Научная статья
УДК 338.467.6:004
https://doi.org/10.24158/tipor.2026.9.12

Цифровая трансформация фандрайзинга в некоммерческих и культурных проектах

Марина Алексеевна Петрова[1], Вероника Владимировна Копырюлина[2]
[1,2]Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия,
[1]m.petrova@inno.mgimo.ru
[2]veronikakopyrulina@gmail.com

Аннотация. В статье изучается процесс цифровой трансформации фандрайзинга в некоммерческих и культурных организациях на современном этапе развития в России и за рубежом. Авторами исследуются теоретические основы цифрового фандрайзинга, выделяются основные его инструменты (социальные сети, краудфандинговые платформы, CRM-системы, PR-кампании, e-mail-маркетинг). Также в статье представлена комплексная модель цифрового фандрайзинга, которая включает методологию постановки целей (SMART), стратегический анализ (SWOT), систему показателей оценки эффективности (KPI, ROI, NPS). Проведен анализ статистических данных краудфандинговой платформы Planeta.ru и выявлены главные тенденции развития цифрового фандрайзинга в России. Результаты исследования демонстрируют, что интеграция традиционных механизмов фандрайзинга с цифровыми инструментами способствует устойчивому развитию организаций в сфере культуры. Заключается, что последняя нуждается в модернизации за счет обновления кадров, повышении их цифровой компетентности, распространении электронных платформ в региональных учреждениях и внедрении практики их финансирования за счет множественных стейкхолдеров.

Ключевые слова: фандрайзинг, культурные организации, культурные проекты, некоммерческие организации, краудфандинг, меценатство, спонсорство, эндаумент, целевой капитал
Финансирование: инициативная работа.
Для цитирования: Петрова М.А., Копырюлина В.В. Цифровая трансформация фандрайзинга в некоммерческих и культурных проектах // Теория и практика общественного развития. 2026. № 9. С. 115–123. https://doi.org/10.24158/tipor.2026.9.12.

Original article

Digital Transformation of Fundraising in Non-Profit and Cultural Projects

Marina A. Petrova[1], Veronika V. Kopyryulina[2]
[1,2]Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia,
[1]m.petrova@inno.mgimo.ru
[2]veronikakopyrulina@gmail.com

Abstract. The article examines the process of digital transformation of fundraising in non-profit and cultural organizations at the current stage of development in Russia and abroad. The authors survey the theoretical foundations of digital fundraising, highlight its main digital tools (social networks, crowdfunding platforms, CRM systems, PR campaigns, email marketing). The paper also presents a comprehensive model of digital fundraising, which includes a methodology for setting goals (SMART), strategic analysis (SWOT), and a system of efficacy evaluation indicators (KPI, ROI, NPS). The statistical data analysis of the crowdfunding platform Planeta.ru is performed and the main trends in the development of digital fundraising in Russia are identified. The research results demonstrate that the integration of traditional fundraising mechanisms with digital tools contributes to the sustainable development of cultural organizations in the culture field. It is concluded that the last needs a modernization at the expense of the skilled workers renewal, the uprise of their digital competence, electronic platforms distribution in the regional institutes, and the adoption of the experience of financing them by the effect of multiple stakeholders.

Keywords: fundraising, cultural organizations, cultural projects, non-profit organizations, crowdfunding, arts patronage, sponsorship, endowment, special-purpose capital
Funding: Independent work.
For citation: Petrova, M.A. & Kopyryulina, V.V. (2026) Digital Transformation of Fundraising in Non-Profit and Cultural Projects. *Theory and Practice of Social Development*. (9), 115–123. Available from: doi:10.24158/tipor.2026.9.12 (In Russian).

© Петрова М.А., Копырюлина В.В., 2026

Введение. Цифровая трансформация затронула все отрасли международной экономики, в том числе сферу привлечения инвестиций в коммерческие и некоммерческие проекты. Наиболее впечатляющие результаты в развитии цифровизации за последние годы продемонстрировал Азиатско-Тихоокеанский регион. В частности, Китай является мировым лидером по количеству интернет-пользователей (1,3 млрд человек, что составляет 91,6 % населения страны), количество адресной аудитории генеративного ИИ превысило 600 млн человек (в мире – 1 млрд человек)[1]. После прогресса в развитии инфраструктуры, внедрения цифровой валюты и мобильных платежей в настоящее время в Китае реализуется этап Второго цифрового скачка, который заключается в переходе к сквозной интеграции искусственного интеллекта, суверенным полупроводникам и глубокой роботизации реального сектора экономики.

Развитие некоммерческих и культурных проектов в мире сегодня зависит от способности организаций выстраивать эффективную систему привлечения ресурсов. Традиционные формы фандрайзинга, такие как спонсорство, меценатство, гранты, частные пожертвования в условиях глобальной цифровизации уже не могут полностью обеспечить финансовую устойчивость проектов без внедрения цифровых инструментов. Такого рода трансформация открывает новые возможности в области фандрайзинга для взаимодействия организаций с донорами.

