



РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП 2026

Деловой подход к благотворительности:
Какие тренды задают предприниматели?
Результаты эмпирического исследования

Москва 2026

РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП — 2026

ДЕЛОВОЙ ПОДХОД К БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ:
КАКИЕ ТРЕНДЫ ЗАДАЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ?
РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ИЮЛЬ 2026

УДК 364.048+001.891
ББК 65.272
М65

Мисютина Вероника, Климов Иван

М65 Российский филантроп — 2026. Деловой подход к благотворительности: какие тренды задают предприниматели? Результаты эмпирического исследования. — М.: ДПК Пресс, 2026. — 92 с.

ISBN 978-5-91976-307-9

Настоящее издание представляет собой вторую часть масштабного исследования «Российский филантроп — 2026», реализуемого Центром развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина совместно со Школой управления СКОЛКОВО. Если первая часть исследования была посвящена мотивации владельцев активов и формированию аналитической рамки изучения крупной частной благотворительности, то настоящий выпуск фокусируется на практических механизмах реализации частного капитала в интересах общественного блага.

На основе эмпирического анализа авторы рассматривают, как выстраиваются стратегии филантропической деятельности, формируются институты преемственности капиталов, трансформируются модели взаимодействия бизнеса, государства и некоммерческого сектора, а также каким образом частная инициатива становится инструментом устойчивого социального воздействия и ответа на ключевые общественные вызовы.

Материал представляет практический интерес для собственников бизнеса, преемников капиталов и руководителей НКО, заинтересованных в выстраивании устойчивых и долгосрочных стратегий благотворительности и социального воздействия.



Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2026

© Благотворительный фонд
Владимира Потанина, 2026
© Школа управления СКОЛКОВО, 2026

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

ISBN 978-5-91976-307-9

© Издательство «ДПК Пресс», 2026

АВТОРЫ:

Вероника Мисютина, руководитель направления социальных инвестиций и филантропии, центр устойчивого развития школы управления Сколково

Иван Климов, кандидат социологических наук, старший научный сотрудник международной лаборатории прикладного сетевого анализа НИУ ВШ, эксперт лаборатории социальных инвестиций и устойчивого благосостояния школы управления Сколково

БЛАГОДАРНОСТИ:

Мы выражаем искреннюю признательность всем респондентам, принявшим участие в нашем исследовании. Благодарим вас за время, внимание и открытость, с которыми вы поделились своим опытом, взглядами и идеями. Пусть ваши филантропические и предпринимательские проекты приносят вдохновение, устойчивые результаты и новые возможности для созидания общественного блага.

Мы также признательны друзьям и коллегам за помощь и поддержку, оказанную при организации и проведении полевой части исследования:

Анастасию Егорову, Юлию Дормидонтову, Анастасию Поникаровскую и Григория Кертмана, Фонд «Общественное мнение»;

Любовь Никонорову, НОО ОПОРА РОССИИ, заместитель руководителя Комитета по развитию личного бренда;

Татьяну Кочеткову и Павла Новикова, Sk Fintech Hub;

Олесю и Дмитрия Тыщенко, Ассоциация семейного бизнеса, совладельцы Агентства «Горчица»;

Виктора Вяткина, Форум «Наследники», директор Бюро наследственных решений «3D Консалтинг».

СОДЕРЖАНИЕ

7 ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

8 ВВЕДЕНИЕ

- 8 Проблематика исследования
 - 9 Расширение границ: от благотворительности к просоциальности капиталов
 - 9 Потенциал и дефициты: измерение просоциальности капитала
- 10 Направления исследований: состояние поля и лакуны
 - 11 Девять вопросов о настоящем и будущем филантропии в России
- 12 Методология и источник данных
- 13 Логика описания данных

15 СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 15 Диапазон просоциальной деятельности
 - 18 Синхронизация направлений
 - 19 Целеполагание и образ успеха в филантропической деятельности
 - 21 Филантропия предпринимателей и государственные системы
 - 23 Выводы. Стратегии социального воздействия
-

25 МОТИВАЦИЯ, ВЛИЯНИЕ НА ФИЛАНТРОПИЮ И ПУБЛИЧНОСТЬ ФИЛАНТРОПА

- 25 Мотивация к участию в благотворительности
 - 27 Позитивное и негативное влияние предпринимателей на развитие филантропии
 - 31 Суждения о позитивном влиянии
 - 33 Суждения о негативном влиянии
 - 34 Насколько открытой должна быть деятельность филантропа?
 - 36 Выводы. Мотивация, влияние и открытость филантропа
-

38 КООПЕРАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО В ФИЛАНТРОПИИ

- 38 Принципы партнерства в благотворительных проектах
- 40 Опыт партнерства с НКО
- 44 Оценка способности НКО эффективно распорядиться средствами
- 48 Выводы. Кооперация и сотрудничество в филантропии

50 НОРМЫ ФИЛАНТРОПИИ: ОРИЕНТИРЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

- 50 Как принимается решение о тратах на благотворительность
- 55 Фактические отчисления на благотворительность
- 56 Нормативные ожидания: сколько «следовало бы» тратить
- 57 Религиозные нормы, ценностные предписания и деловая прагматика
- 61 Выводы. Нормы филантропии

63 ЛИЧНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, СЕМЬЯ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ФИЛАНТРОПИИ

- 63 Планируем благотворительность: вместе или в одиночку?
- 65 Филантропия — школа для преемника?
- 68 Инструментарий преемственности
- 70 Выводы. Семья и преемственность в филантропии

72 ЛИЧНЫЕ ПЛАНЫ И ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

- 72 Личные планы на будущее
- 74 Вероятные изменения в российской филантропии
- 78 Выводы. Личные планы и прогноз изменений

80 ЗАКЛЮЧЕНИЕ

- 80 Галерея филантропов: транслируемые образы
 - 81 Филантроп как ответственный моральный субъект
 - 81 Филантроп как партнер и институциональный игрок
 - 81 Филантроп как инвестор
 - 82 Филантроп критически мыслящий реалист
 - 82 Филантроп как создатель наследия
- 83 Социальная норма: ожидание помощи от богатых и бизнеса
 - 83 Доверие, скепсис и запрос на «нормальную» благотворительность
 - 83 Что считается «нормальной» филантропией
 - 84 Контекст растущего социального неравенства
- 84 Рекомендации: подсказки для прагматиков
 - 85 Для филантропов и членов их семей
 - 86 Для управляющих активами и других поставщиков услуг
 - 87 Для фандрайзеров и руководителей НКО

88 БИБЛИОГРАФИЯ



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Продолжаем логику предыдущего обзора, в рамках масштабного исследования «Российский филантроп — 2026», реализуемого Центром развития филантропии Благотворительного фонда Владимира Потанина совместно со Школой управления СКОЛКОВО. И мы вновь обращаемся к вопросам, которые сегодня определяют развитие российской благотворительности: как формируются институты преемственности, как меняется логика взаимодействия между проектами, партнерами и государством.

В этой публикации мы представляем результаты эмпирического исследования, продолжая открытый и содержательный разговор о том, как частный капитал может служить общественному благу в современной России и что в этих условиях означает подлинный успех.

Для Фонда Потанина успех — это не только удачный отдельный проект, но и, прежде всего, то, как он меняет людей, организации и среду. Оценка успеха связана не с масштабом ресурсов или числом поддержанных инициатив, а с качеством изменений, которые остаются после завершения проектов — в людях, организациях и окружении.

Институциональный эффект. Мы исходили из того, что важно не только поддерживать отдельные проекты, но и создавать правила, практики и инфраструктуру, которые продолжают работать после окончания грантов. Три опоры этого подхода — долгосрочность, партнерство и институциональность.

Партнерство для нас — основной способ достижения устойчивых изменений. Фонд рассматривает партнеров не как исполнителей, а как соавторов преобразований. Кооперация позволяет объединить разные компетенции и ресурсы вокруг сложной задачи.

Сотрудничество с государством и профессиональным сообществом необходимо там, где требуются системные решения и длительный горизонт ответственности. Мы участвуем в формировании профессиональных стандартов и развитии соответствующей инфраструктуры. Личное участие Владимира Потанина задает не только ресурсную поддержку, но и ценностную устойчивость: это пример того, как частная инициатива может быть осмысленно встроена в долгосрочную общественную повестку.

Мы надеемся, что данная публикация станет практически полезным инструментом для собственников бизнеса, преемников капиталов и всех российских НКО для выстраивания собственной стратегии.

**Центр развития филантропии
Благотворительного фонда Владимира Потанина**

ВВЕДЕНИЕ



ПЕРВАЯ ЧАСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП — 2026» БЫЛА ПОСВЯЩЕНА ЗАДАЧЕ — НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ЛИТЕРАТУРЫ И ИССЛЕДОВАНИЙ СФОРМИРОВАТЬ КОНТУРЫ СОБСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ И ОЧЕРТИТЬ КРУГ ПРОБЛЕМ И СЮЖЕТОВ, КОТОРЫЕ СОСТАВЯТ ТЕМАТИЧЕСКИЙ РЕПЕРТУАР ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ. ВТОРАЯ ЧАСТЬ НАШЕЙ РАБОТЫ КАК РАЗ И ПОСВЯЩЕНА АНАЛИЗУ И РАЗБОРУ РЕЗУЛЬТАТОВ ОПРОСА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ, СЕРИИ ИНТЕРВЬЮ И ГРУППОВЫХ ДИСКУССИЙ С НИМИ. ОДНАКО РАЗГОВОР ОБ ЭМПИРИКЕ СТОИТ НАЧАТЬ С КРАТКОГО НАПОМИНАНИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ КАБИНЕТНОЙ ЧАСТИ РАБОТЫ ПО РАЗБОРУ И АНАЛИЗУ ЛИТЕРАТУРЫ, О ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧЕ, НАПРАВЛЕНИЯХ АНАЛИЗА И ВОПРОСАХ, ТРЕБУЮЩИХ ДАЛЬНЕЙШЕГО ИЗУЧЕНИЯ В РОССИЙСКОМ КОНТЕКСТЕ.

ПРОБЛЕМАТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

История предпринимательства в России демонстрирует традиции осмысленного служения обществу, однако сегодня бизнес-сообщество находится на перепутье. Возвращение капиталов, смена владельцев активов и новые запросы со стороны государства и общества заставляют пересматривать не только бизнес-стратегии, но и саму роль бизнеса в социальных системах.

Стимулом к нашему исследованию стал парадокс: расхождение, рассогласованность между экономическим весом состоятельных людей и их филантропической активностью. Согласно данным, на сегмент состоятельных людей приходится от 74 % (World Inequality Database, 2023) до 82 % (Statista: Share of net personal wealth... 2025) всех активов российских домохозяйств. Частные компании генерируют около половины ВВП страны (от 47,3 % до 51,5 %, Индекс размера государственного сектора в ВВП, 2023), а негосударственные источники обеспечивают до 82,5 % финансирования некоммерческого сектора (ЕМИС, 2023). Эти цифры очевидно демонстрируют, что любые изменения в поведении этой узкой группы оказывают колоссальное влияние на объем ресурсов, доступных для решения социальных задач.

Однако, несмотря на этот экономический вес, общественное восприятие богатства и филантропии остается двойственным. С одной стороны, предпринимательство становится престижным карьерным путем для молодежи (Мониторинг предпринимательской активности, 2024). С другой — в обществе сохраняется глубокий скепсис по отношению к частному богатству, а доверие к бизнесу как институту падает, как свидетельствуют данные ВЦИОМ (Меритократия по-русски, 2023; Общественные институты и их влияние, 2023–2025). Это противоречие создает мощный запрос на прозрачные и понятные формы участия капитала в жизни общества, обнажая разрыв между публичным образом филантропа, ожиданиями общества и реальными планами состоятельных семей.

РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ: ОТ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ К ПРОСОЦИАЛЬНОСТИ КАПИТАЛОВ

Для адекватного анализа этого сложного поля мы решили отказаться от узкого понимания филантропии как простой безвозмездной передачи ресурса (в первую очередь — финансового) для «общественной пользы». Более подходящим представляется понятие «просоциального действия» — добровольной деятельности на пользу другим, независимо от мотива или даже наличия выгоды (Lay, Norppmann, 2015; Eisenberg, Miller, 1987). Просоциальные действия предпринимателя могут включать в себя как привычное волонтерство, поддержку НКО, помощь pro bono, так и более сложные форматы — работа с эндаументами, социальное предпринимательство, импакт-инвестирование и т. п. Такой подход позволяет выйти за рамки классических представлений о благотворительности и рассматривать весь спектр стратегий социального воздействия (Emerson, 2018; The Bridges Spectrum of Capital, 2016; Corporate Impact Investing, 2024).

