.com/insights/revolutionizing-fundraising-part-ii-5-nonprofit-sector-ai-application-examples/>

## 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ МЕРОПРИЯТИЯМИ

Инструмент ИИ, разработанный для мероприятий, способен значительно оптимизировать различные этапы процесса планирования — от мозгового штурма до составления бюджета и продвижения. Эти решения также могут собирать и анализировать отзывы участников после завершения мероприятия, предоставляя вам ценную информацию о том, что понравилось и что не устроило ваших гостей. Это позволит вам скорректировать стратегию в будущем.

Таким образом, ИИ способствует повышению эффективности фандрайзинга, делая процессы более адаптивными и персонализированными, что особенно важно в условиях конкуренции за внимание доноров. Он снижает административную нагрузку, увеличивает результативность кампаний и помогает разрабатывать более точные стратегии на основе данных. Это особенно актуально для организаций с ограниченными ресурсами.

Однако исследования и обзор статей по фандрайзингу в области ИИ показывает не только преимущества использования технологий, но и проблемы, с которыми сталкиваются организации. Основное внимание фокусируется на этическом использовании ИИ в фандрайзинге, с его влиянием на конфиденциальность, справедливость, доверие и прозрачность. Здесь можно выделить шесть ключевых проблем:

### 1. Конфиденциальность данных

80 % экспертов по данным считают, что ИИ увеличивает проблемы безопасности информации, демонстрируя риски, связанные с этими инновационными инструментами. ИИ требует больших объемов данных для работы, включая информацию о донорах, их пожертвованиях и иногда даже личных предпочтениях или поведении. Это ставит под угрозу конфиденциальность, если данные собираются без согласия пользователей, используются не по назначению (например, для продажи третьим сторонам), хранятся без достаточного уровня защиты, что повышает риск утечек.

### 2. Предвзятость алгоритмов

Исследователи из Университета Южной Калифорнии обнаружили предвзятость в 38,6 % «фактов», используемых инструментами искусственного интеллекта. Алгоритмы машинного обучения могут наследовать предвзятость исходных данных. Если данные о донорах неравномерно отражают разные группы населения, алгоритм может неэффективно обращаться к непредставленным группам. Это может усилить дискриминацию, исключая потенциальных доноров или определяя неверные приоритеты. Хотя создатели принимают меры предосторожности, чтобы избежать вреда или распространения предвзятости, несовершенные модели могут генерировать оскорбительный и неинклюзивный текст и/или изображения. В своей статье «Этика и ИИ: 3 разговора, которые должны вести компании» Рид Блэкман и Бина Аманат рекомендуют понимать источники моделей ИИ, чтобы создавать более эффективные стратегии по смягчению предвзятости<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> AI in Fundraising. CCS Fundraising. Электронный ресурс URL [https://insights.ccsfundraising.com/story/ai-in-fundraising/page/6/1?utm\\_source=Website&utm\\_medium=Website&utm\\_campaign=AI-in-Fundraising-Position-Paper](https://insights.ccsfundraising.com/story/ai-in-fundraising/page/6/1?utm_source=Website&utm_medium=Website&utm_campaign=AI-in-Fundraising-Position-Paper)

### 3. Прозрачность решений

Доноры и организации зачастую сталкиваются с непониманием механизмов, по которым алгоритмы принимают решения. Например, не всегда очевидно, почему одни группы доноров получают приоритет в таргетинге, а другие — нет, или как именно алгоритм формирует прогнозы пожертвований. Отсутствие прозрачности в работе ИИ может снизить уровень доверия как к самим технологиям, так и к организациям, которые их используют.

### 4. Доверие и манипуляции

ИИ может использоваться для создания высокоточных таргетированных сообщений, однако такие подходы могут восприниматься как манипулятивные. Например, применение эмоциональных данных о доноре для увеличения пожертвований может вызвать этические сомнения. Кроме того, отсутствие информации о том, что донор взаимодействует с автоматизированной системой, может подорвать его доверие к организации.

### 5. Неравенство доступа

Маленькие НКО с ограниченными ресурсами могут столкнуться с трудностями при внедрении сложных систем ИИ, что приводит к неравенству в их эффективности по сравнению с крупными организациями. Это может усугубить разрыв в уровне поддержки между различными НКО, создавая дополнительные препятствия для их развития и устойчивости.

### 6. Технические сложности интеграции

Многие НКО используют устаревшие системы управления данными, которые сложно интегрировать с современными инструментами ИИ. Это требует значительных инвестиций в обновление инфраструктуры и обучение персонала.

Исследование [CCS Fundraising AI in Fundraising](#) поднимает вопросы не только этики, но и точности представленного материала. Математические модели пытаются приблизительно предсказать последующие действия клиента, но никогда не будут точными на 100 %. Аналогично LLM (Large-Language Models) могут не только ошибаться в математике, но и неверно понимать факты. Авторы Генри А. Киссинджер, Эрик Шмидт и Дэниел Хаттенлохер в своей книге «Эпоха ИИ» предупреждают: «Влияние ИИ на человеческие знания парадоксально... ИИ способен эксплуатировать человеческие страсти более эффективно, чем традиционная пропаганда. Подстроившись под индивидуальные предпочтения и инстинкты, ИИ вызывает ответы, которые желает его создатель или пользователь»<sup>27</sup>.

Мировое сообщество фандрайзеров не только обсуждает преимущества и будущее ИИ, но и как противостоять проблемам. Об этом и свидетельствуют опросы. Например, [Отчёт HAI](#) показал, что 78 % некоммерческих организаций не имеют политики использования искусственного интеллекта. Это делает организации потенциально уязвимыми для безопасности и этических рисков.

<sup>27</sup> AI in Fundraising. CCS Fundraising. Электронный ресурс URL [https://insights.ccsfundraising.com/story/ai-in-fundraising/page/6/3?utm\\_source=Website&utm\\_medium=Website&utm\\_campaign=AI-in-Fundraising-Position-Paper](https://insights.ccsfundraising.com/story/ai-in-fundraising/page/6/3?utm_source=Website&utm_medium=Website&utm_campaign=AI-in-Fundraising-Position-Paper)

## Рекомендации для минимизации рисков от экспертов:

1. Информировать доноров о том, как их данные используются и какие решения принимаются с помощью ИИ.
2. Организовывать тренинги для сотрудников, чтобы они могли эффективно и этично использовать ИИ.
3. Устанавливать строгие правила хранения и использования данных, соблюдать законы об их защите.
4. Проводить регулярные проверки алгоритмов, чтобы избежать предвзятости и ошибок в прогнозах.
5. Инвестировать в совместимые системы ИИ, которые можно постепенно интегрировать с существующей инфраструктурой.
6. Разрабатывать прозрачные политики использования технологий для сохранения доверия доноров и минимизации рисков дискриминации.

Выделяемые проблемы подчёркивают важность ответственного подхода к внедрению ИИ в фандрайзинг, особенно в условиях ограниченных ресурсов и высоких ожиданий со стороны общественности и доноров. В докладе [Rogare](#) подчёркивается необходимость разработки этической структуры для применения ИИ, которая обеспечивает прозрачность и предотвращает предвзятость в сборе данных, защищает конфиденциальность доноров, делает фандрайзинг более инклюзивным и справедливым. Этический подход к ИИ поможет завоевать доверие доноров и повысить эффективность фандрайзинга.