Объем мирового рынка цифровых инструментов для фандрайзинга в 2026 г. оценивается в 1,82 млрд долл. В США величина рынка составляет 515 млн долл., в Европе – 367, в Китае – 480 млн долл. Прогнозируется, что к 2035 г. мировой рынок достигнет 6,32 млрд долл. со среднегодовыми темпами роста порядка 15 %[2].

Сегодня ключевую роль в сборе пожертвований играют онлайн-платформы, краудфандинговые кампании и социальные сети. При этом для некоммерческих проектов также актуален мировой опыт привлечения грантов и инвестиций на предпринимательские проекты. С помощью акселерационных программ и современных цифровых инструментов стартапы привлекают инвестиции бизнес-ангелов, внедряют свои продукты в деятельность крупных компаний в качестве пилотных проектов.

В соответствии с данными, представленными Минэкономразвития России, в 2024 г. в стране функционировало более 133 тыс. некоммерческих организаций (СО НКО), сумма ассигнований на поддержку СО НКО составила 278,8 млрд рублей[3]. При этом, несмотря на рост государственной финансовой поддержки, большинству НКО необходимо провести диверсификацию источников пополнения бюджета. В этом контексте цифровизация фандрайзинга становится важной и обязательной мерой, так как с помощью цифровых каналов организации могут привлекать средства от частных доноров, краудфандинговых платформ, корпораций, тем самым снижая зависимость от одного источника финансирования.

Актуальность темы данной статьи обосновывается тем, что в России наблюдается проблема дефицита финансирования культурных проектов. Это происходит по причине сокращения традиционной государственной поддержки и увеличения конкуренции за финансовые ресурсы.

Цель настоящей статьи – проанализировать особенности цифровой трансформации фандрайзинга в некоммерческих и культурных организациях в России и за рубежом, определить ключевые цифровые инструменты развития проектов и разработать модель эффективного цифрового фандрайзинга.

Теоретико-методологические основы исследования цифрового фандрайзинга. Цифровизации фандрайзинга и отдельных его инструментов посвящен целый ряд исследований[4]. Наиболее популярными темами для научных изысканий являются блокчейн, искусственный интеллект, социальные сети, виртуальная реальность, системы мобильных платежей краудфандинг (Анисимов, 2020; Благова, Саван, 2016; Николаева, Погорелова, 2019; Успенская, Костеренко, 2025).

Блокчейн представляется перспективным благодаря внедрению цифровых валют для трансграничных транзакций и использованию смарт-контрактов для поддержания доверия жертвователей. Искусственный интеллект применяется для прогнозирования поведения доноров, что

---

[1] Digital 2026 Global Overview Report [Электронный ресурс] // We are social. URL: https://wearesocial.com/us/blog/2025/10/digital-2026-global-overview-report/ (дата обращения: 08.10.2026).

[2] Online Fundraising Tools Market Overview [Электронный ресурс] // Business Research Insights. URL: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/online-fundraising-tools-market-104704 (дата обращения: 08.10.2026).

[3] Минэкономразвития РФ опубликовало доклад о развитии СО НКО в 2024 году [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации. URL: https://asi.org.ru/news/2025/09/15/minekonomrazvitiya-rf-opublikoval-doklad-o-razvitii-so-nko-v-2024-godu/?ysclid=mv0h08b572324365370 (дата обращения: 08.10.2026).

[4] Авраменко А., Аксенов Г. Фандрайзинг: искусство добывать и отдавать деньги. К., 2017. 325 с. ; Жуков Г.В. Благотворительность как инструмент фандрайзинга в социокультурном пространстве современного общества : автореф. дис. … канд. культурологии. Краснодар, 2002. 19 с. ; Ковалев В.Н. Элементарные основы фандрайзинга : учебно-методическое пособие. Севастополь, 2012. 30 с.

позволяет благотворительным организациям оптимизировать стратегии взаимодействия с ними. Краудфандинг делает благотворительные инициативы более доступными и инклюзивными, позволяя людям из разных уголков мира вносить вклад в значимые для них инициативы. Эффект социальных сетей заключается не только в продвижении благотворительных кампаний, но и во взаимном влиянии социальных кругов на решения о пожертвовании. Виртуальная реальность используется для создания эффекта полного погружения доноров в проекты некоммерческих организаций (НКО). Системы мобильных платежей упростили процесс внесения пожертвований, позволив благотворителям делать взносы в удобное для них время (Chouksey et al., 2026).