Такой расширительный взгляд на тему предпринимательства, частных капиталов и их роли в формировании «общественного блага» и в развитии филантропии соответствует реалиям времени и актуальным практическим задачам.

Во-первых, такой подход позволяет принимать более гибкие решения в постоянно меняющемся наборе современных вызовов.

Во-вторых, предлагает системный подход к проблемам, порожденным той же системой, что и создает капиталы. Появляется шанс на разрешение этого классического «парадокса филантропии».

В-третьих, помогает создать «сквозное управление влиянием», когда семьи рассматривают все свои активы как единый инструмент для создания социального эффекта (Citi: Global Family Office Reports, 2025; UBS: Global Family Office Reports, 2025).

В-четвертых, задает основу для формирования связи между поколениями, отвечает на запрос поколения Z на согласованность действий и принципов во всех сферах — как в деловой, так и частной, и общественной (Deloitte: Gen Z and Millennial Survey, 2025). Семьи предпринимателей все чаще рассматривают инвестиции в общественное благо в том числе как возможность противостоять рискам деградации и разрушения семьи в будущем (LGT: Wealth for Impact Study... 2025).

И, в-пятых, это дает основания для открытого диалога с обществом и различными группами стейкхолдеров. Общество особенно чувствительно к противоречиям между заявляемой ответственностью и реально существующими практиками. Чтобы просоциальные действия воспринимались как подлинные и негатив не перевешивал драматически приносимую пользу, все элементы подхода к формированию «общественного блага» должны быть внутренне согласованными и целостными (Rozin, Royzman, 2001; Cruz, Milanov, Klein, 2023).

ПОТЕНЦИАЛ И ДЕФИЦИТЫ: ИЗМЕРЕНИЕ ПРОСОЦИАЛЬНОСТИ КАПИТАЛА

Одним из центральных тезисов первой главы стало утверждение о значительном нереализованном потенциале филантропии в России. Исследователи сходятся в том, что данные о масштабах просоциальной активности состоятельных людей отрывочны и фрагментарны как в России, так и в мире. При этом глобальный индекс альтруистичности помещает Россию ниже среднемирового уровня (Falk et al., 2018).

Модельные расчеты, основанные на мировых практиках, показывают масштаб возможностей. Например, если бы 1 % наиболее состоятельного населения мира жертвовал 10 % своего годового

дохода, это увеличило бы ежегодные благотворительные расходы на 3,5 триллиона долларов (What if the 1 % gave 10 %? 2023). Применительно к России, даже консервативная оценка (1 % от финансовых активов в премиум-сегменте) указывает на потенциальный объем пожертвований в сотни миллиардов рублей.

Ключевым фактором, влияющим на устойчивость филантропических проектов, является проблематика преемственности и наследования капиталов. В России средний возраст владельца бизнеса составляет 45 лет, а участники списка Forbes — 60+ лет (Мониторинг предпринимательской активности, 2024). Однако качество планирования преемственности остается низким: артикулированный и частично реализованный сценарий наблюдается не более чем у трети семей. Это напрямую угрожает долгосрочной эффективности социальных инвестиций, делая их уязвимыми перед рисками, связанными с переходом капитала между поколениями.

НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ: СОСТОЯНИЕ ПОЛЯ И ЛАКУНЫ

Тематический обзор и анализ существующего корпуса знаний о филантропии и роли частного капитала в России показывает, что исследования развиваются по четырем основным направлениям:

1. Институциональный аспект (КСО, государство, регионы). Это наиболее разработанное направление, фокусирующееся на корпоративной социальной ответственности, социальных инвестициях и роли крупного бизнеса в региональном развитии (Алаухова, 2023; Благов, Гладких, 2012; Благов, Кабалина и др., 2015; Яхнеева и др., 2018). Исследования подчеркивают значительный вклад бизнеса, но фокус смещен на инструменты и стратегии корпораций, а не на самих филантропов.
2. Культурно-социальный и сравнительно-исторический аспекты. Это направление исследует филантропию как социокультурную практику, основания и стратегии ее легитимации, сравнивает российскую модель с зарубежными. Среди особенностей «российской модели» обнаруживается патернализм, тесная связь с государством, использование филантропии для улучшения имиджа и конструирования семейной истории (Шимпфессль, 2022; Schimpfossel, 2019; Schimpfossel, 2018; Косых, 2020; Попова, 2021).
3. Когнитивный, психологический и социальный аспекты. Работы анализируют амбивалентность восприятия богатства и предпринимательства: за этой областью признается высокий профессионализм, влияние на условия жизни граждан страны, но одновременно она оказывается объектом социального раздражения (Бухнер, 2023; Бухнер, 2024; Рожков и др., 2023). Важным направлением является анализ мотивации крупных доноров к участию в филантропии, где решающую роль играют личное доверие и ожидание измеримого результата (Шпак, Мисютина и др., 2018).
4. Преемственность капитала, благосостояния и филантропии. Относительно новое и перспективное направление, которое рассматривает филантропию как компонент системы управления благосостоянием и процесс передачи капитала следующему поколению (исследования Центра управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО, 2015–2022; Рождественская, 2017; Рождественская, 2019). Филантропия здесь выступает не только как инструмент социального воздействия, но и как поле для тренировки компетенций наследников и способ конвертации экономического капитала в культурный и социальный.

Несмотря на наличие работ и исследований по этим направлениям, поле знаний и фактической информации характеризуется фрагментарностью, дефицитом масштабных эмпирических

исследований и слабой связью между теорией и практикой. Сохраняется недостаток понимания как мотивации самих филантропов, так и характера общественного запроса на филантропию.

ДЕВЯТЬ ВОПРОСОВ О НАСТОЯЩЕМ И БУДУЩЕМ ФИЛАНТРОПИИ В РОССИИ

На стыке международного дискурса и российской специфики возникает целый ряд вопросов и задач для будущих исследований. Они обозначают зоны напряженности:

1. **«Миф о национальном альтруизме».** В чем заключается фундаментальный разрыв между экономическим потенциалом и филантропической активностью в России? Необходимо декомпозировать барьеры: фискальные, правовые, институциональные и культурно-психологические.
2. **Адаптивные стратегии в эпоху турбулентности.** Как владельцы капитала конструируют просоциальную деятельность в условиях неопределенности? Долгосрочное планирование и четкие показатели результативности плохо работают в контексте постоянных изменений «правил игры» и этических норм. Исследовательский фокус стоит сместить на изучение процессов импровизации (принятие быстрых решений) и биографирования (встраивание темы в свою предъявляемую биографию) в филантропии
3. **Стратегии социального воздействия.** Как изменился спектр просоциальных практик российских владельцев капитала? Здесь требуется анализ того, как происходит интеграция филантропии, импакт-инвестирования и КСО в единую стратегию.
4. **Нормативный ориентир** («доля возврата» на социальные нужды). Какие существуют общественные ожидания и как они формируются? Необходимо изучать, какую долю дохода или капитала общество считает «приличным» направлять на благотворительность.
5. **Преемственность капитала и филантропической миссии.** Почему филантропические проекты редко переживают своих основателей? Требуется исследовать не только юридические механизмы, но и социокультурные аспекты наследования миссии и целей в филантропических проектах.
6. **Межпоколенческая трансмиссия ценностей.** Является ли филантропия эффективным инструментом воспитания ответственности у поколения наследников и преемников? Необходимо перейти от изучения установок к анализу конкретных практик вовлечения детей в просоциальную активность.
7. **Кооперация vs индивидуализм.** Почему модель коллективного импакта, установки на устойчивые партнерства в сфере филантропических инициатив не находят широкого применения? Исследование должно выявить природу барьеров: низкое доверие, приоритет личного PR или организационные сложности.
8. **Филантропия и государство.** В какой модели отношений и взаимодействия нуждается общество? Следует эмпирически изучить, какая модель (замещение, инновационное партнерство или их гибрид) преобладает в практике и ожиданиях предпринимателей.
9. **Профессионализация и переориентация услуг по управлению капиталами.** Насколько управляющие капиталом (семейные офисы, приват-банкиры) готовы стать архитекторами социального воздействия? Готовы ли представители семейных офисов и приват-банкинга становиться инициаторами и компетентными управляющими просоциальных программ и инициатив? Требуется анализ рынка услуг на предмет наличия структурированных продуктов в области филантропии и выявление барьеров для их развития.

Первая часть исследования «Российский филантроп — 2026» заложила фундамент для последующего эмпирического этапа. Она не только описывает массив литературы и исследований, разбирает текущий контекст, актуальные парадоксы и диспропорции, в первую очередь — между экономическим весом частного капитала и его реальным вкладом в общественное благо. В исследовании мы предложили расширенную теоретическую оптику для изучения сегодняшних трендов, систематизации существующего знания и поиска содержательных лакун. Исследование среди российских предпринимателей призвано заполнить эти пробелы, предоставить эмпирические данные об ожиданиях и стратегиях самих владельцев капиталов, об их установках и разделяемых нормах. Надеемся, что это позволит приблизиться к пониманию роли предпринимателей и частных капиталов в решении социальных задач в России.

МЕТОДОЛОГИЯ И ИСТОЧНИК ДАННЫХ

Общая логика нашего исследования реализовывалась в два этапа. В основе первого этапа лежал библиографический обзор публикаций и исследований по тематике роли предпринимателей и частного капитала в развитии филантропии. Были выделены и описаны девять кластеров, все вместе которые составляют карту тематических направлений рассматриваемой области. Этот этап решил задачу концептуальной проработки инструментов эмпирического исследования 2025-2026 гг.: личных интервью, групповых дискуссий и анкетного опроса. На втором этапе, этапе эмпирического исследования, нашими собеседниками стали предприниматели и члены их семей, владельцы капитала и инвесторы, управляющие активами.

Методов сбора данных было несколько: анкетный опрос, серия личных интервью и фокус-групповых дискуссий с предпринимателями, проводившихся как в офлайн-, так и в онлайн-формате. Кроме того, была проведена апробация анкеты, в результате которой была сокращена численность вопросов (примерно с 80 до 50) и оптимизированы вопросные цепочки и формулировки. В апробации приняли участие 25 человек. С пятью предпринимателями были проведены интервью по анкете, и еще 20 респондентов прошли анкету самостоятельно. После с некоторыми из них (семь человек) были проведены встречи, на которых обсуждался их опыт работы с анкетой. Кроме того, существенный вклад в доработку анкеты был сделан коллегами из Фонда «Общественное мнение» во время проектирования опроса по панели МСБ. Знание особенностей потенциальных респондентов и опыт опросного взаимодействия с ними существенно улучшили структуру и логику вопросных цепочек. Подробно с опросными инструментами и описанием панели можно познакомиться в документе «Российский филантроп — 2026. Методические материалы».

Всего участниками исследования за все время стали около 800 человек, а итоговый массив анкет для анализа составили ответы 500 предпринимателей:

- ✓ 416 предпринимателей были опрошены по панели малого и среднего бизнеса (анкетный опрос проводился в марте 2026).¹
- ✓ 150 предпринимателей были опрошены организаторами исследования через 22 предпринимательских сообщества (анкетный опрос проводился в феврале-марте 2026 г.). Эти сообщества существуют как в виде формальных ассоциаций и объединений, так и в виде неформальных дружеских групп и сетей. В итоговый массив были отобраны 106 анкет.

¹ Краткое описание Панели МСБ ФОМ можно посмотреть в Методических материалах исследования.

- ✓ Участниками личных интервью стали 97 человек. Они также рекрутировались через предпринимательские сообщества и неформальные группы. Интервью проводились с декабря 2025 г. по март 2026 г.
- ✓ В дискуссионных группах приняли участие примерно 200 человек. Следует отметить, что часть групп собиралась целенаправленно под исследовательские задачи (10 шт.), а часть представляли собой мероприятия в рамках предпринимательских конференций и форумов (10 шт.). Групповые дискуссии проводились с сентября по декабрь 2025 г. и в феврале-марте 2026 г.

На последнем, заключительном этапе происходили консолидация и анализ результатов.

ЛОГИКА ОПИСАНИЯ ДАННЫХ

Задача этого отчета — систематизировать материалы исследовательского проекта в контексте основных вопросов и проблемных зон в развитии филантропии в нашей стране.²

Первый сюжет — стратегии воздействия: какие способы участия в благотворительности распространены у российских предпринимателей? Как связаны целеполагание и способы организации и управления своими филантропическими инициативами и обязательствами?