Принципы ответственного использования ИИ в фандрайзинге обсуждаются в таких инициативах, как [Fundraising.AI](#). Организация разработала рамочную программу для этичного внедрения ИИ, она включает в себя следующие принципы:

1. Конфиденциальность и безопасность.
2. Этика данных<sup>28</sup>.
3. Инклюзивность.
4. Отчётность.
5. Прозрачность и объяснимость<sup>29</sup>.
6. Непрерывное обучение.
7. Сотрудничество.
8. Соблюдение законодательства.
9. Социальное воздействие<sup>30</sup>.
10. Рациональное использование ресурсов.

<sup>28</sup> Организации обязаны собирать данные с согласия пользователей, минимизировать риски предвзятости алгоритмов и учитывать репрезентативность данных.

<sup>29</sup> Организации должны предоставлять чёткие объяснения о том, как используется ИИ, и обеспечивать доступ к данным для анализа. Это включает обязательное информирование доноров о применении автоматизированных технологий.

<sup>30</sup> Технологии ИИ должны использоваться для максимизации положительного влияния и минимизации возможного вреда.

Эти принципы обеспечивают дорожную карту для совместного обеспечения ответственной разработки и развёртывания систем искусственного интеллекта в области сбора средств.

Организация Qlic IT предлагает структурированный подход к разработке AI-политик для НКО. Основные аспекты включают:

- Управление данными: стандарты хранения и обработки данных, включая соответствие законам о защите информации (например, GDPR).
- Учёт рисков: определение ответственности за ошибки ИИ, предотвращение кибератак и обеспечение безопасности данных.
- Обучение персонала: внедрение программ обучения для сотрудников, чтобы повысить их компетенции в использовании ИИ.

Канадская НКО Furniture Bank использовала ИИ для создания реалистичных изображений, но столкнулась с вопросами этического характера. Это привело к необходимости разработки политики по использованию ИИ в создании контента, чтобы избежать манипуляций и укрепить доверие аудитории.

The Charity Excellence Framework (CEF) — одно из крупнейших сообществ НКО Великобритании — разработало **Charity AI Governance and Ethics Framework**. Простой и гибкий шаблон для некоммерческих организаций для разработки индивидуальных политик управления ИИ. Авторы указывают на то, что шаблон поможет минимизировать юридические, этические и комплаенс-риски, связанные с использованием ИИ. Рекомендации экспертов по разработке ИИ-политик акцентируют внимание на необходимости их человекоцентричности: технологии ИИ должны дополнять человеческие усилия, а не заменять их. Также подчеркивается важность применения открытых стандартов и обмена опытом между НКО для повышения эффективности использования ИИ.

С учётом возможностей и вызовов какое будущее ИИ в фандрайзинге?

Фандрайзеры уверенно утверждают, что ИИ станет не просто дополнением, а неотъемлемой частью процесса привлечения ресурсов. Синергия человеческого творчества и аналитических возможностей ИИ позволит вывести сбор средств на беспрецедентный уровень, обеспечивая организациям возможность оказывать долгосрочное влияние.

Как пишет Josh Hirsch в своей статье TrendWatch: Unlocking the Power of AI: «ИИ позволяет нам работать умнее, а не усерднее, оптимизируя административные задачи, расширяя возможности принятия решений на основе данных и способствуя установлению значимых связей с донорами. Это будущее — не далёкая мечта; это яркая реальность, разворачивающаяся перед нами. Если мы посмотрим вперёд, ИИ станет надёжным партнёром в искусстве и науке привлечения средств. ИИ создаёт мир, в котором границы между технологиями и человеческим взаимодействием размываются, где компании не просто управляются данными, но и глубоко соперничают, и где каждое взаимодействие с донором становится уникальным и значимым опытом».

Фандрайзеры ожидают интеграции всех CRM-систем с ИИ, что позволит более эффективно анализировать поведение доноров и предлагать оптимальные моменты для взаимодействия, типы коммуникации и суммы пожертвований. Например, Charity: Water использует Salesforce CRM, которая автоматизирует отправку благодарственных писем и анализ кампаний, что способствует экономии времени и повышению точности данных. Чат-боты на основе GPT также будут полезны в общении с донорами, отвечая на типовые вопросы и проводя первые этапы коммуникации.

Эксперты делают акцент на использовании ИИ при разработке фандрайзинговых кампаний. Они применяют технологии анализа данных для прогнозирования результатов кампаний и выявления потенциальных рисков. Платформы, такие как Predictive Analytics for Nonprofits, предоставляют инструменты для оценки потенциала кампании на основе исторических данных. Также ожидается, что ИИ будет использоваться для создания креативного контента и генерации визуальных материалов для сборов, социальных сетей и рекламных кампаний.

Однако внедрение ИИ требует не только технической подготовки, но и этического подхода. Специалистам важно помнить о защите данных доноров, прозрачности процессов и ответственности при использовании технологий. ИИ — это не замена человека, а помощник, который освобождает время для креативной и стратегической работы.

## ГЛАВА 3.

# КИБЕРБЕЗОПАСНОСТЬ, РОСТ МОШЕННИЧЕСТВА: КАК ФАНДРАЙЗЕРАМ ОТВЕЧАТЬ НА ЭТИ ВЫЗОВЫ

Современная благотворительность сталкивается с растущими вызовами в сфере кибербезопасности. Рост случаев мошенничества, уязвимости фандрайзинговых платформ и появление фальшивых сайтов для сбора пожертвований создают новые риски для организаций, их данных и репутации. Фишинговые атаки и взломы баз данных становятся всё более изощрёнными, угрожая доверию доноров и устойчивости благотворительных проектов. В этой главе разберём текущую ситуацию в сфере киберугроз, их типы и примеры.

Кибербезопасность в фандрайзинге — это критически важная тема, особенно в свете роста цифровых угроз и увеличения числа случаев мошенничества в секторе. Для НКО, которые обрабатывают данные доноров и проводят транзакции через онлайн-платформы, защита информации становится не просто желательной, а необходимой. Вот ключевые аспекты, которые выделяют эксперты:

## 1. РИСКИ И УГРОЗЫ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ НКО

Некоммерческие организации часто являются целью для кибермошенников, потому что имеют доступ к личным данным доноров, а также часто используют онлайн-платформы для сбора средств. Самыми распространёнными угрозами являются:

- **Фишинг** — мошенники отправляют ложные электронные письма, имитируя сообщения от НКО, чтобы украсть данные доноров или сотрудников, а также осуществить перевод пожертвований на счета мошенников.
- **Атаки на онлайн-платформы** — взломы сайтов, где проходят транзакции, могут привести к утечке данных и финансовым потерям.
- **Мошенничество с кредитными картами** — использование украденных данных для совершения незаконных транзакций.

Глобальные оценки показывают, что ежегодные убытки от кибератак растут, достигая миллиардов долларов. В странах с низким уровнем регулирования и цифровой зрелости проблемы ещё более остры.

Исследование CyberPeace Institute's Research показывает, что 68 % НКО сообщили о случаях утечек данных за последние три года, и это касается как данных о донорах, так и личной информации, связанной с получателями помощи. Также опрос показал, что 56 % НКО не имеют бюджета, выделенного на их потребности в кибербезопасности, в то время как 70 % из них не считают, что обладают знаниями, навыками и устойчивостью, необходимыми для реагирования на кибератаку.