В России фандрайзинг впервые появился в конце 1990-х гг. Как отмечает Е.Л. Шекова, до его возникновения в стране действовали иностранные фонды, которые вкладывали средства в развитие некоммерческих организаций (Шекова, 2024). После глобального финансового кризиса 2008 г. большое число иностранных фондов покинуло Россию, их начали заменять ответственные фонды и меценаты. Постепенно ключевым трендом в развитии фандрайзинга стала цифровизация: в период с 2017 по 2020 гг. сайты и социальные сети стали основными инструментами по сбору средств для большинства НКО[1]. Традиционные способы сбора средств заменило активное использование краудфандинговых платформ.

Цифровой фандрайзинг сегодня представляет собой использование онлайн-инструментов и цифровых технологий с целью привлечения финансовых средств для реализации культурных проектов.

Для цифрового фандрайзинга характерны следующие особенности:

– доступность, то есть возможность с использованием мобильных устройств и интернета совершать пожертвования из любого места и в любое время;

– прозрачность, которая позволяет в режиме онлайн формировать и проверять отчетность о ходе сбора денежных и материальных средств, а также мониторить реализацию проектов в режиме реального времени.

– масштабируемость, то есть возможность привлекать широкую аудиторию доноров с помощью социальных сетей и цифровых платформ;

– персонализация, предполагающая адаптацию коммуникаций под конкретные сегменты доноров на основе анализа их поведения;

– автоматизация, которая реализуется за счет цифровых инструментов для сбора, обработки и анализа данных о донорах (Простова, Дудина, 2022).

Перечисленные особенности демонстрируют, что цифровой фандрайзинг делает процесс привлечения средств для всех участников более удобным, эффективным, открытым, понятным и позволяет организациям сферы культуры расширять круг поддержки. Это составляет более устойчивую систему взаимодействия с донорами.

Помимо преимуществ цифровизации стоит отметить вызовы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации в международной практике. Негативно на мотивации доноров сказываются высокие комиссии платформ и удержание части собранных средств, а также распространение мошеннических кампаний. В связи с этим разработчикам инструментов для онлайн-сбора средств необходимо укреплять доверие пользователей: внедрять надежные меры безопасности, обеспечивать прозрачность системы комиссий и предоставлять качественную службу поддержки[2]. В Китае эксперты отмечают отставание устойчивой гражданской активности от технологической инфраструктуры фандрайзинга, нехватку профессиональных компетенций в области благотворительности (Hasmath, Hildebrandt, 2025).

Цифровые инструменты фандрайзинга в культурных проектах. Концепция «умной филантропии» опирается на тезис о том, что цифровые технологии эффективнее побуждают людей к пожертвованиям, позволяют точнее выявлять наиболее перспективных получателей помощи и обеспечивать взаимодействие между ними и донорами, тем самым повышая общую результативность и эффективность благотворительной деятельности (Ugazio, Maricic, 2024).

Одним из наиболее распространенных цифровых инструментов фандрайзинга в культурной сфере являются краудфандинговые платформы, объединяющие творческую и предпринимательскую составляющие.

Зарубежный опыт краудфандинга в секторе креативных индустрий демонстрирует успешное развитие проектов в различных областях, включая исполнительное искусство, кинематограф, живопись, музыку, дизайн и моду. Впервые этот инструмент в виде онлайн-платформы для финансирования музыкальных проектов был применен в 2003 г. (Guimarães, Maehle, 2025).

---

[1] Фандрайзинг в России: кто и как привлекает средства? (2021) [Электронный ресурс] // Если быть точным. URL: https://tochno.st/materials/fandrayzing-v-rossii-kto-i-kak-privlekaet-sredstva-2021 (дата обращения: 08.10.2026).

[2] Online Fundraising Tools Market Overview …

Международная практика краудфандинга подтверждает преимущества этого инструмента, в том числе то, что он дает субъекту возможность рассказать о себе, протестировать свой проект и адаптировать его к новым условиям без значительных затрат. Однако многие пользователи могут пользоваться продуктом бесплатно, а возможности его финансирования являются ограниченными.

Известной зарубежной краудфандинговой платформой является Kickstarter.com. С 2009 г. она помогла привлечь более 8,2 млрд долл. от 23,7 млн спонсоров для реализации свыше 250 000 проектов по всему миру[1]. Одним из них стала коллекция картин маслом «Тихое наслаждение» художника Кевина, собравшая 120 долл. при запрашиваемых 99[2]. Данный проект демонстрирует, как люди, объединяя свои ресурсы, дали возможность художнику развивать свое творчество.

Другими примерами краудфандинговых платформ, использующих различные модели, являются Symbid, Kiva, Patreon. Нидерландская платформа Symbid специализируется на краудфандинге с предоставлением доли в капитале. Kiva – на кредитовании (P2P), причем инициаторы проекта обязуются вернуть средства независимо от результата его разработки и продвижения – финансового успеха или провала. С 2013 г. платформа Patreon популяризировала модель краудфандинга на основе подписки, при которой доноры регулярно вносят платежи, обеспечивая постоянную поддержку автору в реализации различных проектов (Handke, Dalla Chiesa, 2022).