Второй сюжет — мотивация, влияние и открытость: как сами предприниматели объясняют свои причины заниматься благотворительностью, какой вклад в общественные изменения они считают для себя значимым и в какой мере готовы делать свою филантропическую активность более прозрачной и открытой для внешней оценки и диалога.

Третий сюжет посвящен установкам на кооперацию и партнерство. Какие принципы сотрудничества с другими предпринимателями кажутся оптимальными? Видят ли в благотворительных фондах и НКО сильного и доверенного партнера для реализации своих инициатив?

Четвертая тема — дискуссионная и, зачастую, чувствительная: какую часть дохода или капитала «прилично» направлять на общественные нужды? Существует ли разделяемая норма «о доле на благотворительность» и каков ее источник?

Пятая тема — участие семьи в благотворительности и вопросы преемственности филантропических проектов и их миссии. Задумываются ли российские предприниматели о том, как интегрировать «длинные» филантропические обязательства в стратегии наследования, которые сами по себе являются зоной риска и неопределенности?

И шестой сюжет — личные планы участников нашего исследования и предположения о том, как будет меняться филантропия в целом, какие позитивные и негативные изменения вероятны на горизонте в три-пять лет?

В качестве сквозной аналитической оптики мы решили сравнивать между собой ответы респондентов трех типов: **вовлеченных в благотворительность**, для кого этот сюжет важен и актуален, **не вовлеченных в благотворительность**, а также «середняков», кто дает срединные оценки своей заинтересованности этой темой. Эти три группы выделялись на основе вопроса-просьбы: «Оцените от 1 до 5, насколько Вас интересует тема благотворительности, насколько Вы вовлечены в такую деятельность?»

² См. «Российский филантроп — 2026. Дайджест публикаций», раздел «Девять вопросов о настоящем и будущем филантропии в России».

Каждая группа оказывается достаточно наполненной, чтобы анализировать их ответы в сравнении с другими:

- ✓ «Вовлеченные» (баллы 4 и 5): 202 чел., 40 %;
- ✓ «Середняки» (балл 3): 142 чел., 28 %;
- ✓ «Невовлеченные» (баллы 1 и 2): 156 чел., 31 %.

Эти типологические группы имеют некоторые отличия по своим социально-демографическим характеристикам, однако они не являются значимыми, определяющими ответы на вопросы анкеты. Так, средний возраст варьируется от 46, 48 и 47 лет (соответственно указанному порядку групп), да и в целом распределение по возрастным категориям оказывается одинаковым. У подавляющего большинства имеется высшее образование — 78, 83 и 80 % соответственно. Среди «вовлеченных» чуть больше женщин — 34 % против 21 и 22 % в двух других группах; среди них чаще встречаются жители Центрального округа — 39 % против 30 и 23 % соответственно. Среди «невовлеченных» несколько больше жителей Южного (9, 11 и 15 % соответственно) и Уральского округов (5, 4 и 11 % соответственно).

В дальнейшем анализе мы будем обращать внимание читателей на значимые расхождения в ответах по этим группам.

И последнее. Мы решили не следовать канону и не давать обобщения и выводы по всему исследованию. Краткие результаты представлены после каждой из глав. В качестве заключения мы предлагаем два раздела:

- ✓ «Галерея филантропов» предлагает взглянуть на участников нашего исследования не сквозь призму цифр и процентов, а как на более или менее распространенные типы, за которыми стоят разные стратегии, разные наборы инструментов и разное целеполагание применительно к «своей» благотворительности.
- ✓ «Рекомендации: подсказки для прагматиков» — это обоснованное материалами нашего исследования приглашение к дискуссии о том, как и что можно делать для развития филантропии на горизонте трех-пяти лет.

Содержание этих разделов — это наше прочтение данных и наш ответ на вопрос: «что же со всем этим делать?» Искренне надеемся, что ваши мысли, идеи и суждения будут критически переосмысливать все то, что мы как исследовательская группа вынесли из анализа данных, из диалогов и встреч с участниками нашего исследования.



СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ



ПОД СТРАТЕГИЯМИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ ФИЛАНТРОПОВ МЫ ПОНИМАЕМ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ТО, КАК ИМИ ЗАДАЕТСЯ ДИАПАЗОН ПРОСОЦИАЛЬНОЙ АКТИВНОСТИ — ОТ ПРЯМОЙ ПОМОЩИ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМ ДО ОТВЕТСТВЕННОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ, — И КАКИМ ОБРАЗОМ ВНУТРИ ЭТОГО ДИАПАЗОНА ВЫСТРАИВАЕТСЯ СООТНОШЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. МЫ ТАКЖЕ РАССМАТРИВАЕМ, КАК ФИЛАНТРОПЫ СИНХРОНИЗИРУЮТ РАЗЛИЧНЫЕ ВИДЫ СВОЕЙ ПРОСОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНСТРУИРУЮТ ДЛЯ СЕБЯ ОБРАЗ «УСПЕШНОЙ» ФИЛАНТРОПИИ, ВКЛЮЧАЯ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНУЮ МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ГОСУДАРСТВОМ.

Во вступительном обзоре мы зафиксировали следующие ключевые тенденции, определившие контекст нашего собственного исследования:

- ✓ Традиционные модели НКО не поспевают за масштабом вызовов; социальное воздействие становится условием устойчивости общества.
- ✓ Состоятельные семьи все чаще рассматривают весь портфель активов как единый инструмент социального воздействия (Citi: Global Family Office Report, 2025; UBS, 2025; LGT: Wealth for Impact Study, 2025).
- ✓ Поколение Z требует согласованности действий и принципов во всех сферах (Deloitte: Gen Z and Millennial Survey, 2025).
- ✓ Негативная информация о расхождении деклараций и практики перевешивает позитивные сигналы (Rozin, Royzman, 2001; Cruz, Milanov, Klein, 2023).

ДИАПАЗОН ПРОСОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Участников опроса спрашивали о видах просоциальной деятельности, в которой они принимали участие за последние два года. Возможно, набор вариантов не полный, но они представляют собой вариацию от наиболее базовых — к более сложным и стратегическим. Это позволяет увидеть, как развиваются практики филантропии по мере накопления опыта в этой сфере.

таблица 1. участие в просоциальных практиках. ответы: «да, участвовал(а)» – для каждой из позиций. все опрошенные; n = 522. указан процент по столбцу от численности каждой группы³

Вид деятельности	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Прямая финансовая и нефинансовая помощь (минуя НКО)	38 %	63 %	79 %	58 %
Финансовая поддержка НКО	22 %	54 %	64 %	44 %
Нефинансовая поддержка НКО	15 %	38 %	50 %	32 %
Поддержка ESG/KCO проектов в своих компаниях	10 %	21 %	28 %	19 %
Инвестиции в социальные предприятия	6 %	16 %	23 %	14 %
Участие в органах управления НКО	6 %	9 %	26 %	13 %
Участие в волонтерской работе	3 %	11 %	14 %	11 %

таблица 2. формы поддержки нко. ответы тех, кто оказывал поддержку нко; n = 223

Форма поддержки НКО	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Денежные пожертвования конкретной организации	53 %	78 %	70 %	69 %
Участие в закупках товаров и продуктов для НКО	40 %	40 %	45 %	42 %
Другие формы поддержки	22 %	17 %	24 %	21 %
Денежные пожертвования в целевые капиталы (эндаументы)	16 %	13 %	15 %	14 %

Наиболее значимый результат – распространенность практики прямой помощи благополучателям (58 %) наряду с финансовой и нефинансовой поддержкой через НКО (44 %). Важно обратить

³ Здесь и далее во всех таблицах проводятся % по столбцу, от численности каждой группы.

внимание на разрыв в более чем 10 процентных пунктах между двумя лидирующими позициями. Это может свидетельствовать о сохраняющейся осторожности и даже дефиците доверия к институциональным посредникам. Существенная часть респондентов предпочитает в части своей социальной деятельности контролировать адресность и целевое использование ресурсов самостоятельно, минуя организационные структуры. Этот вывод подтверждается данными об оценке способности НКО эффективно распорядиться средствами (см. ниже).

В приведенных выше ответах стоит обратить внимание на заметную разницу в ответах «вовлеченных» и «невовлеченных».

Три направления у группы «вовлеченных» — инвестиции в социальные предприятия, поддержка корпоративных проектов в области устойчивого развития и КСО, участие в управлении НКО — имеют сопоставимые доли. В группе с низкой значимостью темы это скорее исключение, что позволяет говорить о «кластере активного управления», который охватывает примерно треть респондентов. Отчасти это подтверждают материалы фокус-групп: не менее двух третей участников отметили заинтересованность в новом подходе к бизнесу и разработке новых продуктов. В них, по мнению участников, позитивное социальное (экологическое) воздействие должно совмещаться с финансовым результатом. Это подтверждает запрос на гибридные модели, в которых социальный и финансовый результаты не противопоставляются, а дополняют друг друга.

В структуре финансовой поддержки НКО доминируют прямые денежные пожертвования конкретным организациям. Пожертвования в целевые капиталы (эндаументы) составляют уверенные 14-15 % от числа тех, кто сотрудничает с некоммерческим сектором.

Данные опроса позволяют выделить широкий слой слабо вовлеченных в практики предоставления помощи и поддержки респондентов. Среди опрошенных 55 % не оказывают финансовую поддержку НКО, 67 % не оказывают нефинансовую поддержку, 76 % не участвуют в волонтерской работе. Среди тех, для кого тема «не значима», доля непрактикующих по всем видам активности максимальна: 77-89 % не поддерживают НКО (финансово и нефинансово), 89 % не участвуют в волонтерстве, 62 % не оказывают прямую помощь. Для части «невовлеченных» характерна логика «не поддерживаю, потому что не доверяю и не понимаю, кто работает хорошо», при этом отсутствие контакта с сектором не дает возможности увидеть качественные организации и пересмотреть позицию. В этой группе выше доля тех, кто считает, что состоятельным людям «не следует тратить вообще никакую долю дохода на благотворительность» (30 % против 4 % у «вовлеченных»), что указывает на отсутствие социальной нормы по отношению к филантропии.

Этот сегмент представляет двойной вызов для сектора. С одной стороны, предлагать непрактикующим сложные инструменты (эндаументы, участие в управлении НКО) преждевременно: у них нет базовой практики и внутреннего запроса. Более реалистичный вход — через связывание благотворительности с личными ценностями, семьей, территорией, безопасностью бизнеса, а не с абстрактным «общественным благом» или моральным обязательством.

С другой стороны, в количественном отношении слой непрактикующих велик, но в публичной дискуссии его почти не слышно: они не являются активными критиками, скорее это «молчаливые невключенные». Они важны тем, что именно они определяют ограничения для роста объемов частной филантропии в России: без выхода к этому сегменту через новые форматы взаимодействия и осмысленные точки входа сектор будет вращаться внутри уже вовлеченного меньшинства, не расширяя базу доноров и не влияя на формирование новых социальных норм группы состоятельных людей.

СИНХРОНИЗАЦИЯ НАПРАВЛЕНИЙ

Вопрос о синхронизации нескольких направлений благотворительной деятельности (если она действительно идет в разных формах) показывает, насколько предприниматели осознают необходимость выйти на более высокий уровень проработки своих филантропических стратегий.

Ответы в нашем исследовании показывают, что суммарно лишь четверть опрошенных видят такую необходимость (14 %) или уже что-то реализуют в рамках этой задачи (11 %).

таблица 3. синхронизация направлений благотворительности по группам значимости темы. ответы тех, у кого есть несколько направлений; n = 284

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Не видят необходимости в синхронизации	73 %	67 %	56 %	64 %
Видят необходимость в синхронизации	8 %	11 %	18 %	14 %
Направления уже синхронизированы	3 %	11 %	14 %	11 %
Затрудняются ответить	15 %	10 %	11 %	12 %

Две трети предпринимателей, ведущих несколько направлений в своей филантропической деятельности, не считают нужным свести их вместе и выстроить какую-то координацию между ними. С учетом затруднившихся с ответом это означает, что свыше 75 % выборки не воспринимают задачу синхронизации как приоритет.

Что это означает? На наш взгляд, тут может быть ряд объяснений:

- ✓ Филантропическая деятельность рассматривается как набор независимых инициатив, каждая из которых самоценна.
- ✓ Предприниматели не видят инфраструктуры и инструментов для согласования разрозненных направлений.
- ✓ Так проявляет себя недостаточная осведомленность о потенциальных преимуществах интегрированного подхода.