### Кейс

В январе 2022 года кибератака на Международный комитет Красного Креста (МККК) стала громким нарушением, показав, насколько критической стала кибербезопасность для некоммерческих организаций. Личная информация, принадлежащая более чем 500 000 человек, была обнародована после взлома. Атака была направлена на программу «Восстановление

семейных связей», управляемую МККК. По данным организации, злоумышленники использовали очень специфический набор передовых хакерских инструментов, предназначенных для наступательной безопасности. МККК также повторил свой призыв к хакерам не делиться, не продавать, не использовать эти данные, так как жизни людей могут быть подвергнуты риску.

Эксперты ввели термин **Cyber-poor, target-rich** (Кибербедные, богатые на мишени). Это означает, что у НКО нет ресурсов на защиту своих данных. **Microsoft** подчёркивает, что НКО часто становятся целью кибератак из-за недостаточности ресурсов для обеспечения безопасности. Компания запускает бесплатные программы для повышения уровня киберзащиты среди НКО, предлагая оценку уязвимостей и обучение.

В Великобритании потери некоммерческих организаций от кибератак и мошенничества фиксируются на уровне правительства и профильных организаций. Согласно **Cyber Security Breaches Survey 2024**, 30 % благотворительных организаций столкнулись с киберинцидентами за последний год. Однако лишь 19 % из них имеют формальные планы реагирования на такие случаи. Около 37 % организаций сообщают о наиболее серьёзных нарушениях своим внешним поставщикам, но редко информируют другие органы.

Проблемы включают низкий уровень осведомлённости о таких инициативах, как «10 шагов к кибербезопасности» (знают лишь 18 % организаций) или программа Cyber Essentials (осведомлены 11 %) <sup>31</sup>. Многие благотворительные организации полагаются на внешних ИТ-провайдеров для предотвращения и ликвидации последствий атак, что может быть связано с ограниченными ресурсами или отсутствием экспертных знаний <sup>32</sup>.

Основные данные из **отчёта Fraud Advisory Panel и BDO** о мошенничестве в некоммерческом секторе за 2024 год показывают следующие ключевые аспекты: хищение наличных или активов (40 %), мошенничество с переводами (Authorized Push Payment Fraud) — 33 %. 85 % организаций сообщили о финансовых потерях из-за мошенничества. У 69 % потери составили менее £100000, у 10 % — до £1 миллиона, а 5 % сообщили о потерях более £1 миллиона. По оценкам, общие потери от мошенничества, связанного с переводами, составили минимум £459 миллионов за год. 50 % организаций ожидают роста рисков мошенничества в 2025 году, что связано с экономическим кризисом. Нефинансовые последствия мошенничества (например, ущерб репутации) испытали 78 % организаций, что значительно больше, чем 56 % в прошлом году.

Средние затраты на восстановление после атаки оценивались в 4,1 тысячи фунтов стерлингов для малых организаций, включая затраты на технологии и восстановление репутации.

**В США по данным Ассоциации сертифицированных экспертов по борьбе с мошенничеством (ACFE)**, основные виды мошенничества в НКО включают подделку платежей, хищение наличных и злоупотребления в отчётности. В США кибератаки часто нацелены на данные доноров и финансовые ресурсы, а внутренние злоумышленники (например, сотрудники) являются значительной угрозой.

Эти данные подчёркивают необходимость усиления мер кибербезопасности и внутреннего контроля, включая обучение сотрудников, внедрение многофакторной аутентификации и регулярные аудиты. Кроме того, международное сотрудничество имеет решающее значение для борьбы с трансграничным мошенничеством.

<sup>31</sup> What cyber security measures do charities need in 2024? Charity digital. Электронный ресурс URL: <https://charitydigital.org.uk/topics/what-cyber-security-measures-do-charities-need-in-2024-11376>

<sup>32</sup> Cyber security breaches survey 2024: technical report .GOV.UK. Электронный ресурс URL <https://www.gov.uk/government/statistics/cyber-security-breaches-survey-2024/cyber-security-breaches-survey-2024-technical-report>, UK Gov Cyber Breaches Survey 2024. Key stats and data. Digit News. Электронный ресурс URL <https://www.digit.fyi/uk-gov-cyber-breaches-survey-2024-key-stats-and-data/>



## 2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЗАЩИТЫ ДАННЫХ

Для защиты данных и обеспечения кибербезопасности НКО должны внедрить следующие меры:

- **Шифрование данных** — все данные доноров, включая информацию о платежах, должны быть зашифрованы, чтобы предотвратить утечку при взломе.
- **Многофакторная аутентификация (MFA)** — использование дополнительных слоёв защиты при доступе к системам управления данными и финансовыми ресурсами НКО.
- **Обучение сотрудников** — регулярное обучение, тренинги по вопросам киберугроз, фишинга и безопасного использования корпоративных систем.

Согласно данным по Великобритании, несмотря на риск, многие малые организации не внедряют базовые меры кибербезопасности. Лишь 35 % благотворительных организаций имеют официальные политики в этой области.

### Кейс

Пол Рубенс в статье «Как заставить вашу команду инвестировать в кибербезопасность» даёт следующие рекомендации, как обучить сотрудников основным принципам защиты данных:

1. **Осознание реальной угрозы.** Объясните сотрудникам, что благотворительные организации являются мишенью киберпреступников.
2. **Последствия атак.** Донесите, как кибервзломы могут нарушить деятельность вашей организации, от блокировки данных до остановки предоставления услуг и сбора средств.
3. **Вовлечение сотрудников.** Убедите команду, что кибербезопасность — это ответственность каждого, а не только IT-отдела. Большинство нарушений связано с человеческими ошибками, например, кликами по вредоносным ссылкам.
4. **Простое обучение.** Включите в тренинги практические советы, полезные как для защиты личных данных сотрудников, так и для безопасности организации. Внедряйте такие меры с первых дней работы сотрудников и регулярно проводите тренинги.
5. **Удобные инструменты.** Обеспечьте команду инструментами, такими как менеджеры паролей, чтобы они могли безопасно использовать сложные пароли.
6. **Вознаграждение.** Мотивируйте сотрудников через бонусы, дополнительные выходные или публичное признание за активное участие в обеспечении кибербезопасности.

Для благотворительных организаций особенно важно повышать осведомлённость сотрудников о киберугрозах, внедрять базовые меры безопасности (антивирусы, регулярное обновление ПО) и обучать персонал правилам работы с электронными письмами и переводами средств.

Эксперты подчёркивают, что кибербезопасность должна быть приоритетом для всех лидеров благотворительных организаций, наряду с другими областями, такими как привлечение ресурсов и предоставление услуг благополучателям.

### 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕЗОПАСНЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ СБОРА СРЕДСТВ

Ключевым элементом защиты является выбор надёжных платформ для проведения онлайн-операций. Многие НКО используют специально разработанные системы, которые обеспечивают защиту данных и соответствуют стандартам.

В [статье Classy](#) приводятся советы по выбору безопасных платформ для сбора средств. Рекомендуется проверять, имеет ли платформа свою команду по безопасности, какие политики защиты данных используются, а также как часто проводятся аудиты безопасности. Также важны меры по мониторингу и защите данных, такие как мультифакторная аутентификация и регулярные проверки на уязвимости.

### 4. РЕАГИРОВАНИЕ НА ИНЦИДЕНТЫ И УТЕЧКИ ДАННЫХ

Важно иметь чёткий план действий в случае киберинцидента, включая:

- Мгновенное уведомление доноров о возможной утечке данных.
- Мониторинг систем на предмет необычной активности.
- Восстановление данных и безопасности через бэкапы и специализированные инструменты для защиты от вирусов и других вредоносных программ.