Наиболее известная российская платформа, с помощью которой было привлечено более 2 млрд рублей и реализовано более 9 тыс. крауд-кампаний – это Planeta.ru. Она существует более 13 лет, за этот период проекты социального и благотворительного характера собрали более 630 млн рублей, Самым успешным по объему привлеченных средств стал проект Центра спасения дельфинов «Дельфа», который собрал почти 10 млн рублей, превысив первоначальную цель на 14 %[3].

Примером успешного краудфандингового проекта в сфере театрального искусства также является сбор средств на 7 спектаклей к семилетию театра «КУКЛЫ», который был проведен в 2017 г. В рамках данного мероприятия удалось собрать 121 760 рублей на инклюзивные спектакли для детей с особенностями развития[4]. Деньги были направлены на проведение 7 бесплатных спектаклей, которые посетили дети более чем из 30 организаций, в том числе школ-интернатов, детских садов, центров для детей с особенностями развития.

Помимо привлечения финансирования краудфандинговые платформы стимулируют социальную вовлеченность. Таким образом, цифровые технологии становятся частью экосистемы финансирования культуры и креативных индустрий, выходящей за рамки чисто финансовых операций.

В Китае популярной является платформа «99 Giving Day» компании Tencent. С помощью экосистемы WeChat бесшовная интеграция с системами мобильных платежей позволяет легко и без лишних сложностей совершать небольшие пожертвования (Hasmath, Hildebrandt, 2025).

Кроме краудфандинговых платформ, важную роль в цифровом фандрайзинге играют специализированные платформы онлайн-пожертвований. Согласно исследованию фонда «Культура благотворительности» за 2025 г., в России функционируют 17 платформ и сервисов для онлайн-пожертвований[5]. Также в 2025 г. были запущены новые сервисы – благотворительный проект компании Wildberries & Russ «RWB Участие» и Donation.ru. Сумма сборов за 2025 г. составила 2,57 млрд рублей[6]. К 2026 г. платформы онлайн-пожертвований интегрировались в экосистемы крупнейших банков, маркетплейсов и интернет-сервисов.

Особенно перспективным и популярным направлением цифровой трансформации фандрайзинга является применение технологий искусственного интеллекта. Так, Китай стал благоприятной площадкой для подобных экспериментов благодаря широкому распространению «технологического оптимизма», слабому регулированию сферы ИИ, а также консенсусу среди экспертов и руководителей некоммерческих организаций относительно необходимости внедрения инновационных решений для совершенствования управления в данном секторе (Ugazio, Maricic, 2024).

---

[1] Digital Transformation Collaborative Financing Toolkit Factsheet. Crowdfunding [Электронный ресурс] // UNESCO. URL: https://www.unesco.org/en/dtc-finance-toolkit-factsheets/crowdfunding (дата обращения: 08.10.2026).

[2] Pastell Me About It [Электронный ресурс] // Kickstarter. URL: https://clck.ru/3WPntT (дата обращения: 08.10.2026).

[3] Благотворительные и социальные проекты собрали на Planeta.ru более 635 млн рублей за 14 лет [Электронный ресурс] // Агентство социальной информации. URL: https://asi.org.ru/news/2026/06/07/soczialnye-i-blagotvoritelnye-proekty-privlekli-na-planeta-ru-bolee-635-millionov-rublej/ (дата обращения: 29.07.2026).

[4] Сааков Т. 7 спектаклей к 7-летию театра «КУКЛЫ» [Электронный ресурс] // Планета. URL: https://planeta.ru/campaigns/seven_performances (дата обращения: 08.10.2026).

[5] Ходорова Ю. Платформы онлайн-пожертвований в России [Электронный ресурс] // Культура благотворительности. URL: https://platforms.givingculture.ru/2025 (дата обращения: 08.10.2026).

[6] В 2025 году платформы онлайн-пожертвований собрали 2,57 млрд рублей [Электронный ресурс] // Милосердие.ру. URL: https://www.miloserdie.ru/news/v-2025-godu-platformy-onlajn-pozhertvovanij-sobrali-257-mlrd-rublej/ (дата обращения: 08.10.2026).

В России это направление находится в стадии активного развития. Как показывает практика, искусственный интеллект (ИИ) в фандрайзинге НКО в первую очередь используется для автоматизации рутинных и коммуникационных задач: ответов на запросы и комментарии, формирование материалов для социальных сетей, работы с грантовыми заявками и т. д.

Применение ИИ в сфере фандрайзинга в России является в большей степени точечным инструментом. Следовательно, его ценность состоит в возможности выстраивать более предметную работу с целевой аудиторией, повышении персонализации и более быстрой обработки данных. Для некоммерческих и культурных организаций это стимулирует переход от общих рассылок к более адресной модели взаимодействия.