Тем не менее среди «вовлеченных» 18 % осознают такую необходимость, но еще не реализовали никаких решений, а 14 % уже что-то сделали. В целом по выборке это не более 10 % от числа всех опрошенных. Это тот сегмент «зрелых» и вовлеченных филантропов, кто потенциально готов к переходу на стратегическую модель и кто оказывается естественной целевой аудиторией продуктов и услуг по стратегическому управлению филантропией.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ОБРАЗ УСПЕХА В ФИЛАНТРОПИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Целеполагание (позиция) филантропа — при всем разнообразии возможных тем, направлений и инструментов филантропии — может варьироваться от предоставления ресурсов до ориентации на системные изменения. На одном полюсе находятся доноры, фокусирующиеся на непосредственной помощи, рассматривающие филантропию как механизм распределения средств. На противоположном — филантропы, нацеленные на системные изменения через трансформацию институциональных структур, развитие набора инструментов и работу с законодательством. Такие доноры выходят за рамки практик грантмейкинга и часто выступают катализаторами, лидерами мнений и организаторами коалиций. Выбор той или иной позиции влияет на развиваемую «теорию изменений», временной горизонт и способы измерения эффективности.

Безусловно, многие современные филантропы занимают промежуточное положение, сочетая прямую поддержку с системными инициативами. Эволюция от практики предоставления ресурсов к системным изменениям часто отражает степень зрелости филантропического подхода и углубление понимания корневых причин социальных проблем.

Шкала «предоставление ресурсов — системные изменения» является одной из центральных в подходах стратегических консультантов, сопровождающих состоятельных клиентов в их филантропической деятельности [см., например, публикацию Rockefeller Philanthropy Advisors (The Philanthropy Framework, 2020)]. Также она используется в академических исследованиях, разрабатывающих комплексные модели просоциального поведения (см., например: Erlandsson, Dickert, 2024).

Респондентам был задан вопрос: «Применимо ли понятие успеха к филантропии, и что такое успешная филантропическая деятельность для Вас?»

таблица 4. представления об успешной филантропической деятельности. не более трех ответов. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Реальное решение конкретной социальной проблемы	51 %	59 %	49 %	52 %
Продолженность проекта, инициативы во времени, способность пережить создателя	28 %	35 %	37 %	33 %
Реализация такой модели деятельности, при которой проект становится независимым от отдельных благотворителей	29 %	21 %	35 %	29 %
Устойчивость, жизнеспособность проекта в кризисы	16 %	16 %	39 %	23 %

продолжение таблицы 4

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Широкая известность и общественное признание такой деятельности	18 %	22 %	26 %	22 %
Поддержка направления государством, создание механизма, с помощью которого решение интегрируется в государственное регулирование и финансирование	14 %	14 %	18 %	15 %
Использование найденных решений другими благотворителями	12 %	13 %	21 %	15 %
Участие семьи и детей предпринимателя в развитии проекта	8 %	13 %	24 %	14 %
Затруднились ответить	6 %	10 %	2 %	6 %
Другое	4 %	2 %	6 %	4 %
Не существует признаков успешной благотворительной деятельности	2 %	0 %	0 %	1 %

Распределение ответов выявляет три кластера приоритетов. **Доминирующий кластер – ориентация на решение проблемы.** Более половины респондентов определяют «успех» как кардинальное решение социальной проблемы. Это указывает на преобладание подхода, ориентированного на результат: филантропы хотят видеть конкретное, измеримое воздействие. Такой результат согласуется с тезисом о зрелости российской филантропической практики, где доноры все чаще мыслят категориями изменений у целевых аудиторий и в системах, эффектов, а не показателями деятельности.

Второй кластер – устойчивость и воспроизводимость. Три взаимосвязанных показателя формируют этот блок: продолженность проекта во времени (33 %), финансовая независимость от донора (29 %) и устойчивость в кризисе (23 %). Вместе они указывают на то, что для значительной части выборки успех – не разовый результат, а создание самодостаточной системы. Показатель по финансовой независимости заслуживает особого внимания: каждый четвертый филантроп мыслит категориями «стратегии выхода», что характерно для логики венчурной филантропии и социального предпринимательства.

Третий кластер – признание и масштабирование (15–22 %). Общественное признание оказалось высокосignificant критерием для сообщества, традиционно ассоциируемого с анонимной благотворительностью. Этот показатель может отражать как потребность в легитимации

деятельности, так и прагматичное понимание роли публичности для привлечения ресурсов и партнеров. Тиражирование решений другими благотворителями — маркер системного мышления, однако его невысокая доля указывает на то, что лишь узкая часть выборки мыслит категориями масштабирования.

Обращает на себя внимание контраст: при том, что 52 % хотят кардинального решения проблемы, только 15 % связывают успех с государственной поддержкой и 15 % — с тиражированием решений. Большинство филантропов ориентированы на результат, но не на институциональное закрепление этого результата. Данный разрыв — один из ключевых вызовов сектора: без институционализации даже значительные достижения отдельных проектов остаются хрупкими.

Показатель «участие семьи» как критерий успеха выражен крайне слабо. Это может означать, что вопрос наследования филантропической практики пока не стоит остро (преобладание основателей первого поколения) либо что преемственность рассматривается как частное дело, а не критерий общественного успеха. При этом почти четверть вовлеченных предпринимателей (24 %) видит участие семьи как критерий успеха их филантропической деятельности (см. таблицу 4).

ФИЛАНТРОПИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ И ГОСУДАРСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ

Как мы видели в предыдущем разделе, успешность филантропии редко увязывается с интеграцией найденных решений в государственную систему. Предпринимателям был дополнительно задан вопрос: «Какое из утверждений точнее всего описывает оптимальные отношения частной филантропии и государственной системы?»

таблица 5. оптимальные отношения между частной благотворительностью и государством. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Благотворительность создает независимую систему поддержки	36 %	25 %	28 %	30 %
Благотворительность дополняет и улучшает государственные решения и инициативы	26 %	25 %	36 %	29 %
Благотворительность замещает государство там, где оно недостаточно эффективно	14 %	24 %	17 %	18 %
Благотворительность создает новые методы, подходы и передает их государству	16 %	20 %	17 %	17 %
Затруднились ответить	7 %	7 %	3 %	6 %

Ни одна из четырех позиций не набирает абсолютного большинства. Это свидетельствует об отсутствии консенсуса по вопросу взаимоотношений с государством. Однако распределение ответов по группам значимости темы обнаруживает важные различия в представлениях. Среди респондентов с низкой значимостью темы доминирует взгляд на благотворительность как на «независимую систему поддержки» (36 %), тогда как среди вовлеченных филантропов преобладает модель «дополнения и усиления государственных решений» (36 %). Этот разрыв указывает, что для невовлеченных респондентов филантропия — это преимущественно автономная сфера, не требующая согласования с публичной системой. Напротив, вовлеченные филантропы чаще видят свою роль в партнерстве с государством, усилении его возможностей и заполнении пробелов не через замещение, а через дополнение. Показательно, что именно в этой группе чуть выше доля тех, кто связывает успех филантропии с государственной поддержкой направления (см. таблицу 4).

Позиция «замещение государства там, где оно неэффективно» показывает интересные отличия в трех подгруппах: ее сторонников больше всего в группе со средней значимостью темы (24 %), тогда как у «невовлеченных» (14 %) и «вовлеченных» (17 %) эта доля существенно ниже. Можно предположить, что респонденты со средней вовлеченностью находятся в переходной фазе: они уже осознали дефициты государственной системы (отсюда готовность замещать), но еще не выработали более сложную позицию партнерства или автономии.

Модель «создание новых методов и передача их государству» получает относительно равномерную поддержку во всех группах (16–20 %), с небольшим пиком у респондентов со средней значимостью темы. Лишь узкая часть филантропов мыслит категориями пилотирования решений для последующего масштабирования государством. Такой подход требует зрелого понимания границ частной филантропии и готовности к передаче контроля, что характерно для опытных стратегических доноров, но пока не стало массовой моделью.

Для развития сектора это означает необходимость разрабатывать дифференцированные подходы: инфраструктурные организации и консультанты должны учитывать, что невовлеченные доноры ищут автономию и дистанцию от государства, тогда как зрелые филантропы нуждаются в инструментах для выстраивания эффективного партнерства и влияния на публичную политику. Отсутствие консенсуса также создает сложности для адвокации единой позиции сектора во взаимодействии с государственными институтами.



ВЫВОДЫ.

СТРАТЕГИИ СОЦИАЛЬНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Анализ данных о том, как предприниматели выстраивают свою просоциальную деятельность, синхронизируют направления и представляют себе успех, позволяет зафиксировать несколько устойчивых характеристик, а также ключевые противоречия между декларациями и практиками.

1. ВЫРАЖЕННОСТЬ ПРЯМОЙ ПОМОЩИ ПРИ СДЕРЖАННОМ ОТНОШЕНИИ К НКО

Прямая помощь благополучателям (58 %) остается распространенной практикой (для сравнения, НКО поддерживают 44 % участников). Существенная часть респондентов предпочитает контролировать адресность и целевое использование ресурсов самостоятельно, минуя институциональных посредников. Это указывает на сохраняющийся дефицит доверия к некоммерческому сектору, который подтверждается и другими данными (см. ниже раздел «Опыт партнерства с НКО»).

2. «КЛАСТЕР АКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ» ОГРАНИЧЕН, НО ЗАМЕТЕН

Среди вовлеченных респондентов доли инвестиций в социальные предприятия (23 %), поддержки ESG/КСО-проектов (28 %) и участия в управлении НКО (26 %) сопоставимы. Это позволяет говорить о существовании «кластера активного управления», охватывающего примерно треть «вовлеченных» (и около 10–15 % всей выборки). Материалы фокус-групп подтверждают запрос на гибридные модели, где социальный и финансовый результаты не противопоставляются, а дополняют друг друга.

3. НИЗКАЯ СИНХРОНИЗАЦИЯ НАПРАВЛЕНИЙ — ПРЕОБЛАДАНИЕ СИТУАТИВНОЙ ЛОГИКИ

Две трети предпринимателей, ведущих несколько благотворительных направлений, не видят необходимости в их координации. Лишь 14 % осознают такую потребность и 11 % уже что-то синхронизировали. Это свидетельствует о том, что филантропическая деятельность воспринимается как набор независимых инициатив, а не как целостная стратегия. Отсутствие инфраструктуры и недостаточная осведомленность о преимуществах интеграции остаются значимыми барьерами.

4. ОБРАЗ УСПЕХА: ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И УСТОЙЧИВОСТЬ, НО НЕ НА СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

Более половины респондентов (52 %) определяют успех как кардинальное решение социальной проблемы. Второй по значимости кластер — устойчивость и воспроизводимость: продолжительность проекта во времени (33 %), финансовая независимость от донора (29 %), устойчивость в кризисе (23 %). При этом лишь 15 % связывают успех с тиражированием решений, а 15 % — с государственной поддержкой. Разрыв между ориентацией на результат и на институциональное закрепление остается ключевым вызовом: без системных изменений даже успешные проекты остаются хрупкими.

5. ОТСУТСТВИЕ КОНСЕНСУСА ПО ОТНОШЕНИЮ К ГОСУДАРСТВУ ПРИ ЗАМЕТНОЙ ЭВОЛЮЦИИ ВЗГЛЯДОВ ПО МЕРЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Ни одна из четырех предложенных моделей взаимодействия с государством не набрала большинства. «Невовлеченные» чаще видят благотворительность как независимую систему (36 %), «вовлеченные» — как дополнение государственных решений (36 %). Модель «создание новых методов и передача их государству» поддерживают лишь 17 %. Это указывает на то, что партнерское мышление свойственно узкой группе зрелых доноров, тогда как для большинства филантропия остается автономной сферой либо ситуативным «латанием дыр».

6. ШИРОКИЙ СЛОЙ «МОЛЧАЛИВЫХ НЕВКЛЮЧЕННЫХ» ОГРАНИЧИВАЕТ ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

По ряду активностей «невовлеченных» очень много: больше половины не оказывают финансовую (55 %) или нефинансовую (67 %) поддержку НКО, 76 % не участвуют в волонтерстве. В группе «невовлеченных» 30 % считают, что состоятельным людям не следует тратить на благотворительность вообще (против 4 % у «вовлеченных»). Этот сегмент определяет ограничения для роста частной филантропии: без выхода к нему через новые форматы и ценностные предложения (привязка к личным ценностям, семье, территории) сектор будет вращаться в пространстве уже вовлеченного меньшинства.