### 5. РЕГУЛЯРНАЯ ПРОВЕРКА СИСТЕМ БЕЗОПАСНОСТИ

НКО должны регулярно проводить тесты на уязвимости и обновлять свои системы, чтобы не допустить ошибок в защите и снизить риск атак. Некоторые организации проводят пентестацию (тестирование на проникновение) для проверки своих систем на уязвимости. **NTEN** в своём руководстве *Cybersecurity Guide* акцентирует внимание на необходимости регулярного обновления программного обеспечения, использовании шифрования данных и обучения сотрудников. Этот ресурс помогает организациям создать культуру безопасности и выявлять уязвимости в своих системах.

Кибербезопасность для фандрайзеров — это не только технические меры, но и создание культуры ответственности за данные среди всех участников процесса. Обеспечение безопасности информации поможет не только избежать финансовых потерь, но и сохранить доверие со стороны доноров.

В России для некоммерческих организаций и бизнеса эта тема становится всё более актуальной, учитывая быстрый рост числа кибератак и изменение угроз в связи с политической ситуацией. Важно отметить, что в 2023 году количество атак на НКО в России увеличилось, а фишинг и DDoS-атаки остались наиболее распространёнными методами. Особенно уязвимы организации, работающие с чувствительными данными, включая данные о донорах и получателях помощи, так как их утечка может иметь серьёзные последствия как для репутации, так и для финансовой стабильности НКО. Обеспечение кибербезопасности для НКО в России становится не только техническим вопросом, но и стратегическим шагом для защиты репутации и сохранения доверия со стороны доноров.

В России статистика о потерях от кибермошенничества ограничена. Конкретных данных по благотворительным организациям мало, но из общих наблюдений следует, что финансовые потери чаще всего связаны с фишинговыми атаками, мошенническими переводами. В ряде случаев такие организации становятся целями из-за слабой защищённости их ИТ-инфраструктуры.

Согласно открытым источникам, можно выделить следующие киберугрозы:

- 1. Фишинг** — мошенники отправляют ложные электронные письма от имени руководителя сотрудникам и донорам/партнёрам. Также создаются аккаунты в социальных сетях руководителей, ключевых сотрудников, от имени которых отправляются сообщения донорам с просьбой срочно поддержать сбор и перевести деньги на карту, а не сайт организации.
- 2. Атака** на сайты благотворительных фондов.

### Кейс

Мошенники рассылали фальшивые письма от имени руководителей благотворительных организаций, адресуя их сотрудникам, например, финансового отдела. В письмах содержалась срочная просьба перевести деньги для оплаты лечения подопечных организации на указанные реквизиты. Сотрудники Фонда Константина Хабенского получили такое письмо. Однако они насторожились, так как фонд никогда не переводит средства на личные банковские счета. Письмо было передано в компанию Group-IB для анализа. Эксперты выяснили, что злоумышленники использовали сервер хостинг-провайдера Timeweb для отправки писем, подделав технические заголовки. Фальшивый адрес в поле «обратный адрес» отличался лишь одной буквой: вместо «bfkh[.]ru» использовался домен «bfhk[.]ru». Схожая атака произошла с фондом «Кислород». В данном случае перед рассылкой мошенники отправляли руководителям фонда абстрактные письма с целью скопировать фотографию и корпоративную подпись. Это позволило создать правдоподобный профиль для последующих фишинговых писем<sup>33</sup>.

Согласно исследованию «Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты», проведённому Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ, 81 % использует в своей работе антивирусные программы. При этом о том, что собираемые данные надёжно и безопасно хранятся, утверждают значительно меньше респондентов (66 %). 79 % организаций используют облачные хранилища (например, Google Drive, Яндекс.Диск), что связано с удобством работы. Однако 12 % респондентов не уверены в безопасности таких решений, что подчёркивает недостаток знаний в области кибербезопасности и управления цифровыми данными. Около 38 % организаций сталкиваются с недостатком цифровых навыков сотрудников, а 31 % упоминает нехватку IT-специалистов, способных обеспечить надёжную защиту данных и инфраструктуры.

Кибербезопасность активно обсуждается специалистами в связи с ростом количества фишинговых аккаунтов, различные площадки и организации создают рекомендации по предупреждению атак и защите данных<sup>34</sup>. Также вопрос обсуждается и на государственном уровне. Госдума 11 апреля 2023 года приняла в третьем чтении законопроект об информационной безопасности социально ориентированных некоммерческих организаций. Согласно ему, СО НКО получают доступ к бесплатному конструктору сайтов

<sup>33</sup> Group-IB обнаружила атаки на благотворительные фонды. SK. Электронный ресурс URL <https://sk.ru/news/groupib-obnaruzhila-ataki-na-blagotvoritelnye-fondy/>

<sup>34</sup> «Да кому нужна моя организация!»: почему все НКО должны знать о мерах кибербезопасности // АСИ URL <https://asi.org.ru/2024/06/19/da-komu-nuzhna-moya-organizacziya-pochemu-vse-nko-dolzhny-znat-o-merah-kiberbezopasnosti/>

Минцифры «Госвеб» и могут размещать свои сайты и базы данных на государственных защищённых серверах<sup>35</sup>.

Кибербезопасность представляет собой серьёзный вызов для некоммерческих организаций, особенно в контексте поиска ресурсов для защиты данных<sup>36</sup>. Она должна рассматриваться не как разовая инвестиция, а как долгосрочная поддержка, позволяющая НКО безопасно и устойчиво использовать технологии для достижения положительного социального воздействия и осуществления изменений.

.....  
<sup>35</sup> Дума приняла закон, который позволит СО НКО размещать базы данных на государственных серверах/ Агентство социальной информации. Электронный ресурс URL <https://asi.org.ru/news/2023/04/11/duma-prinyala-zakon-kotoryj-pozvolit-so-nko-razmeshhat-bazy-dannyh-na-gosudarstvennyh-serverah/>

<sup>36</sup> Помощь без обмана: как распознать мошенников в благотворительной сфере // Сберегаем вместе URL <https://www.sbergaem-vmeste.ru/publications/pomoshch-bez-obmana-kak-raspoznat-moshennikov-v-blagotvoritelnoi-sfere>

## ГЛАВА 4.

# «БЕРЕЖНЫЙ» ФАНДРАЙЗИНГ: ЧТО ЭТО ТАКОЕ И ПОЧЕМУ СЕЙЧАС СПЕЦИАЛИСТАМ ВАЖНО ДУМАТЬ О СИЛЕ СЛОВА В СБОРЕ СРЕДСТВ

В мире, где каждое слово имеет значение, фандрайзинг становится не только инструментом привлечения средств, но и способом выстраивания доверительных и долгосрочных отношений с донорами. Концепция «бережного» фандрайзинга подразумевает особую чуткость и этичность в коммуникациях, которые учитывают эмоциональное состояние аудитории. Неправильный подход может вызвать давление или манипуляцию, что способно подорвать доверие, тогда как правильное использование слов вдохновляет, объединяет и мотивирует.

Эта глава посвящена тому, как специалисты могут эффективно использовать силу слова, чтобы доносить идеи без давления, избегая шокирующих приёмов, а также как применять сторителлинг для вдохновения.

Фандрайзерам важно развивать навыки этичного взаимодействия, обучать команды и учитывать обратную связь от доноров, чтобы создавать фандрайзинговые кампании, которые не только привлекают средства, но и укрепляют репутацию организации как заботливого и ответственного партнёра.