Одним из основных каналов цифрового фандрайзинга остаются социальные сети. Эффективная коммуникация с аудиторией через них играет ключевую роль в развитии культурных проектов, поскольку позволяет привлекать пожертвования и формировать сообщество вокруг культурного проекта. Также высокую эффективность демонстрирует волонтерский фандрайзинг – упрощенная форма благотворительности, где каждый член общества может принять участие без погружения в сложные процессы, связанные с официальными оформлениями[1]. Систематизируем рассмотренные цифровые инструменты фандрайзинга (таблица 1).

***Таблица 1**. Цифровые инструменты фандрайзинга в культурных проектах*[2]

***Table 1**. Digital Tools of Fundraising in the Cultural Projects*

Инструмент / платформа	Тип	Примеры
Planeta.ru	Краудфандинговая платформа	Сбор на 7 инклюзивных спектаклей театра «КУКЛЫ»
Kickstarter.com	Международная крауд-платформа	Коллекция натюрмортов «Quiet Indulgence»
СБЕР вместе, Ozon Забота, RWB Участие	Корпоративные платформы пожертвований	Поддержка музеев и театров программы корпоративной социальной ответственности (КСО)
Tooba, Donation.ru, ЮKassa	Частные платежные сервисы для НКО	Прием пожертвований на реставрацию и фестивали
Mercy.Agency ИИ-сервис	ИИ-генератор фандрайзингового контента	Автоматизация текстов для сборов
Социальные сети (VK, Telegram)	Канал цифровой коммуникации	Продвижение «Дома со львом»
Агентство креативных индустрий (АКИ), Креативный хаб Высшей школы экономики (ВШЭ), VERKLOV	Цифровые акселераторы / инкубаторы	Поддержка творческих стартапов и арт-резиденций

Исследование показывает, что в современной практике сбора средств для развития культурных проектов сформировалась экосистема, которая представлена рядом ключевых цифровых инструментов. Это указывает на диверсификацию каналов привлечения финансирования и перехода с традиционных форм фандрайзинга к инновационным.

Наиболее популярными инструментами остаются краудфандинговые платформы, такие как Planeta.ru или Kickstarter и специализированные платежные сервисы (Tooba, ЮKassa).

Появление таких корпоративных платформ, как «СБЕР вместе», «RWB Участие», «Ozon Забота», сервис «Кэшбэк во благо» Т-Банка, «Технологии добра» Совкомбанка, подтверждает, что крупный бизнес и банковский сектор видят фандрайзинг как перспективное и стратегическое направление, интегрированное в цифровые сервисы ежедневного использования, где пользователи банковских приложений и маркетплейсов представляют собой донорскую базу.

Стоит отметить, что результативность внедрения цифровых стратегий может сдерживаться финансовыми рисками, культурными барьерами и нехваткой технической экспертизы. В этой связи инструменты должны соответствовать конкретным целям и специфике деятельности каждой организации (Nikita et al., 2024).

Эмпирическое исследование эффективности цифрового фандрайзинга в культурных учреждениях. Эмпирическое исследование проводилось с целью оценки роли и эффективности фандрайзинга, в том числе цифровых инструментов, в финансировании культурных проектов. В качестве метода сбора данных был выбран онлайн-опрос. Ключевые его блоки охватывали: профиль организации, наличие фонда целевого капитала (эндаумента), частоту использования фандрайзинга, практики взаимодействия со спонсорами и партнерами, успешные кейсы применения фандрайзинга, использование краудфандинга и цифровых каналов, барьеры и вызовы финансирования.

Пройти анкетирование было предложено сотрудникам 14 культурных учреждений, имеющих эндаументы (целевые капиталы), персонал 3 из них принял участие в данном опросе: ФГБУК

[1] Шергова Е. Челленджи, чаепития и дни рождения: что такое волонтерский фандрайзинг и как стать его частью [Электронный ресурс] // Russian Business. URL: https://rb.ru/columns/volonterskij-fandrajzing/?ysclid=mv0hf6o911172865963?utm_source=copy_out (дата обращения: 08.10.2026).

[2] Составлено авторами.

«Государственный музей-заповедник “Петергоф”» (Санкт-Петербург), ГБУК «Иркутский областной художественный музей им. В.П. Сукачева» (Иркутск), ФГБОУ ВО «Школа-студия (институт) имени Вл. И. Немировича-Данченко при МХАТ им. А.П. Чехова» (Москва). Несмотря на небольшой объем выборки, участие в опросе сотрудников учреждений разного профиля и географического положения позволило определить устойчивые закономерности.