7. ПЕРЕХОД К СТРАТЕГИЧЕСКИМ МОДЕЛЯМ ОСТАЕТСЯ ЗАДАЧЕЙ УЗКОЙ ГРУППЫ

Сложные инструменты (эндаументы, участие в управлении НКО) и системные роли остаются нишевыми. Лишь порядка 10 % респондентов демонстрируют готовность к синхронизации и интеграции своих просоциальных активностей. Таким образом, широкая, но фрагментированная практика соседствует с растущим, но пока небольшим сегментом стратегически мыслящих филантропов.



МОТИВАЦИЯ, ВЛИЯНИЕ НА ФИЛАНТРОПИЮ И ПУБЛИЧНОСТЬ ФИЛАНТРОПА



ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ФИЛАНТРОПИЯ В РОССИИ УЖЕ ДАВНО ВЫШЛА ЗА РАМКИ ЭПИЗОДИЧЕСКИХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ И ВСЕ ЗАМЕТНЕЕ ВЛИЯЕТ НА ИНСТИТУТЫ, КУЛЬТУРНЫЕ НОРМЫ И ПРАКТИКИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ. ПРИ ЭТОМ ЗА ПРИЗНАНИЕМ ЕЕ ПОЗИТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТОИТ СЛОЖНАЯ КАРТИНА МОТИВОВ, ОЖИДАНИЙ И РИСКОВ, КОТОРЫЕ ПО-РАЗНОМУ ВИДЯТ ВОВЛЕЧЕННЫЕ И НЕВОВЛЕЧЕННЫЕ УЧАСТНИКИ.

МОТИВАЦИЯ К УЧАСТИЮ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

В обзоре литературы мы зафиксировали, что филантропия как разновидность просоциального поведения является результатом различных обстоятельств и мотивов. Современные исследования в области экономики, психологии и социологии выделяют устойчивые кластеры мотивов к участию в филантропии и описывают соответствующие им «портреты доноров» (Winters et al., 2023, Erlandsson, Dickert, 2024; Типология благотворителей, 2020). В контексте нашего подхода мотивы важны не сами по себе, а как основание для структурирования предпринимателем или владельцем капитала своей филантропической деятельности.

Участников нашего исследования спрашивали о ведущем мотиве их благотворительной деятельности (см. таблицу 6).

Для всех трех групп ядром их филантропических установок остается мотив сострадания, помощи конкретным людям (52 %). Близким к нему (если судить по другим исследованиям мотивации к филантропии) оказывается желание «Изменить мир к лучшему», этот мотив набирает 14 %. Это имеет практическое значение: работа фактически с двумя третями филантропов требует поддерживать эмоциональную связь с благополучателями и непосредственную связь с результатами оказанной помощи. Здесь нужны нарративы, личные истории, впечатления и иллюстрации и одновременно — измеримые эффекты и предъявленная логика изменений.

**таблица 6. ведущий мотив благотворительной деятельности.
один ответ. все опрошенные; n = 522**

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Сострадание и желание помочь людям, находящимся в трудной ситуации	50 %	58 %	49 %	52 %
Желание изменить мир к лучшему	14 %	12 %	15 %	14 %
Желание помогать родному городу, региону	9 %	10 %	12 %	10 %
Желание поддерживать развитие определенной сферы, направления	7 %	10 %	9 %	9 %
Следование религиозным обязанностям и ценностям	6 %	6 %	11 %	8 %
Польза для развития бизнеса	6 %	1 %	3 %	3 %
Другое	6 %	4 %	1 %	4 %
Затрудняюсь ответить	3 %	0 %	1 %	1 %

Мотивы, связанные с территориальной привязанностью и «отраслевым» фокусом, в сумме дают еще порядка 20 %. Респонденты с этими целевыми установками, как правило, обладают четким пониманием контекста, в котором работают, и предпочитают проекты с измеримым результатом — на знакомой ли территории или в известной им профессиональной области. Совпадение долей свидетельствует о том, что локальная идентичность и профессиональная экспертиза являются для предпринимателей равнозначными каналами вхождения в филантропию.

Религиозный императив и деловые мотивы занимают относительно скромные позиции. «Польза для бизнеса» находится ниже ожиданий для предпринимательской аудитории. Это может объясняться либо социально желательным ответом (нежеланием признавать инструментальную мотивацию), либо реальной приоритетностью ценностных оснований перед прагматическими.

Малое число ответов в категории «Другое» и затруднившихся среди вовлеченных в филантропию указывают на высокую степень осознанности: респонденты уверенно идентифицируют свой мотив в рамках предложенной типологии.

Итак, если основной мотив опрошенных предпринимателей — сострадание, желание помочь людям и увидеть эффект от оказанной помощи, как эта смысловая доминанта соотносится с представлениями об успехе своих просоциальных проектов и о влиянии предпринимателей на филантропию как экономическую и социокультурную практику?

ПОЗИТИВНОЕ И НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ НА РАЗВИТИЕ ФИЛАНТРОПИИ

Мнения о позитивном и негативном влиянии предпринимателей на развитие филантропии как экономической и социокультурной практики обнаруживает сложную картину, в которой признание позитивного потенциала сочетается с четкой артикуляцией рисков. Анализ прямой речи респондентов обнаруживает два полюса восприятия роли состоятельных доноров: филантропия как распределение ресурсов и филантропия как влияние на другие институты.

Ресурсный полюс акцентирует функции предпринимателей как поставщиков капитала: «быстро закрывать большие дыры там, где государство бездушно, медленно или цинично», «могут поддерживать темы, куда массовый донор не дойдет», «один состоятельный донор может профинансировать сложную инфраструктуру, на которую мелкие пожертвования не дотягиваются». Особого внимания заслуживает артикуляция «двойного стандарта»: «человек сначала минимизирует налоги и выводит активы, а потом красиво жертвует малую часть и получает моральный и политический капитал». Этот тезис указывает на то, что для части респондентов обоснованность филантропии неотделима от происхождения капитала и честности налоговой практики.

Другой полюс подразумевает системные эффекты: «возможность ускорить синхронизацию человеческой системы с технологической», «создание институтов, которые переживут меня и мою активную карьеру», «формирование другой нормы для бизнеса», «способ осмысленно распоряжаться преимуществом масштаба капитала и связей». Показательно, что предприниматели с высокой вовлеченностью чаще артикулируют понимание филантропии как инструмента институционального строительства, а не просто перераспределения средств. Причем эта позиция отражается и в критических высказываниях — о риске зависимости НКО от воли отдельных людей, о токсичном влиянии «маркетинговой филантропии».

Для развития сектора это означает необходимость добровольного принятия донорами ограничений: независимых советов, прозрачной отчетности с сопоставимыми данными, внешней оценки программ и готовности выстраивать горизонтальные партнерства. Филантропия состоятельных может стать катализатором социальных изменений только при условии добровольного принятия ограничений и встраивания механизмов подотчетности, превращающих частную волю в публичную институцию.

Ниже в табличной форме представлены закодированные ответы на два открытых вопроса — о позитивном и о негативном влиянии предпринимателей на развитие филантропии.

таблица 7. «Если не говорить о финансировании благотворительности, в чем еще может состоять позитивное влияние предпринимателей на развитие филантропии?» – открытый вопрос. приведены закодированные ответы. все опрошенные; N = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Информационная поддержка, популяризация идей благотворительности	16 %	23 %	27 %	21 %
Безвозмездная помощь услугами, продукцией, волонтерство	19 %	23 %	18 %	20 %
Личный пример	11 %	16 %	16 %	14 %
Создавать новые модели работы	4 %	9 %	12 %	8 %
Социальное развитие (как сообщества, города, так и страны)	3 %	9 %	10 %	7 %
Моральная, психологическая поддержка	5 %	10 %	4 %	6 %
Личные качества, желание помогать, делать мир лучше	5 %	6 %	8 %	6 %
Инициирование благотворительных проектов	2 %	7 %	9 %	5 %
Наставничество	4 %	6 %	3 %	4 %
Привлечение внимания властей и общества к проблемам	2 %	4 %	5 %	3 %
Организация благотворительных мероприятий, участие в них	2 %	2 %	4 %	3 %
Организация волонтерских сообществ, объединений	1 %	3 %	3 %	2 %
Оказание любой помощи	2 %	1 %	2 %	2 %
Помощь в трудоустройстве	1 %	2 %	0 %	1 %

продолжение таблицы 7

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Другое	3 %	1 %	1 %	1 %
Нет положительного влияния	5 %	2 %	1 %	3 %
Затруднились ответить, нет ответа	38 %	29 %	29 %	33 %

таблица 8. «в чем может состоять негативное влияние предпринимателей на филантропию?» – открытый вопрос. приведены закодированные ответы. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Злоупотребления, махинации, отмывание денег	11 %	15 %	13 %	13 %
Бездумное расходование средств, нецелевые траты	7 %	9 %	17 %	11 %
Нажива, корысть	11 %	9 %	5 %	9 %
Отсутствие контроля за расходованием денег	7 %	7 %	10 %	8 %
Самореклама, PR на теме	7 %	7 %	9 %	7 %
Неправильный подход, непонимание специфики благотворительности и сектора НКО	4 %	7 %	9 %	6 %
Критика благотворителей, распространение негативной информации о них	4 %	7 %	6 %	5 %
Равнодушие, отказ от благотворительности	4 %	2 %	6 %	4 %
Поощрение иждивенчества	4 %	4 %	2 %	3 %
Замещение зоны ответственности государства частной инициативой	3 %	4 %	2 %	3 %

продолжение таблицы 8

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Плохая репутация благотворителя	4 %	2 %	2 %	3 %
Дополнительные проверки надзорных органов, налоги	2 %	3 %	2 %	2 %
Навязчивость, принуждение к благотворительности	2 %	0 %	4 %	2 %
Стремление обелить себя, замолить грехи	2 %	2 %	1 %	2 %
Отсутствие денег у предпринимателей	1 %	0 %	1 %	1 %
Другое	2 %	2 %	1 %	2 %
Нет отрицательного влияния	11 %	11 %	17 %	13 %
Затруднились ответить, нет ответа	37 %	37 %	28 %	34 %

Наиболее распространенные ответы **о позитивном влиянии** концентрируются вокруг трех тем: «информационно-культурное воздействие», «прямая ресурсная поддержка» и «инновации».

Информационно-культурное воздействие лидирует во всех группах, но особенно выражено среди вовлеченных респондентов: 27 % отмечают роль предпринимателей в популяризации идей благотворительности, 16 % — в подаче личного примера. Это указывает на понимание того, что влияние состоятельных доноров не ограничивается финансовыми потоками, но включает нормативное воздействие: формирование культуры и норм социальной ответственности для состоятельных людей.

Прямая ресурсная поддержка (безвозмездная помощь товарами, услугами, волонтерство) стабильно отмечается примерно каждым пятым респондентом (20 % в среднем) вне зависимости от группы. Это подтверждает, что базовая функция предпринимателей как источника ресурсов остается центральной в восприятии сообщества.

Инновации — создание новых моделей работы (8 %), инициирование проектов (5,3%), привлечение внимания властей (3 %) — демонстрируют градиент по выделенным типологическим группам предпринимателей. Среди тех, для кого тема важна, доля выбирающих «создание новых моделей работы» (12 %) почти втрое выше, чем среди «невовлеченных» (4 %). Это свидетельствует о том, что вовлеченные филантропы видят роль предпринимателей не только в распределении ресурсов, но и в трансфере своего опыта и трансформации практик сектора: внедрение управленческой дисциплины, эксперименты с новыми форматами, отработка прецедентов для масштабирования.

Показательно, что доля затруднившихся с ответом на вопрос о позитивном влиянии снижается по мере роста вовлеченности (38 % → 29 % → 29 %), но остается высокой даже среди «вовлеченных».

Это может указывать на то, что для части респондентов позитивное влияние предпринимателей не самоочевидно или воспринимается через призму конкретных кейсов, а не общих тезисов.

Распределение ответов **о негативном влиянии** обнаруживает интересное: чем выше вовлеченность респондента, тем более артикулированы и системны его опасения.

Злоупотребления и махинации остаются базовым опасением для всех групп (13 % в среднем). Это указывает на устойчивое недоверие к прозрачности и добросовестности части филантропических структур.