Вопрос «бережного» фандрайзинга, этичного обращения к сторонникам является одним из важных в обсуждениях по развитию привлечения средств. К сожалению, доверие к НКО падает в разных странах, а это связывают и с токсичными сообщениями в социальных сетях, агрессивными запросами о пожертвованиях. Всё это приводит к «травмированию» потенциальных сторонников, усталости, о которой писали в дайджесте Фонда Потанина [«Фандрайзинг для НКО: что изменилось?»](#).

Концепция «бережного» фандрайзинга основана на принципах уважения к донору и заботы о его интересах, а также стремлении установить долгосрочные отношения. В отличие от агрессивных методов, ориентированных на быстрые результаты, бережный подход акцентирует внимание на создании ценности для доноров и на формировании устойчивых, доверительных связей между НКО и их поддерживающими.

Ключевые элементы «бережного» фандрайзинга включают:

- 1. Этичное взаимодействие с донорами:** они являются не просто источниками средств, но и партнёрами в достижении социальных результатов. Это предполагает честность, прозрачность и уважение к каждому донору, независимо от его размера пожертвования.
- 2. Создание ценности для доноров:** для успешного фандрайзинга необходимо предложить донору ценность помимо финансовой поддержки. Это может быть признание его вклада, возможность видеть реальный результат своей помощи или участие в процессах, которые для него важны.
- 3. Долгосрочные отношения:** «бережный» фандрайзинг ставит своей целью не краткосрочные кампании, а выстраивание длительных отношений, где донор ощущает свою значимость и связь с организацией. Это не только о первичных пожертвованиях, но и о создании

возможностей для регулярной поддержки, например, через персонализированные коммуникации или прямое участие в работе организации<sup>37</sup>.

4. **Социальная ответственность и открытость:** организация должна показывать своим донорам, как и на что расходуются средства, а также какие достижения были достигнуты благодаря их поддержке. Важно, чтобы они чувствовали, что их участие имеет реальное и значимое воздействие на общество<sup>38</sup>.
5. **Персонализация и эмоциональное вовлечение:** доноры, особенно в сфере здравоохранения, более склонны к пожертвованиям, когда они чувствуют личную связь с целью. Фандрайзинговые компании часто делают акцент на рассказах и личных историях. Это помогает сделать цель более человечной и укрепить эмоциональную связь между дарителем и организацией<sup>39</sup>.

Фандрайзинг оказывает значительное влияние на эмоциональное состояние доноров, и это связано с тем, как различные эмоции могут мотивировать их к действиям. Исследования показывают, что эмоции играют ключевую роль в решении о пожертвованиях. Например, согласно **исследованию** про влияние эмоций на поведение доноров, чувства благодарности и эмпатии оказались наиболее эффективными для увеличения пожертвований. Благодарность способствует повышению вовлечённости людей в кампании, ориентированные на справедливость и социальную ответственность, тогда как эмпатия усиливает отклик на инициативы, направленные на помощь нуждающимся<sup>40</sup>. Исследование **Comparing the effect of rational and emotional appeals on donation behavior** показало, что эмоциональные апелляции, такие как изображения или истории, вызывающие эмпатию, значительно увеличивают вероятность пожертвования. Например, в одном эксперименте, когда людям показывали изображения детей, страдающих от болезней, или рассказывали о людях в нужде, доноры становились более склонны к пожертвованиям.

Другие исследования подтверждают, что фандрайзинг, ориентированный на создание сильных эмоциональных связей, особенно через личные истории или визуальные элементы, также способствует повышению уровня вовлечённости и, как следствие, увеличивает пожертвования. Эмоциональные кампании, включающие рассказы о реальных людях или группах, сталкивающихся с проблемами, с которыми могут ассоциироваться доноры, усиливают ощущение, что их поддержка действительно важна<sup>41</sup>.

Эмоциональные триггеры, такие как сопереживание, могут побуждать людей делать пожертвования, особенно когда они ощущают, что способны реально изменить ситуацию. Важно отметить, что эмпатия и другие эмоции, связанные с альтруизмом, эффективно стимулируют жертвование, особенно когда организации ясно демонстрируют результат своих усилий<sup>42</sup>.

.....  
<sup>37</sup> Healthcare Fundraising: Overview & 15 Modern Strategies. Graham-Pelton. Электронный ресурс URL <https://grahampelton.com/healthcare-fundraising/>

<sup>38</sup> How to love your supporters. CAF. Электронный ресурс URL <https://www.cafonline.org/services-for-charities/taking-care-of-your-donors>

<sup>39</sup> Three key challenges for healthcare fundraising that are really opportunities. AHP. Электронный ресурс URL <https://www.ahp.org/resources-and-tools/ahp-connect/ahp-connect-details/three-key-challenges-for-healthcare-fundraising-that-are-really-opportunities>

<sup>40</sup> Which Emotion Should We Trigger To Increase Donations? Agitator. Электронный ресурс URL <https://agitator.thedonorvoice.com/which-emotion-should-we-trigger-to-increase-donations/>

<sup>41</sup> The Psychology of Fundraising: Strategies to Boost Donations. Nonprofit Blog. Электронный ресурс URL <https://donorbox.org/nonprofit-blog/psychology-of-fundraising>

<sup>42</sup> Which Emotion Should We Trigger To Increase Donations? Agitator. Электронный ресурс URL <https://agitator.thedonorvoice.com/which-emotion-should-we-trigger-to-increase-donations/>

Положительные эмоции, такие как эмпатия и сострадание, побуждают людей делать пожертвования, когда они чувствуют связь с проблемой и уверены, что их помощь принесёт результат. В то же время отрицательные эмоции, например, вина или печаль, могут мотивировать людей жертвовать, чтобы снизить собственный дискомфорт или ответить на воспринимаемую несправедливость.<sup>43</sup> Таким образом, фандрайзинг влияет на эмоциональное состояние доноров, создавая у них чувство связи с целью и персонализируя их участие в проекте, что усиливает их желание поддержать организацию.

Обращение к донорам с помощью слов играет важную роль в фандрайзинге, особенно когда речь идёт о создании этичного и прозрачного диалога. Вот несколько принципов, как правильно и эффективно донести идеи до доноров, избегая манипуляций, и при этом использовать силу сторителлинга.

- 1. Этичное донесение идей.** Важно избегать давления и манипуляций, которые могут заставить доноров чувствовать себя обязанными помочь. Этичное донесение подразумевает, что фандрайзер предоставляет информацию честно, уважая чувства доноров. Например, доноры не должны ощущать, что они должны сделать пожертвование под давлением или что их действия будут восприниматься как недостаточные. Вместо этого важно создать диалог, который позволит донору осознанно и добровольно принять решение, основанное на личной мотивации и понимании воздействия его вклада<sup>44</sup>.
- 2. Роль сторителлинга.** Это мощный инструмент, который может вдохновлять, а не шокировать. Истории должны быть эмоциональными и уважительными. Например, рассказы о людях, получающих помощь от вашей организации, должны сосредоточиться не на трагедиях, а на изменениях, которые можно достичь благодаря пожертвованиям. Сильные истории о том, как организация меняет жизни, помогают поддерживающим осознать реальное значение их вклада. Важно, чтобы такие истории не использовались для манипулирования чувствами доноров, а скорее для того, чтобы вдохновить их на участие<sup>45</sup>.
- 3. Избегание шокирующих историй.** Хотя многие фандрайзинговые кампании используют шокирующие и трагические изображения или истории для привлечения внимания, важно помнить, что это может вызвать у доноров чувства беспомощности или усталости от таких нарративов. Например, чрезмерное использование мрачных и депрессивных образов может привести к отказу от донорской поддержки в долгосрочной перспективе. Такие изображения создают неполное представление о страдающих людях, что может заставить воспринимать их как безнадежных, а не активных участников изменений<sup>46</sup>. Примером такой практики является изображение «грустного ребёнка», которое может даже отпугнуть доноров, поскольку воспринимается как эксплуатация боли ради получения денег. Важно избегать такого подхода, так как он снижает доверие к организации и может вызвать «фандрайзинговое выгорание» у поддерживающих. Вместо этого эффективное и этичное использование сторителлинга должно сосредоточиться на реальных людях и их успехах, демонстрируя, как помощь приводит к положительным изменениям. Можно создать истории о людях, которые нашли силы преодолеть трудности.