Все опрошенные субъекты (100 %) указали на диверсификацию источников дохода в качестве приоритетной цели использования фандрайзинга. Около 50 % респондентов отметили значимость «повышения устойчивости проектов» и «увеличения доли негосударственного финансирования». Только сотрудники одной организации указали целью «расширение сети спонсоров и доноров».

Основываясь на данных результатах, можно отметить, что фандрайзинг воспринимается культурными учреждениями в большей степени как инструмент финансовой устойчивости, а не как средство увеличения спонсорской базы. Опрос также показал, что культурные учреждения отдают предпочтение прямым и персонализированным формам коммуникации. Преобладание традиционных методов над цифровыми свидетельствует о том, что учреждения культуры пока слабо используют потенциал цифровых каналов для привлечения корпоративных партнеров.

При сотрудничестве с бизнесом организации сферы культуры отдают приоритет совместным проектам, что подтверждают 100 % ответов респондентов. В рамках данного формата сотрудничества обеспечивается долгосрочное партнерство, бизнес становится не только финансовым донором, но и активным участником творческого процесса. Для обеих сторон такое взаимодействие несет взаимную выгоду: организации получают финансирование, бизнес укрепляет репутацию и продвижение бренда.

Показательным является отношение учреждений к краудфандинговым платформам: 50 % опрошенных не используют и не планируют использовать онлайн-платформы для сбора средств. Более того, никто из респондентов не отметил регулярного использования краудфандинга. Все это говорит о существенном разрыве между потенциалом цифрового фандрайзинга и его реальным внедрением в культурный сектор.

Респонденты выделили топ-3 наиболее эффективных инструментов привлечения доноров: доказанная эффективность прошлых проектов – 100 % участников, личные связи и понятная социальная миссия – по 50 %, налоговые льготы – 33 %. Следует отметить, что, судя по ответам, инструменты маркетинга не использует ни одна организация, что подтверждает приоритет персонализированного подхода над массовыми рекламными кампаниями. Доля фандрайзинга в бюджете организаций в Москве и Санкт-Петербурге составила 30–50 % и более, в регионах (Иркутск) – менее 10 %. Такой разрыв подтверждает, что в столичных учреждениях фандрайзинг интегрировался в финансовую модель, а на периферии он остается скорее дополнительным источником.

Согласно результатам проведенного опроса, ключевыми проблемами развития фандрайзинга являются: недостаток квалифицированных фандрайзеров, нестабильность поступлений, сложности с юридическим оформлением, неблагоприятная экономическая обстановка.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сформулировать следующие выводы. Культурные учреждения рассматривают фандрайзинг прежде всего как возможность снижения зависимости от государственного бюджета и диверсификации доходов, а не как механизм расширения спонсорской сети. Организации в столичных городах интегрируют фандрайзинг в 50 % и более проектов, у региональных структур этот показатель составил всего 25 %. Следовательно, необходимы целенаправленные меры по развитию фандрайзинга на периферии.

Кроме того, несмотря на цифровую трансформацию, организации культурной сферы полагаются в большей степени на личные связи и совместные проекты. Также более половины респондентов свидетельствуют, об отсутствии практики использования краудфандинговых платформ для сбора средств, что говорит о консерватизме сектора.

Модель цифрового фандрайзинга для проектов культурных организаций. На основе результатов проведенного исследования анализа мы разработали модель цифрового фандрайзинга для организаций сферы культуры (таблица 2).

Таблица 2*. Этапы модели цифрового фандрайзинга*[1]

Table 2*. Stages of the Digital Fundraising Model*

№	Название этапа	Содержание этапа
1	2	3
1.	Цифровое планирование	– постановка цели; – расчет доли цифрового фандрайзинга в бюджете; – SWOT-анализ; – разработка цифровой стратегии; – определение KPI

[1] Составлено авторами.

Продолжение таблицы 2

1	2	3
2.	Цифровая подготовка	– сегментация доноров в цифровой среде; – создание цифровых материалов; – настройка цифровых каналов коммуникации; – формирование цифровой команды
3.	Цифровая реализация	– запуск краудфандинговой кампании; – интеграция с платформами онлайн-пожертвований; – активность в социальных сетях; – e-mail-маркетинг; – использование ИИ-инструментов
4.	Цифровой контроль	– сбор и визуализация данных; – анализ эффективности каналов; – мониторинг обратной связи; – юридический контроль
5.	Цифровой анализ	– расчет ROI; – оценка лояльности доноров; – подготовка цифровой отчетности; – корректировка стратегии

Представленная пятиэтапная модель фандрайзинга для организаций культурной сферы представляет собой системный подход к привлечению финансовых ресурсов в России. Данная модель включает в себя пять этапов. Планирование предполагает постановку целей по SMART, расчет доли фандрайзинга в бюджете, проведение SWOT-анализа, а также разработку стратегии с KPI. Этап подготовки включает сегментацию доноров, сбор базы контактов, создание персонализированных материалов, настройку каналов коммуникации. На третьем этапе реализации проводятся персональные встречи, организовываются мероприятия с упоминанием компаний-доноров, осуществляется мультиканальное продвижение через e-mail, соцсети и средства массовой информации (СМИ). На этапах цифрового контроля и анализа производят расчет коэффициента возврата инвестиций ROI (Return on Investment), оценку лояльности доноров через индекс NPS (Net Promoter Score), подготовку отчетности для спонсоров.