Еще одна зона риска — бездумное расходование средств и нецелевые траты. Здесь обнаруживается резкий рост обеспокоенности среди вовлеченных респондентов: 17 % против 7 % у невовлеченных. Аналогично растет критика отсутствия контроля и саморекламы. Это можно объяснить тем, что вовлеченные филантропы имеют более глубокое понимание операционных реалий сектора и видят не только явные злоупотребления, но и системные дефициты управления, подотчетности и ориентированности на результат.

Непонимание специфики благотворительности и сектора НКО отмечают 9 % «вовлеченных» против 4 % «невовлеченных». Этот показатель особенно значим: он указывает на то, что для опытных доноров ключевой проблемой является не столько злой умысел, сколько некомпетентность — попытка механически перенести бизнес-логику в социальную сферу без учета ее особенностей, игнорирование голоса благополучателей и экспертного сообщества, высокомерие состоятельных доноров.

Показательно, что доля отмечающих «отсутствие негативного влияния» растет с вовлеченностью (11 % → 11 % → 17 %), что может свидетельствовать о том, что вовлеченные филантропы, критично оценивая риски, все же видят больше позитивных примеров на практике, тогда как невовлеченные чаще воспринимают филантропию через призму медийных скандалов.

Более глубокий анализ материалов интервью и дискуссий позволяет выделить несколько устойчивых тематических кластеров. В значительной степени в суждениях звучат те же сюжеты, что и в открытых вопросах.

СУЖДЕНИЯ О ПОЗИТИВНОМ ВЛИЯНИИ

- Быстрое закрытие проблем, до которых не добиваются ни государство, ни рынок.** Предприниматели видят свою уникальную роль в способности оперативно и точно реагировать на вызовы, которые государство и рынок решают медленно или игнорируют.
 - ✓ «Крупные частные деньги могут быстро закрывать те проблемы, которые государство и рынок либо игнорируют, либо решают слишком медленно».
 - ✓ «Один состоятельный донор может “пробить потолок” проекта: построить здание, создать центр, профинансировать сложную инфраструктуру, на которую мелкие пожертвования просто не “дотягиваются”».
 - ✓ «Возможность брать на себя риск там, где государство и бизнес пока не готовы экспериментировать. Наши средства дают шанс тем, кто на земле берет ответственность. Помогаем системе эволюционировать».
 - ✓ «Поддержка тех областей, куда государство и рынок не доходят или доходят слишком грубо».
- Управленческая дисциплина и экспертиза.** Респонденты отмечают, что предприниматели привносят в некоммерческий сектор культуру управления, ключевые показатели результатов

и эффективности, стратегическое планирование и профессиональные подходы к построению проектов и управлению деятельностью организации.

- ✓ «Приводят в сектор управленческую дисциплину».
- ✓ «Богатые доноры, когда действуют грамотно, дают именно то, чего не хватает НКО: многолетнее финансирование».
- ✓ «Перенос бизнес-культуры. Когда бизнес начинает воспринимать НКО не как бедных родственников, а как партнеров, которые тоже строят сложные проекты».
- ✓ «Повышать статус социальных профессий и позиций. Устойчивость проектов через финансы, связи, управленческую культуру, технологии».

3. Создание институтов и достижение долгосрочной устойчивости. Опытные филантропы говорят о создании институций, которые переживут их самих, — университетских центров, эндаументов, «длинных» исследовательских программ.

- ✓ «Создание институтов — университетских центров, исследовательских программ, эндаументов, которые переживут меня и мою активную карьеру».
- ✓ «Крупная частная филантропия может стать якорем для территориальных или отраслевых инициатив. Вокруг стабильного донора выстраивается экосистема НКО, образовательных и культурных институтов».
- ✓ «Когда это сходится, благотворительность перестает быть стихийной. Становится управляемым портфелем социальных инвестиций».

4. Личный пример и демонстрация нормы. Предприниматели подчеркивают значение публичного примера для формирования новой нормы среди состоятельных людей.

- ✓ «Подают пример: если богатый не прячется, а открыто и честно дает, это меняет норму для всего слоя состоятельных».
- ✓ «Формирование другой нормы как способа ведения бизнеса».

5. Связь бизнеса с территорией и местными сообществами. Респонденты указывают на взаимную выгоду: инвестиции в социальную среду улучшают качество жизни сотрудников и доверие к бизнесу.

- ✓ «Когда бизнес в регионе помогает своим школам, больницам, спортивным секциям, это напрямую влияет на качество жизни сотрудников. На то, останутся ли молодые в городе и будет ли кому работать на наших предприятиях».
- ✓ «Когда люди видят, что местный бизнес системно вкладывается в социальные проекты, это укрепляет доверие к бизнесу и развивает сам регион».
- ✓ «Встраивание социальных проектов в стратегию дает более устойчивую экосистему вокруг активов».

6. Формирование наследия в семье и обществе. Филантропия рассматривается как способ оставить след, передать детям иное понимание богатства и получить удовлетворение от конкретных результатов.

- ✓ «Лично для меня филантропия — это способ осмысленно распоряжаться тем преимуществом, которое дает масштаб капитала и связей».
- ✓ «Бизнес можно продать или передать, а вот институцию, которая годами помогает людям, — это уже другая строчка биографии. Мне важно оставить именно ее».

- ✓ «Для состоятельного человека филантропия — способ задать семье и детям другие критерии успеха: не только сколько заработал, но и какой след оставил».

СУЖДЕНИЯ О НЕГАТИВНОМ ВЛИЯНИИ

- 1. Подмена системных решений и способ нечестной оптимизации налогов.** Один из наиболее острых тезисов: филантропия может становиться ширмой для минимизации налогов, вывода активов или способом получить или упрочить свою близость к власти. Другой сюжет — опасность подменить собой необходимые изменения в деятельности государства и даже отменить нужные реформы.
 - ✓ «Подмена налогов и справедливости “доброй волей”. Человек сначала минимизирует налоги и выводит активы, отбирает активы, пользуясь близостью к власти, а потом красиво жертвует малую часть и получает моральный и политический капитал».
 - ✓ «Когда государство привыкает, что бизнес и меценаты закроют дыры, у него уменьшается стимул реформировать институты, а НКО остаются в хронической зависимости».
 - ✓ «Благотворительность как подачка в сравнении с реальным влиянием капитала и потребностями. Подменяет собой общественную повестку».
- 2. Зависимость НКО и асимметрия влияния.** Респонденты видят угрозу в том, что крупный донор начнет диктовать свои условия, а организация потеряет самостоятельность и способность ориентироваться на потребности благополучателей.
 - ✓ «Организация начинает служить не людям, а настроениям спонсора, боится говорить правду и теряет волю».
 - ✓ «Асимметрия влияния — идея, что “я заработал, значит, могу решать за других, что им полезно”, — вызывает у меня внутренний конфликт».
 - ✓ «Зависимость НКО от воли отдельных людей. Подмена институциональных решений “ручным управлением” добрых героев».
 - ✓ «Логика ручного управления, когда предприниматель привык делать все сам, навязывает НКО свою модель, игнорирует особенности социальной сферы».
- 3. Создание PR-«декораций» вместо реальной помощи.** Многие указывают на опасность использования благотворительности как инструмента репутационного отбеливания, создания красивой картинки как самостоятельной цели — безотносительно к нуждам людей.
 - ✓ «Пиар, капризы, зависимые НКО, вместо общественного диалога, прозрачности, участия получателей и независимой оценки».
 - ✓ «Маркетинговая филантропия. Проекты, сделанные ради красивого отчета или имиджа бренда, не живут долго, выжигают доверие к слову “благотворительность” и создают цинизм у людей».
 - ✓ «Негатив, когда благотворительность используют как декорацию — для личного пиара, для решения каких-то своих задач. От этого люди только более цинично смотрят на любые инициативы».
 - ✓ «Филантропия легко превращается в инструмент репутационного отбеливания».
- 4. Высокомерие и неготовность к сложности.** Респонденты говорят о риске, когда предприниматели переносят упрощенные бизнес-модели в социальную сферу, не желая разбираться в ее специфике.

- ✓ «Неготовность крупных доноров мыслить сложностью, высокомерие. Мир сегодня — это пересечение технологий, этики, культуры. Без этого — деградация сектора, системный ущерб».
- ✓ «Когда предприниматель воспринимает НКО и местные сообщества как просителей, а не партнеров. Это ломает инициативу и культуру горизонтального участия».
- ✓ «Вредит позиция: “Я богатый, значит, лучше знаю, что вам нужно”».

5. **Риск превращения филантропии в закрытый клуб.** Некоторые респонденты предупреждают об опасности, когда доноры и фонды замыкаются в себе, теряют связь как с трендами в сфере благотворительности, так и с реальными потребностями.

- ✓ «Риск самоуспокоения крупного донора. Риск фонда, да и всего сектора как закрытого клуба. Готовность признать, что один семейный фонд не может “перекроить” страну под свои представления о хорошем. Честно работать с реальными потребностями людей и сообществ, а не доказывать миру, какие мы хорошие».
- ✓ «Когда масштаб ресурсов и амбиций начинает деформировать ландшафт. Избыточная концентрация денег в нескольких “витринных” проектах».

6. **Расхождение между декларациями и реальными делами.** Отдельная тема — скепсис в отношении публичных обязательств и «клятв», которые не подкрепляются реальными трансферами.

- ✓ «Меня напрягает разрыв между декларациями и реальными деньгами, которые доходят до живых людей. Много PR-заявлений и публичных жестов, а деньги копят в структурах, а не в работающих решениях на земле».
- ✓ «Формальная “клятва” легко превращается в галочку. Человек выполнил, но дальше живет как обычно. “Я заплатил по тарифу — ко мне вопросов нет”».
- ✓ «Хорошая благотворительность — это не клятва и ритуалы, а нормальное управляемое дело. Когда понимаю, кому конкретно помогаю, зачем это делаю и по каким признакам пойму, что стало лучше».

НАСКОЛЬКО ОТКРЫТОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИЛАНТРОПА?

Тема публичности личной филантропии вызывает у респондентов скорее осторожное, чем однозначное отношение. Доминирующей позицией остается принцип индивидуального решения. 45 % респондентов считают: говорить ли о благотворительности и что именно раскрывать, должен решать сам филантроп. Эта установка сильнее всего выражена в группе со средней значимостью темы (54 %), несколько слабее у «невовлеченных» (44 %) и «вовлеченных» (39 %), но во всех сегментах она остается первой по частоте. В сочетании с данными о высокой доле индивидуального контроля над решениями («никто, кроме меня» как главный принимающий решения по благотворительности у 55 % респондентов) это формирует образ персонализированной филантропии, в которой и ресурсы, и степень публичности жестко контролируются самим донором.

При этом почти пятая часть опрошенных (20 %) прямо придерживается классической установки «не надо афишировать», а еще 12 % считают, что публичность необязательна, но информация о модели работы и объемах финансовых затрат должна быть открыта. Совокупно это дает около трети выборки, ориентированной на низкий уровень личной видимости при разной степени прозрачности деятельности. Важно, что эти установки не исчезают даже среди вовлеченных филантропов: 18 % из них против публичной демонстрации благотворительности, 12 % за раскрытие финансовой информации без обязательной публичной коммуникации. В этом проявляется напряжение между двумя логиками, ранее зафиксированными в разделах о влиянии филантропии и доверии к НКО:

с одной стороны, респонденты ожидают прозрачности от организаций-партнеров, с другой — сами предпочитают сохранять контроль над объемом раскрываемой информации о собственных пожертвованиях.

Интересно, что именно вовлеченные респонденты чаще других поддерживают идею публичной роли филантропии как источника вдохновения: 31 % из них считают, что «нужно говорить публично, чтобы вдохновлять других, при этом конкретную информацию о модели работы и объеме затрат раскрывать не обязательно» (против 19 % в группе «тема не значима» и 15 % в группе со средней значимостью темы). В совокупности это позволяет говорить о формировании селективной публичности внутри ядра вовлеченных филантропов. Готовность говорить о ценностях и мотивации, использовать личный пример как инструмент влияния на другие институты и предпринимательское сообщество, но оставлять за собой право ограничивать детализацию финансовых потоков и операционных моделей. На уровне сектора это создает ситуацию, при которой запрос на прозрачность и подотчетность адресуется в первую очередь НКО, тогда как частная филантропия остается зоной «контролируемой видимости»; развитие инфраструктуры доверия и независимой оценки может смягчить этот дисбаланс, не разрушая потребность филантропов в приватности и безопасности.