<sup>43</sup> The Role of Emotions in Online Giving: Understanding Donation Behavior. Advancement Form. Электронный ресурс URL <https://www.advancementform.com/>

<sup>44</sup> Nine Tips for Ethical Nonprofit Storytelling. Donorly. Электронный ресурс URL <https://donorly.com/thedonorlyblog/nine-tips-for-ethical-nonprofit-storytelling>

<sup>45</sup> The Power of Storytelling in Fundraising: Inspiring Donors through Compelling Narratives. Donately. Электронный ресурс URL <https://blog.donately.com/the-power-of-storytelling-in-fundraising-inspiring-donors-through-compelling-narratives/>

<sup>46</sup> Leveraging Emotional Engagement in Fundraising for Nonprofits. Spotfund. Электронный ресурс URL <https://www.spotfund.com/blog/ncSA7w-emotional-engagement-in-fundraising>

Это позволит донорам почувствовать, что их поддержка действительно способствует реальному прогрессу.

Таким образом, сила слова в фандрайзинге заключается в создании эмпатии и понимания, а не в манипулировании эмоциями доноров. Этичные и вдохновляющие истории помогают донести важность вклада каждого, создавая доверительные и долгосрочные отношения с донорами. Эмоции, такие как эмпатия и вдохновение, гораздо более эффективны, чем манипуляции с чувствами через шокирующие или трагические образы<sup>47</sup>.

Чтобы убедиться, что коммуникация построена на уважении и эмпатии, полезно иметь чек-листы, которые помогут оценить этические аспекты текста и кампании. Вот несколько пунктов, которые могут быть включены в такой чек-лист:

- **Чёткость и прозрачность:** всегда ли мы ясно объясняем, как будут использованы пожертвования? Убедитесь, что донор понимает, как его вклад повлияет на решение проблемы.
- **Без манипуляций:** используется ли в тексте язык, который может манипулировать эмоциями, например, чрезмерное использование драматизма или чувства вины?
- **Достоверность и правда:** не добавляем ли мы элементы, которые могут быть восприняты как преувеличение или искажение? Каждая история должна быть правдоподобной и соответствовать реальному положению дел.

Успешные примеры обращения к донорам могут включать:

- **Истории успеха:** делитесь не только трудностями, но и позитивными изменениями, которые стали возможны благодаря помощи доноров. Это вдохновляет и мотивирует продолжать поддерживать организацию.
- **Персонализированные благодарности:** благодарственные письма позволяют донору почувствовать себя частью успеха.
- **Прозрачность в отчётах:** периодические отчёты о том, как были использованы средства, позволяют жертвователю увидеть реальный результат своего вклада.

Эти подходы позволяют построить успешные долгосрочные и доверительные отношения с донорами, а также мотивируют их к повторным пожертвованиям, поскольку они чувствуют себя важными участниками процесса, а не просто источниками финансирования<sup>48</sup>.

### Кейс

Ассоциацией специалистов по сбору средств (AFP) совместно с Ассоциацией филантропии в сфере здравоохранения (AHP), Советом по развитию и поддержке образования (CASE) и Институтом пожертвований был разработан **билль о правах** доноров, целью которого является повысить доверие донорского сообщества, показать уважение и бережное отношение к партнёрам для формирования долгосрочных отношений. Вот несколько пунктов из документа:

<sup>47</sup> Philanthropic Harm: How "Doing Good" Can Go Bad. Dorothy A. Johnson Center. Электронный ресурс URL <https://johnsoncenter.org/blog/types-of-philanthropic-harm-a-working-list/>

<sup>48</sup> Ethical Storytelling: A Guide for Nonprofits. NonProfitPRO. Электронный ресурс URL <https://www.nonprofitpro.com/article/ethical-storytelling-a-guide-for-nonprofits/>



- I. Быть информированными о миссии организации, о том, как она намерена использовать пожертвованные ресурсы, и о её способности эффективно использовать их по назначению.
- III. Иметь доступ к последним финансовым отчётам организации.
- VI. Быть уверенным в том, что информация об их пожертвовании будет обрабатываться с уважением и конфиденциальностью в объёме, предусмотренном законом.
- IX. Иметь возможность удалить свои имена из списков рассылки, которыми организация может намереваться поделиться.

«Бережный» фандрайзинг — это не просто методика привлечения средств, а целостная философия, ориентированная на уважение, эмпатию и долгосрочное сотрудничество. В условиях, когда доверие к некоммерческим организациям становится хрупким, а доноры всё чаще сталкиваются с эмоциональным выгоранием, такой подход приобретает ключевое значение. Этичное взаимодействие, прозрачность и персонализация становятся основой для выстраивания устойчивых отношений с донорами и партнёрами. «Бережный» фандрайзинг помогает организациям не только собирать средства, но и формировать сообщество единомышленников, которые готовы поддерживать их миссию на протяжении многих лет.

Сила слова в фандрайзинге заключается в его способности вдохновлять, объединять и мотивировать. Истории успеха, основанные на уважении к личности, а не на манипуляции, способны вызывать искреннюю поддержку и доверие. Эмоциональная связь, созданная через этичный сторителлинг, помогает донорам почувствовать свою значимость и реальный вклад в социальные изменения.

В будущем успех фандрайзинга станет зависеть от того, насколько организации смогут адаптироваться к ожиданиям своей аудитории, поддерживать диалог на равных и предлагать не только проекты, но и ценности, которые объединяют людей. Бережный подход — это не просто тренд, а необходимость для устойчивого развития сектора.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последние несколько лет показали, что работа с фандрайзерами становится всё более важной задачей для некоммерческих организаций. Высокая текучесть кадров, вызванная эмоциональным выгоранием, перегрузками и отсутствием карьерных перспектив, остаётся серьёзным вызовом. Однако именно профессионалы в области привлечения средств являются ключевым звеном для выстраивания устойчивых отношений с донорами и партнёрами. Решением может стать системный подход к мотивации сотрудников: внедрение гибких условий труда, программ профессионального развития и культуры признания достижений. Также важно понимать, что фандрайзеры — это не просто поддержка организации, а часть её программной деятельности. Дайджест показал, что перед руководителями стоит большой вызов по трансформации внутренней деятельности, в частности, отлаженности процессов, чтобы фандрайзеры могли оперативно предоставлять отчётность, понимать потребности программной деятельности.