Важной особенностью данной модели является ее замкнутость, то есть результаты каждого этапа интегрируются в последующие проекты. Модель основывается на трех базовых принципах: диверсификация, персонализация и прозрачность. Предполагается, что внедрение модели позволит культурным учреждениям минимизировать риски, обеспечить устойчивость проектов, ежегодно наращивать базу доноров и формировать долгосрочные партнерства с бизнесом и сообществами. В целом, модель является универсальной и предусматривает возможность адаптации под специфику того или иного культурного института.

Заключение. Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов. Фандрайзинг в культурной сфере – это система привлечения финансовых и человеческих ресурсов для создания и последующего развития культурных проектов. Обзор международного опыта подтверждает большой потенциал инструментов цифрового фандрайзинга с точки зрения охвата доноров и объемов пожертвований. При этом соответствующую инфраструктуру стоит развивать одновременно с культурой благотворительности.

Российская модель фандрайзинга имеет свои особенности и специфику, обусловленную социальными, экономическими и политическими факторами.

Первая важная особенность – это значительный региональный дисбаланс. Столичные организации интегрируют фандрайзинг в 50 % и более проектов, а региональные – менее чем в 25 %. Это указывает на необходимость разработки и реализации мер по развитию фандрайзинговых кампаний в регионах.

Несмотря на развитие цифровых инструментов, в организациях культуры используются инструменты традиционных коммуникаций, что ограничивает масштабирование фандрайзинговых кампаний. Организациям следует развивать комплексную стратегию привлечения средств, включающую цифровые каналы коммуникации для повышения эффективности их деятельности.

Также для российских организаций характерно низкое проникновение краудфандинга, что свидетельствует о консерватизме культурного сектора страны. Наиболее эффективным инструментом привлечения доноров остается доказанная эффективность прошлых проектов.

Нестабильность финансирования и дефицит квалифицированных кадров – основные современные ограничения развития фандрайзинга в России, требующие как институциональных изменений, так и профессиональной подготовки специалистов.

Таким образом, дальнейшее развитие цифрового фандрайзинга в сфере культуры требует целенаправленных мер по профессиональной подготовке кадров, упрощению юридических процедур, активному внедрению цифровых платформ в региональных учреждениях и формирова-

нию культуры регулярных пожертвований среди широкой аудитории, что позволит снизить зависимость культурного сектора от государственного финансирования и обеспечить его долгосрочную устойчивость.

Список источников:

Анисимов И.В. Об эффективности краудфандинга в фотожурналистике (на примере площадки KICKSTARTER) // Меди@льманах. 2020. № 6 (101). С. 49–59. https://doi.org/10.30547/mediaalmanah.6.2020.4959.

Благова З.И., Саван В. Исследование особенностей краудфандинга как инструмента финансирования проектов в сфере культуры // Петербургский экономический журнал. 2016. № 1. С. 122–129. EDN VTPDZB.

Николаева Л.А., Погорелова Н.В. Особенности применения фандрайзинга в реализации социально-культурных проектов // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. 2019. № 1. С. 151–156. EDN VMIVZB.

Простова Д.М., Дудина И.М. Цифровые возможности увеличения сбора средств некоммерческими организациями в России // Столыпинский вестник. 2022. Т. 4, № 10. С. 1–12. EDN QBQCVU.

Успенская Е.С., Костеренко Е.О. Развитие краудфандинга в России // Научные записки молодых исследователей. 2025. Т. 13, № 1. С. 33–42. EDN YQYCWM.

Шекова Е.Л. Фандрайзинг в сфере культуры. СПб., 2024. 228 с.

Chouksey P., Ajegaonkar G., Aware A., Kadtane N., Sonawane R. Revolutionizing Charitable Giving: an Analysis of Digital Platforms and Advanced Technologies in Fundraising // Smart Computing Paradigms: Advanced Data Mining and Analytics. Cham, 2026. P. 65–77. https://doi.org/10.1007/978-3-032-08243-5_7.

Guimarães A.D., Maehle N. More Than Raising Money: the Role of Crowdfunding in the Development of Cultural Projects // Journal of Cultural Economy. 2025. Vol. 18, iss. 4. P. 564–589. https://doi.org/10.1080/17530350.2025.2451262.

Handke C., Dalla Chiesa C. The Art of Crowdfunding Arts and Innovation: the Cultural Economic Perspective // The Journal of Cultural Economics. 2022. Vol. 46. P. 249–284. https://doi.org/10.1007/s10824-022-09444-9.