таблица 9. что должно быть известно о личной благотворительности, насколько открытой должна быть филантропическая деятельность? не более трех ответов. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Говорить ли о благотворительности и что именно — решать самому благотворителю	44 %	54 %	39 %	45 %
Нужно говорить публично, чтобы вдохновлять других, но конкретную информацию о модели работы и объеме затрат раскрывать не обязательно	19 %	15 %	31 %	22 %
Не надо афишировать	23 %	18 %	18 %	20 %
Не обязательно рассказывать публично, но информация о модели работы и объеме финансовых затрат должна быть открытой	12 %	11 %	12 %	12 %
Затруднились ответить	2 %	3 %	0 %	1 %

ВЫВОДЫ.

МОТИВАЦИЯ, ВЛИЯНИЕ И ОТКРЫТОСТЬ ФИЛАНТРОПА

Анализ мотивов к участию в филантропии — одна из самых распространенных тем исследований. Свою задачу мы видим в том, чтобы сместить фокус обсуждения: важно не столько соотношение альтруистических мотивов и множества остальных. Типы мотивации и в целом позиционирование себя в своем подходе к филантропии становятся вектором, вокруг которого структурируется филантропическая деятельность предпринимателя.

1. ДОМИНИРОВАНИЕ МОТИВА СОСТРАДАНИЯ ПРИ СЛАБОЙ ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ

Для всех групп респондентов ведущим мотивом остается сострадание и желание помочь конкретным людям (52 %). Желание «изменить мир к лучшему» набирает 14 %. Мотивы, связанные с пользой для бизнеса, находятся на периферии (3 %). Филантропия для большинства предпринимателей — личный, эмоционально окрашенный акт, а не инструмент корпоративной или репутационной стратегии. Это предопределяет запрос на живую обратную связь, личные истории и измеримые эффекты одновременно.

2. ВОВЛЕЧЕННЫЕ ФИЛАНТРОПЫ МЫСЛЯТ БОЛЕЕ СИСТЕМНО

Чем выше вовлеченность, тем чаще респонденты артикулируют понимание филантропии как инструмента институционального строительства, а не только перераспределения средств. Среди «вовлеченных» доля отмечающих создание новых моделей работы (12 %) почти втрое выше, чем среди «невовлеченных» (4 %). Однако даже в этой группе позитивное влияние не всегда очевидно: доля затруднившихся с ответом остается высокой (29 %), что говорит о сложности и неоднозначности восприятия.

3. ПОЗИТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ: КУЛЬТУРНОЕ ЛИДЕРСТВО И РЕСУРСНАЯ ПОДДЕРЖКА

Наиболее значимые направления позитивного влияния — информационная поддержка и популяризация благотворительности (21 %), безвозмездная помощь (20 %) и личный пример (14 %). Вовлеченные респонденты чаще видят роль предпринимателей в трансформации практик сектора: внедрении управленческой дисциплины, экспериментировании с новыми форматами, создании прецедентов для масштабирования. Это указывает на сдвиг от «ресурсной» модели к «институциональной».

4. НЕГАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ: ОТ ЯВНЫХ ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ ДО СИСТЕМНЫХ ДЕФОРМАЦИЙ

Чем выше вовлеченность, тем более артикулированы и системны опасения. Злоупотребления и махинации беспокоят всех (13 %), но «вовлеченные» значительно чаще указывают на бездумное расходование средств (17 % против 7 %), отсутствие контроля (10 % против 7 %) и саморекламу (9 % против 7 %). Ключевой риск для опытных

доноров — не столько злой умысел, сколько некомпетентность: попытка механически перенести бизнес-логику в социальную сферу, высокомерие, игнорирование специфики НКО (9 % у «вовлеченных» против 4 % у «невовлеченных»).

5. ЗАПРОС НА САМООГРАНИЧЕНИЕ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

В интервью фигурирует тезис о необходимости добровольного принятия донорами ограничений: независимые советы, публичная отчетность, внешние оценки программ, готовность выстраивать горизонтальные партнерства. Филантропия состоятельных может стать катализатором социальных изменений только при условии встраивания механизмов подотчетности, превращающих частную волю в публичную институцию. Особо остро звучит критика «двойного стандарта» — когда легитимность филантропии ставится под сомнение из-за нечестного происхождения капитала или налоговой оптимизации.

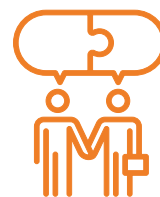
6. НОРМЫ ПУБЛИЧНОСТИ НЕТ: ПУСТЬ КАЖДЫЙ РЕШАЕТ САМ

Почти половина (45 %) респондентов считают, что степень публичности должен определять сам филантроп. Пятая часть (20 %) придерживается установки «не надо афишировать», еще 12 % допускают раскрытие информации о модели и финансах без широкой публичной коммуникации. Вместе с тем среди «вовлеченных» 31 % поддерживает публичную роль филантропии как способа вовлекать других (против 19 % у «невовлеченных»). Это указывает на формирование «селективной публичности»: готовность говорить о ценностях и мотивации, но оставлять за собой контроль над детализацией финансовых потоков. Возникает дисбаланс: запрос на прозрачность адресуется НКО, тогда как частная филантропия остается зоной «контролируемой видимости».

7. ПОТЕНЦИАЛ РОСТА СВЯЗАН С ПЕРЕХОДОМ ОТ ЭПИЗОДИЧЕСКОЙ ЩЕДРОСТИ К ПРИНЦИПАМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Вовлеченные филантропы, критично оценивая риски, чаще видят позитивные примеры на практике (доля отметивших «нет отрицательного влияния» — 17 % против 11 % у «невовлеченных»). Однако широкая практика остается фрагментированной, а системное влияние — уделом узкой группы. Переход к стратегическим моделям требует не только финансовых ресурсов, но и готовности к институциональной работе, прозрачности и добровольным ограничениям.

КООПЕРАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО В ФИЛАНТРОПИИ



ЕЩЕ ОДНИМ ЭЛЕМЕНТОМ «ПОРТРЕТА ФИЛАНТРОПА», НАРЯДУ СО СТРАТЕГИЕЙ ВОЗДЕЙСТВИЯ И МОТИВАЦИЕЙ, ОКАЗЫВАЕТСЯ ЕГО СТИЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВА И ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСТВ. АНАЛИТИЧЕСКИ МОЖНО ВЫДЕЛИТЬ ПОЛЮС АВТОНОМНОСТИ, КОГДА ФИЛАНТРОП ИЗБЕГАЕТ ЛЮБЫХ ФОРМ КОЛЛАБОРАЦИИ, И ПОЛЮС КООПЕРАЦИИ, КОГДА ОН ИЗНАЧАЛЬНО СТРОИТ ПРОЕКТЫ ВМЕСТЕ С ДРУГИМИ, РАЗДЕЛЯЯ РИСКИ И ДОСТИЖЕНИЯ.

Партнерские отношения предпринимателей в благотворительных проектах могут быть описаны с точки зрения глубины интеграции их общих усилий. Самая «легкая» степень сотрудничества начинается с формирования общего видения и целеполагания в проекте и может развиваться до формирования устойчивых партнерств с совместным принятием решений, синхронизацией усилий и общими данными. Как правило, по мере накопления опыта потребность в партнерстве с другими благотворителями и НКО почти неизбежно возрастает: чем сложнее и амбициознее проект, тем больше акторов влияет на его результат и устойчивость. Для самого филантропа принципиально важно, чтобы участие партнеров воспринималось как ресурс и поддержка, а не как дополнительный барьер.

В этом разделе мы рассмотрим, какие принципы партнерства предприниматели считают приемлемыми для себя и как они в целом относятся к сотрудничеству в филантропии.

ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСТВА В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ

Напомним: от четверти до трети предпринимателей «успехом» считают способность их проекта к долгосрочной устойчивости: способность «пережить» своего основателя, снижение зависимости проекта от ресурсов только лишь одного донора, а также устойчивость в кризисы (см. раздел «Целеполагание и образ успеха в филантропической деятельности»). Такое целеполагание — хорошая основа для кооперации.

Участников исследования спрашивали, допускают ли они для себя возможность сотрудничества с другими предпринимателями и какие формы считают наиболее приемлемыми для себя. Основной результат: только 18 % опрошенных не готовы кооперироваться, а треть предпринимателей считают нужным развивать устойчивое партнерство в рамках общих проектов (33 %).

таблица 10. представления об успешной филантропической деятельности. не более трех ответов. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Исключают сотрудничество	29 %	12 %	9 %	18 %
Совместное финансирование проектов друг друга	37 %	48 %	50 %	44 %
Устойчивое партнерство, сотрудничество в рамках общих проектов	30 %	32 %	39 %	33 %
Координация действий и поддержка проектов друг друга	18 %	28 %	33 %	26 %
Участие в формировании общего видения проекта и его целей	10 %	14 %	12 %	12 %
Использование единых инструментов оценки проектов	11 %	14 %	12 %	12 %
Другое	4 %	5 %	6 %	5 %
Затруднились ответить	3 %	5 %	5 %	4 %

Другие варианты располагаются между этими полюсами. Почти половина опрошенных считает возможным совместное финансирование проектов (44 %), причем треть от их числа (16 % от всех опрошенных) готовы к более глубоким и устойчивым партнерским отношениям и примерно столько же хотели бы ограничиться только общей координацией своих действий (14 %).

Авторы остальных ответов считают нужным координировать действия и поддерживать проекты друг друга (26 %), участвовать в формировании общего видения и целей проекта (12 %), а также использовать единые инструменты оценки результатов (12 %).

Эти данные в целом дают оптимистичную картину: подавляющее большинство предпринимателей декларируют готовность к партнерству в благотворительности и тем самым подтверждают существование такой нормы. Сочетание двух измерений — уровня личной вовлеченности (высокая/низкая) и установок на сотрудничество (вовлеченные/дистантные) — формирует четыре базовые модели деятельности.

Важно, что для большинства филантропов эти модели не являются статичными. Часто наблюдаются траектории от пассивного предоставления грантов к более активным и партнерским моделям — по мере того как углубляется понимание проблем и накапливается доверие к партнерам. Обратное движение — от чрезмерной личной вовлеченности к большей институционализации, доверительной филантропии и делегированию полномочий — возникает при необходимости масштабирования. Это

снижает риски выгорания и означает переход к устойчивым организациям. Современные гибридные модели стремятся сбалансировать личное участие филантропа в стратегических вопросах с профессионализированным управлением и уважением к автономии партнеров, сочетая разные комбинации вовлеченности и характера отношений в разных сегментах портфеля просоциальных проектов.

ОПЫТ ПАРТНЕРСТВА С НКО

Еще одно направление для кооперации — выстраивание сотрудничества с некоммерческими организациями. Здесь логика партнерства оказывается иной. В теории сектор НКО — это и есть та инфраструктура и тот набор инструментов, которые предприниматели-филантропы могли бы использовать для структурирования своей просоциальной активности.

У многих есть опыт работы с некоммерческим сектором: 34 % работают с независимыми НКО, 15 % — с государственными и еще 9 % — с собственными, подконтрольными себе.

Анализ критериев выбора НКО-партнеров обнаруживает напряжение между двумя установками: потребностью в контроле и установкой на доверие.

Из данных видно: критерий «прозрачности и доступности информации» оказывается безусловным лидером и в целом по выборке (42 %), и во всех выделенных подгруппах, что подтверждает базовую потребность в снижении информационной асимметрии.

На втором месте оказывается «адресность помощи» (33 %), что отражает стремление чувствовать связь с конкретными благополучателями. Это очень характерно для доминирующей в российском обществе нормы оказывать прямую помощь.

Остальные категории, набравшие порядка четверти всех ответов, также показывают соревнование двух базовых норм и логик благотворительности:

- ✓ возможность контролировать ход реализации проекта и распределение средств (27 %);
- ✓ наличие прописанных конкретных целей и способов их достижения (18 %);
- ✓ опыт предыдущих успешных проектов организации и положительные отзывы о ней (25 %);
- ✓ доверие к организации и к ее руководству (29 %)
- ✓ репутация организации (27 %).

Личные связи с руководителем (17 %) и знакомство с его личностными характеристиками (12 %) остаются ключевым механизмом снижения рисков и выстраивания доверия.