Одновременно с этим технологии, такие как искусственный интеллект, открывают новые горизонты для фандрайзинга. Возможности ИИ в анализе данных, персонализации коммуникаций и автоматизации процессов помогают значительно повысить эффективность работы. Однако остаётся открытым вопрос о доступности этих технологий для небольших НКО. Бесплатные инструменты часто имеют ограничения, а инвестиции в технологии доступны преимущественно крупным организациям. Неравенство в доступе к ИИ усиливает разрыв между участниками сектора, что может привести к дальнейшему снижению поступлений в малые НКО. Поддержка через грантовые конкурсы, направленные на внедрение ИИ в небольших организациях, может стать одним из решений этой проблемы.

Кроме того, использование ИИ требует ответственного подхода. Прозрачность в работе с данными, этика взаимодействия с донорами и обучение сотрудников остаются важными аспектами для укрепления доверия к технологиям.

В то же время цифровизация и рост онлайн-фандрайзинга усиливают важность кибербезопасности. Угрозы, такие как фишинг, взломы баз данных и мошенничество с платежами, ставят под удар не только репутацию организаций, но и доверие доноров. Для защиты данных и предотвращения киберинцидентов НКО необходимо внедрять современные инструменты безопасности, обучать сотрудников и обеспечивать прозрачность в работе с данными. Здесь важно обратить внимание на вопрос финансирования. Как обеспечить средства для защиты, если доноры охотно поддерживают работу с благополучателями, но не готовы инвестировать в инфраструктуру организаций? Этот вопрос требует обсуждения на крупных экспертных форумах.

В ближайшие годы успех фандрайзинга будет зависеть от способности НКО не только привлекать средства, но и строить долгосрочные отношения с донорами, используя современные инструменты и подходы. «Бережный» фандрайзинг и кибербезопасность — это два направления, которые не только дополняют друг друга, но и формируют основу для устойчивого развития сектора. Организации, которые уделяют внимание как эмоциональному состоянию доноров, так и их цифровой защите, смогут укрепить доверие, повысить эффективность кампаний и создать устойчивую базу для дальнейшего роста.

## ОБ АВТОРЕ

**ЛОЖКИНА АНАСТАСИЯ СЕРГЕЕВНА** — директор АНО «Институт развития фандрайзинга», ментор по фандрайзингу, автор телеграм-канала «Лайфхаки фандрайзинга», кандидат исторических наук. Привлечением ресурсов на некоммерческие проекты занимается более 15 лет. Автор курсов по фандрайзингу, в частности «Управление фандрайзингом», «Построение отношений с бизнесом». Соавтор книги «Управление фандрайзингом». Член Association of Fundraising Professionals.

Мнения, высказанные в дайджесте, принадлежат автору и могут не отражать точку зрения Центра развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- ● ● ● ● ● ● 13 AI Fundraising Tools That Will Change the Way You Raise Money | Keela (2019). URL <https://www.keela.co/blog/nonprofit-resources/ai-fundraising-tools>
- ● ● ● ● ● ● 3 Reasons Why Fundraiser Turnover Is High (And What You Can Do About It). Bloomerang. URL <https://bloomerang.co/blog/3-reasons-why-fundraiser-turnover-is-high-and-what-you-can-do-about-it/>
- ● ● ● ● ● ● 6 ways to improve your fundraising stories (2018). URL <https://ethicalstorytelling.com/ethical-fundraising-6-ways-to-improve-your-fundraising-stories/>
- ● ● ● ● ● ● AI Fundraising for Nonprofits: Embracing the New Frontier. DonorSearch. Электронная ссылка URL <https://www.donorsearch.net/resources/ai-fundraising/>
- ● ● ● ● ● ● AI in Fundraising (2024). CCS Fundraising. URL <https://www.ccsfundraising.com/insights/ai-in-fundraising/>
- ● ● ● ● ● ● An A-Z glossary of cyber security terms and definitions (2024) URL <https://charitydigital.org.uk/topics/an-a-z-glossary-of-cyber-security-terms-and-definitions-11473>
- ● ● ● ● ● ● Artificial Intelligence (AI) — NonProfit PRO URL <https://www.nonprofitpro.com/topic/artificial-intelligence/>
- ● ● ● ● ● ● Artificial Intelligence for Nonprofits: Complete Explainer. Dataro (2024). URL <https://dataro.io/2024/02/16/artificial-intelligence-for-nonprofits/>
- ● ● ● ● ● ● Artificial intelligence: Responsible use for charities URL <https://charitydigital.org.uk/essentials/artificial-intelligence--responsible-use-for-charities-11818>
- ● ● ● ● ● ● Charity AI Governance & Ethics Framework Policy URL <https://www.charityexcellence.co.uk/charity-ai-governance-and-ethics-framework/>
- ● ● ● ● ● ● Charity Digital — Topics — Top fundraising trends for 2025 (2025). Charity Digital. URL <https://charitydigital.org.uk/topics/top-fundraising-trends-for-2025-11752>
- ● ● ● ● ● ● Charity Digital Skills Report (2024). URL <https://charitydigitalskills.co.uk/>
- ● ● ● ● ● ● Charity Fraud Report 2024 (2024). URL <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/advisory/forensic-services/charity-fraud>
- ● ● ● ● ● ● Charity: water case study. Thrive Digital. Электронный ресурс URL <https://thrivedigital.com/case-study/charity-water/>
- ● ● ● ● ● ● Charity: water. Customer Success. Heroku. Электронный ресурс URL <https://www.heroku.com/customers/charitywater>
- ● ● ● ● ● ● Cyber security breaches survey 2024: technical report .GOV.UK. Электронный ресурс URL <https://www.gov.uk/government/statistics/cyber-security-breaches-survey-2024/cyber-security-breaches-survey-2024-technical-report>

- ● ● ● ● ● ● ● Cyber security trends for 2025 (2024). URL <https://charitydigital.org.uk/topics/cyber-security-trends-for-2025-11763>
- ● ● ● ● ● ● ● Cyber-attack targets Red Cross Red Crescent data | ICRC (2022) URL <https://www.icrc.org/en/document/sophisticated-cyber-attack-targets-red-cross-red-crescent-data-500000-people>
- ● ● ● ● ● ● ● Cyber-poor, target-rich: The crucial role of cybersecurity in nonprofit organizations | CyberPeace Institute (2024). URL <https://cyberpeaceinstitute.org/news/cyber-poor-target-rich-the-crucial-role-of-cybersecurity-in-nonprofit-organizations/#224d7347-550a-4fca-b2b6-90212c65eb19>
- ● ● ● ● ● ● ● Desperately Seeking Fundraisers. The Chronicle of Philanthropy. Электронный ресурс URL <https://www.philanthropy.com/article/desperately-seeking-fundraisers>
- ● ● ● ● ● ● ● Digital inclusion in the UK charity (2024). URL [https://d13kxnqnhcmn2.cloudfront.net/AcuCustom/Sitename/DAM/084/Charity\\_Digital](https://d13kxnqnhcmn2.cloudfront.net/AcuCustom/Sitename/DAM/084/Charity_Digital)
- ● ● ● ● ● ● ● Ethical Storytelling: A Guide for Nonprofits (2023) URL <https://www.nonprofitpro.com/article/ethical-storytelling-a-guide-for-nonprofits/>
- ● ● ● ● ● ● ● Fundraising in 2024: Unleashing the Power of AI. URL <https://www.youtube.com/watch?v=k4jfLrtHklw>
- ● ● ● ● ● ● ● Fundraising Trend: AI Integration in Fundraising Tools (2024). URL <https://nonprofitfundraising.com/fundraising-trend-ai-integration-in-fundraising-tools/>
- ● ● ● ● ● ● ● Fundraising Trend: Staff Turnover. Nonprofit fundraising. Электронный ресурс URL <https://nonprofitfundraising.com/fundraising-trend-staff-turnover/>
- ● ● ● ● ● ● ● Global Study Finds Fraud Impacts Nonprofits — What Can Your Organization Do? (2021). URL <https://www.claconnect.com/en/resources/articles/2021/global-study-finds-fraud-impacts-nonprofits>
- ● ● ● ● ● ● ● Habitat Learns. Habitat for Humanity. Электронный ресурс URL <https://www.habitat.org/about/habitat-learns>
- ● ● ● ● ● ● ● Healthcare Fundraising: Overview & 15 Modern Strategies. Graham-Pelton. Электронный ресурс URL <https://grahampelton.com/healthcare-fundraising/>
- ● ● ● ● ● ● ● High Fundraiser Turnover Rate Remains a Problem. Michael Rosen Says. Электронный ресурс URL <https://michaelrosensays.wordpress.com/2019/08/19/high-fundraiser-turnover-rate-remains-a-problem/>
- ● ● ● ● ● ● ● How Does Artificial Intelligence Work in Fundraising and What Should You Do About it? Aspire. Электронный ресурс URL <https://aspireresearchgroup.com/artificial-intelligence-work-in-fundraising/>
- ● ● ● ● ● ● ● How to get your team invested in cyber security URL <https://charitydigital.org.uk/topics/how-to-get-your-team-invested-in-cyber-security-8331>
- ● ● ● ● ● ● ● How to love your supporters. CAF. Электронный ресурс URL <https://www.cafonline.org/services-for-charities/taking-care-of-your-donors>