Hasmath R., Hildebrandt T. The Future of Philanthropy in China: Strategic Insights for the Sector // London and Shanghai: LSE-Fudan Global Public Policy Hub. L., 2025. С. 1–5. https://doi.org/10.2139/ssrn.5732364.

Nikita N., Azim K., Jafor A., Shayed A., Hossain M., Khan O. Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes // Advanced International Journal of Multidisciplinary Research. 2024. Vol. 2, iss. 5. P. 1–21. https://doi.org/10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097.

Ugazio G., Maricic M. The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy. L., 2024. 596 p. https://doi.org/10.4324/9781003468615.

References

Anisimov, I.V. (2020) Ob ehffektivnosti kraudfandinga v fotozhurnalistike (na primere ploshchadki KICKSTARTER) [On the Effectiveness of Crowdfunding in Photojournalism (A Case Study of the Kickstarter Platform)]. *Medi@l'manakh*. (6 (101)), 49–59. Available from: doi:10.30547/mediaalmanah.6.2020.4959. (In Russian)

Blagova, Z.I. & Savan, V. (2016) Study of the Characteristics of Crowdfunding as a Tool for Financing Projects in the Sphere of Culture. *Peterburgskii ehkonomicheskii zhurnal*. (1), 122–129. EDN VTPDZB. (In Russian)

Nikolaeva, L.A. & Pogorelova, N.V. (2019) Features of the Application of Fundraising in the Implementation of Socio-Cultural Projects. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo universiteta kul'tury i iskusstv*. (1), 151–156. EDN VMIVZB. (In Russian)

Prostova, D.M. & Dudina, I.M. (2022) Digital Opportunities to Increase Fundraising by Nonprofit Organizations in Russia. *Stolypin Annals*. 4 (10), 1–12. EDN QBQCVU. (In Russian)

Uspenskaya, E.S. & Kosterenko, E.O. (2025) Crowdfunding Upgrowth within Russia. *Nauchnye zapiski molodykh issledovatelei.* 13 (1), 33–42. EDN YQYCWM. (In Russian)

Shekova, E.L. (2024) *Fandraizing v sfere kul'tury* [*Fundraising in the Cultural Sector*]. St. Petersburg. 228 p. (In Russian)

Chouksey, P., Ajegaonkar, G., Aware, A., Kadtane, N. & Sonawane, R. (2026). Revolutionizing Charitable Giving: an Analysis of Digital Platforms and Advanced Technologies in Fundraising. In*: Smart Computing Paradigms: Advanced Data Mining and Analytics*. Cham, pp. 65–77. Available from: doi:10.1007/978-3-032-08243-5_7.

Guimarães, A.D. & Maehle, N. (2025) More Than Raising Money: the Role of Crowdfunding in the Development of Cultural Projects. *Journal of Cultural Economy.* 18 (4), 564–589. Available from: doi:10.1080/17530350.2025.2451262.

Handke, C. & Dalla Chiesa, C. (2022) The Art of Crowdfunding Arts and Innovation: the Cultural Economic Perspective. *Journal of Cultural Economics*. 46, 249–284. Available from: doi:10.1007/s10824-022-09444-9.

Hasmath, R. & Hildebrandt, T. (2025) The Future of Philanthropy in China: Strategic Insights for the Sector. In: *London and Shanghai: LSE-Fudan Global Public Policy Hub*. London, pp. 1–5. Available from: doi:10.2139/ssrn.5732364.

Nikita, N., Azim, K., Jafor, A., Shayed, A., Hossain & M., Khan, O. (2024) Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes. *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*. 2 (5), 1–21. Available from: doi:10.62127/aijmr.2024.v02i05.1097.

Ugazio, G. & Maricic, M. (2024) *The Routledge Handbook of Artificial Intelligence and Philanthropy.* London. 596 p. Available from: doi:10.4324/9781003468615.

Информация об авторах

М.А. Петрова – кандидат экономических наук, доцент кафедры международных экономических отношений и внешнеэкономических связей имени Н.Н. Ливенцева, директор Фонда развития (эндаумента) Московского государственного института международных отношений (университета) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=738245

В.В. Копырюлина – эксперт Школы бизнеса и международных компетенций Московского государственного института международных отношений (университета) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия.

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Конфликт интересов:
авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Information about the authors

M.A. Petrova – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of International Economic Relations and Foreign Economic Affairs, Director of the Endowment Fund for the Development, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia.

https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=738245

V.V. Kopyryulina – Expert at the School of Business and International Proficiency, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia.

Contribution of the authors:

The authors contributed equally to this article.

Conflicts of interests:
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 28.08.2026;
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 05.10.2026;
Принята к публикации / Accepted for publication 27.10.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.