- ● ● ● ● ● ● ● How to tackle nonprofit burnout & prevent turnover. Gravyty. Электронный ресурс URL <https://gravyty.com/blog/how-to-tackle-nonprofit-burnout-prevent-turnover/>
- ● ● ● ● ● ● ● Let's Get Digital! A Guide to Becoming a Digital Nonprofit | Funraise URL <https://www.funraise.org/resources/digital-nonprofit-guide>
- ● ● ● ● ● ● ● Leveraging Emotional Engagement in Fundraising for Nonprofits (2024). URL <https://www.spotfund.com/blog/ncSA7w-emotional-engagement-in-fundraising>
- ● ● ● ● ● ● ● Nine Tips for Ethical Nonprofit Storytelling. Donorly. Электронный ресурс URL <https://donorly.com/thedonorlyblog/nine-tips-for-ethical-nonprofit-storytelling>
- ● ● ● ● ● ● ● Nonprofit AI Readiness Workbook — Salesforce URL <https://www.salesforce.com/uk/form/sfdo/ngo/nonprofit-ai-readiness-workbook/>
- ● ● ● ● ● ● ● Nonprofit Staff Retention, Part 1: Are Higher Salaries Really the Answer? IPM advancement. Электронный ресурс URL <https://www.ipmadvancement.com/blog/nonprofit-staff-retention-are-higher-salaries-really-the-answer>
- ● ● ● ● ● ● ● Philanthropic Harm: How «Doing Good» Can Go Bad (2022). URL <https://johnsoncenter.org/blog/types-of-philanthropic-harm-a-working-list/>
- ● ● ● ● ● ● ● Recognizing and Avoiding Fundraiser Burnout. The NonProfit Times. Электронный ресурс URL <https://thenonproffitimes.com/donors/recognizing-and-avoiding-fundraiser-burnout/>
- ● ● ● ● ● ● ● Responsible AI: How Philanthropy Can (and Should) Support the Movement (2024). CEP. URL <https://cep.org/blog/responsible-ai-how-philanthropy-can-and-should-support-the-movement/>
- ● ● ● ● ● ● ● Retention and Wellness: Preventing Nonprofit Staff Turnover. Swell. Электронный ресурс URL <https://blog.swellfundraising.com/retention-and-wellness-preventing-nonprofit-staff-turnover>
- ● ● ● ● ● ● ● Storytelling For Nonprofits: Build an Ethical Story — Neon One URL <https://neonone.com/resources/blog/storytelling-for-nonprofits/>
- ● ● ● ● ● ● ● Taking care of your donors | CAF URL <https://www.cafonline.org/services-for-charities/taking-care-of-your-donors>
- ● ● ● ● ● ● ● The Power of Storytelling in Fundraising: Inspiring Donors through Compelling Narratives (2023). URL <https://blog.donately.com/the-power-of-storytelling-in-fundraising-inspiring-donors-through-compelling-narratives/>
- ● ● ● ● ● ● ● The Psychology of Fundraising: Strategies to Boost Donations. Nonprofit Blog. Электронный ресурс URL <https://donorbox.org/nonprofit-blog/psychology-of-fundraising>
- ● ● ● ● ● ● ● Three key challenges for healthcare fundraising that are really opportunities. AHP. Электронный ресурс URL <https://www.ahp.org/resources-and-tools/ahp-connect/ahp-connect-details/three-key-challenges-for-healthcare-fundraising-that-are-really-opportunities>

- ● ● ● ● ● Trends in Fundraising: What Happened in 2023 and What to Look For in 2024 (2024). AFP. URL <https://afpglobal.org/news/trends-fundraising-what-happened-2023-and-what-look-2024>
- ● ● ● ● ● UK Gov Cyber Breaches Survey 2024. Key stats and data. Digit News. Электронный ресурс URL <https://www.digit.fyi/uk-gov-cyber-breaches-survey-2024-key-stats-and-data/>
- ● ● ● ● ● What cyber security measures do charities need in 2024? (2024). URL <https://charitydigital.org.uk/topics/what-cyber-security-measures-do-charities-need-in-2024-11376>
- ● ● ● ● ● What's wrong with fundraising job titles? Market smart. Электронный ресурс URL <https://imarketsmart.com/learn/best-worst-fundraiser-job-titles/>
- ● ● ● ● ● Why Are Fundraisers Leaving the Job? Moceanic. Электронный ресурс URL <https://www.moceanic.com/2023/fundraisers-leaving-job/>
- ● ● ● ● ● Why embracing artificial intelligence early is the key to long-term impact (2024). Charity Digital. URL <https://charitydigital.org.uk/topics/why-embracing-artificial-intelligence-early-is-the-key-to-long-term-impact-11822?clearcache=1>
- ● ● ● ● ● «Да кому нужна моя организация!»: почему все НКО должны знать о мерах кибербезопасности // АСИ URL <https://asi.org.ru/2024/06/19/dakomu-nuzhna-moya-organizacziya-pochemu-vse-nko-dolzny-znat-o-merah-kiberbezopasnosti/>
- ● ● ● ● ● Кто такой фандрайзер: краткий гид по профессии. Милосердие.ru. Электронный ресурс URL <https://www.miloserdie.ru/article/kto-takoj-fandrajzer-kratkij-gid-po-professii/>
- ● ● ● ● ● Помощь без обмана: как распознать мошенников в благотворительной сфере // Сберегаем вместе URL <https://www.sberegaem-vmeste.ru/publications/pomoshch-bez-obmana-kak-raspoznat-moshennikov-v-blagotvoritelnoi-sfere>
- ● ● ● ● ● Фандрайзер и процент: платить или нет. Милосердие.ru. Электронный ресурс URL <https://www.miloserdie.ru/article/fandrajzer-i-protsent-platit-ili-net/>