Показательно, что возможность контролировать ход реализации проектов и распределение средств значима для 30 % «невовлеченных» и 29 % «вовлеченных», но заметно реже упоминается респондентами со средней вовлеченностью (21 %). Гипотеза: это может указывать на то, что по мере перехода от эпизодического донорства к более глубокой вовлеченности происходит временное снижение потребности в контроле (на фоне роста доверия к знакомым организациям), но затем — у наиболее «вовлеченных» — контроль возвращается уже не как недоверие, а как элемент партнерского управления и совместной ответственности за результат.

таблица 11. критерии выбора организации-партнера в сфере благотворительности⁴. не более трех ответов. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Доступность полной информации о проекте, открытость отчетности и финансов	40 %	46 %	42 %	42 %
Адресность оказываемой помощи	37 %	26 %	35 %	33 %
Доверие к организации и к ее руководству	23 %	34 %	33 %	29 %
Возможность контролировать ход реализации проекта и распределение средств	30 %	21 %	29 %	27 %
Репутация организации	27 %	26 %	27 %	27 %
Опыт предыдущих успешных проектов организации и положительные отзывы о ней	23 %	24 %	28 %	25 %
Наличие конкретных целей и способов их достижения	18 %	16 %	22 %	18 %
Личное знакомство с руководителем организации	17 %	11 %	24 %	17 %
Профессионализм сотрудников организации	11 %	15 %	16 %	14 %
Личные характеристики руководителя организации	12 %	11 %	16 %	12 %
Ничего из перечисленного	2 %	1 %	0 %	1 %
Затруднились ответить	5 %	1 %	0 %	2 %

⁴ Список критериев был выделен на основе интервью и групповых дискуссий. Для анкетного опроса он был разбит на две части, и предпринимателям задавали два вопроса в одинаковой формулировке и по разным спискам ответов.

таблица 12. дополнительные критерии выбора организации-партнера в сфере благотворительности. не более трех ответов. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Совпадение ценностей организации с Вашими личными ценностями	40 %	40 %	50 %	43 %
Наличие положительного эффекта от уже выполненных проектов организации	37 %	36 %	34 %	36 %
Совпадение целей организации с Вашими целями и приоритетами в благотворительности	28 %	33 %	34 %	31 %
У организации есть стратегия и системный подход к ее деятельности	18 %	21 %	20 %	19 %
Критерием выбора являются личные эмоции, желания и предпочтения	12 %	14 %	28 %	18 %
Проекты организации способны существовать и развиваться без постоянного внешнего финансирования	19 %	15 %	16 %	17 %
Рекомендации специалистов, друзей или коллег, имеющих знания в этой области	12 %	18 %	15 %	15 %
Организация прошла внешнюю оценку результатов эффективности своих проектов	12 %	9 %	10 %	11 %
Применение инновационных технологий и оригинальных подходов в благотворительности	5 %	10 %	7 %	7 %

продолжение таблицы 12

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Работа организации соответствует международным требованиям и стандартам	5 %	7 %	7 %	6 %
Другое	3 %	4 %	2 %	3 %
Нет таких критериев	1 %	1 %	0 %	1 %

Во второй части списка на лидирующие позиции выходит совпадение ценностей организации и личных ценностей (43 %), а также совпадение целей организации с целями и приоритетами предпринимателей (31 %). Это указывает на то, что рыночная транзакционная логика («купить услугу») уступает место другой норме отношений — партнерской («найти единомышленников»).

К этой же норме близка и другая позиция — наличие положительного эффекта от уже выполненных проектов организации (36 %)

Один из участников интервью, объясняя свое отношение к сектору некоммерческих организаций, сказал, что выбор НКО-партнеров остается «зоной высокой неопределенности и транзакционных издержек». В связи с этим неудивительно, что довольно распространен выбор таких ответов, как «наличие положительного эффекта от уже выполненных проектов» (36 %) и «у организации есть стратегия и системный подход к ее деятельности» (19 %). Доноры испытывают дефицит стандартизированной информации, независимой оценки качества организаций и профессиональных посредников. В отсутствие институциональной инфраструктуры они полагаются на личные связи, репутацию и собственную экспертизу, что ограничивает масштаб филантропии и консервирует ее в узком кругу «безопасных» партнеров.

Для развития сектора это означает необходимость создания решений для снижения информационной асимметрии: независимых рейтингов НКО, профессиональных консультантов и аналитиков, инфраструктурных организаций, способных выступать доверенными посредниками между донорами и НКО. Без таких институтов переход от индивидуального контроля к доверительному делегированию остается маловероятным, а филантропия — фрагментированной практикой, зависящей от личных связей и ограниченной дефицитом внимания доноров.

У этого утверждения есть существенное ограничение: внешняя оценка результатов упоминается в качестве критерия незначительным числом респондентов (11 %), что указывает на крайне низкий спрос на независимую экспертизу эффективности. Это согласуется с общей картиной низкой институционализации: доноры предпочитают полагаться на личное знакомство, репутацию и собственную оценку, а не на профессиональных посредников и стандартизированные процедуры.

ОЦЕНКА СПОСОБНОСТИ НКО ЭФФЕКТИВНО РАСПОРЯДИТЬСЯ СРЕДСТВАМИ

Как описанные критерии соотносятся с оценкой сегодняшнего развития сектора НКО? В нашем исследовании мы попросили предпринимателей оценить способность НКО эффективно распорядиться предоставляемыми средствами.

таблица 13. оценка способности нко распорядиться деньгами, которые они собирают для задач благотворительности. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
1 Совершенно не способны	15 %	6 %	9 %	11 %
2	18 %	13 %	13 %	15 %
3	31 %	41 %	28 %	33 %
4	10 %	18 %	26 %	17 %
5 Полностью способны	8 %	11 %	17 %	12 %
Затруднились ответить	18 %	11 %	7 %	13 %

Распределение оценок обнаруживает картину осторожного скептицизма:

- ✓ Низкие оценки (1–2 балла) — 25 %: более четверти респондентов считают НКО неспособными эффективно распорядиться средствами.
- ✓ Средняя оценка (3 балла) — 33 %: самая большая группа, выражающая умеренный скептицизм.
- ✓ Высокие оценки (4–5 баллов) — 29 %: менее трети предпринимателей оценивают профессионализм НКО достаточно высоко.

Затруднились с ответом 13 %. Это значимая доля, указывающая на отсутствие опыта взаимодействия или невозможность сформулировать однозначное суждение.

Стоит обратить внимание, что среди вовлеченных в благотворительность предпринимателей только 43 % дают оценку 4 и 5. Остальные демонстрируют скептическое отношение. В целом же все эти выкладки подтверждают вывод, сделанный на основе данных о прямой помощи благополучателям: НКО воспринимаются как «узкое горлышко» в системе филантропии. Общее недоверие к НКО остается, однако те, кто глубже включен в благотворительность, чаще видят качественные организации и готовы оценивать их позитивнее.

В серии интервью и на групповых дискуссиях мы обсуждали с предпринимателями природу их сомнений. Ниже представлены ключевые темы, выделенные из высказываний информантов.

1. Непрозрачность и дефицит профессионального управления

Предприниматели отмечают, что многие НКО работают в логике «кружка по интересам» или «кампанейщины», не имея ни прозрачной финансовой структуры, ни устойчивой модели управления. Это создает ощущение непредсказуемости и высокого риска при партнерстве.

- ✓ «Непрозрачность и разный уровень качества НКО. Кто-то работает как хорошо управляемый бизнес, кто-то — как кружок по интересам. Оценить это быстро сложно».
- ✓ «Часто не хватает прозрачности: непонятно, как управляется НКО, какой у нее запас прочности, как устроены финансы, нет ощущения профессионального управления».
- ✓ «Сектор фрагментирован, “витрина” часто говорит одно, а реальная управленческая и финансовая культура — совсем другое».
- ✓ «В регионах очень много инициатив, кампанийщины, но мало профессионализма. Трудно понять, кто действительно работает, а кто просто научился правильно просить или близок к власти».
- ✓ «Фонд может существовать за счет токсичных денег долго, не меняя ничего системно. Мои вопросы к НКО: за счет чего вы вообще живете, что будет, если ваш главный донор схлопнется?»

2. Языковой разрыв: бизнес-логика vs НКО-логика

Ключевой проблемой становится несовпадение управленческих подходов. Предприниматели, привыкшие к процессам, KPI, юнит-экономике и управлению рисками, сталкиваются с проектной логикой НКО, ориентированной на гранты и «истории», а не на долгосрочную эффективность.

- ✓ «Несовпадение оптики: НКО часто мыслят проектами и грантами, а я мыслю процессами, воронками и юнит-экономикой; нужно время, чтобы “свести языки”».
- ✓ «НКО не говорят на языке управления портфелем и рисками. К нам приходят с историями про миссию и добро, но очень редко с внятной картиной, какие именно риски семьи и бизнеса они помогают застраховать или перераспределить. Приходится либо самим достраивать эту модель, либо отказывать. Нам не нужен непредсказуемый актив».
- ✓ «Сектор действует в логике жалости, а не инженерного решения задачи. Мне приходится постоянно задавать неудобные вопросы. Про модель, про масштабируемость, про команды. Если мы говорим о серьезных ресурсах, другого пути нет. Благотворительность должна выдерживать проверку на здравый смысл как технологический проект».

3. Сложность оценки эффективности и измеримости результата

Отсутствие понятных для бизнеса метрик и доказательной базы затрудняет принятие решений. Предприниматели хотят видеть не просто отчеты, а измеримый социальный эффект и устойчивость результатов.

- ✓ «Недостаток прозрачности и качественной отчетности: многие НКО слабо умеют показывать результаты в понятных для бизнеса метриках».
- ✓ «Ищу команды, которые выдерживают разговор про организационное развитие, про качество менеджмента, про то, как они будут помогать не одной жизни, а тысячам, и не один год, а долго».
- ✓ «Отчетность по эффекту слабая: либо набор историй, либо суровая статистика, но без ответа на вопрос, что именно изменилось благодаря моим деньгам и насколько это устойчиво».

- ✓ «Проектов и НКО слишком много, их трудно сравнить по доходности на рубль. Возникает паралич выбора и ощущение, что всегда где-то есть вариант лучше».
- ✓ «Несопоставимость эффектов: как сравнить, условно, поддержку новой оперы и программ ранней помощи детям. Метрики разные, горизонты разные, эмоциональный эффект несопоставим».

4. Дефицит времени и управленческого внимания

Предприниматели указывают, что качественный отбор партнера требует глубокого погружения, которого у них нет. В результате они либо делегируют выбор посредникам, либо откладывают решение, либо ограничиваются узким кругом «проверенных» организаций.

- ✓ «Ограничение управленческого внимания: любой проект нужно не только профинансировать, но и довести до ума, а это забирает время топ-команды, его всегда мало. Поэтому я предпочитаю меньше направлений, но более глубокое партнерство и понятные метрики».
- ✓ «Чтобы выбрать адекватно, нужно разбираться в теме: читать, встречаться, смотреть проекты, а это конкурирует с основным бизнесом и семьей. Из-за нехватки времени возникает соблазн либо передать все посредникам, либо застрять в бесконечном анализе и откладывать решения».
- ✓ «Лимит времени. Денег у состоятельного человека обычно больше, чем времени и внимания, а без личного вовлечения велик риск поверхностного и неэффективного финансирования».
- ✓ «Выбрать НКО сложнее, чем объект под аренду: больше неопределенности, меньше прозрачной отчетности и стандартизированных метрик, выше риск ошибиться и меньше времени разобраться».

5. Репутационные риски и политический контекст

Предприниматели остро чувствуют уязвимость собственной репутации при выборе партнера. Ошибка может ударить по бизнесу или семье, особенно если НКО работает в чувствительных сферах или несет в себе непроговоренные ценностные контексты.

- ✓ «Персонализированный риск: репутация предпринимателя часто значимее, чем репутация самой НКО, и ошибки партнеров бьют по нему напрямую».
- ✓ «Политический и регуляторный контекст: есть риски для репутации и безопасности бизнеса, если тема воспринимается как чувствительная. Приходится балансировать между реальной пользой и здравым консерватизмом».
- ✓ «Публичность пожертвований добавляет давления: неправильный выбор может ударить по репутации бизнеса или семьи, поэтому инстинкт — идти только к знакомым, крупным и «безопасным» игрокам».
- ✓ «Риски репутации. Особенно в культуре и международных проектах любой партнер несет с собой политический и ценностный контекст. Ошибка выбора может навредить и проекту, и людям вокруг него».

6. Эмоциональная упаковка vs реальная устойчивость

Информанты подчеркивают, что многие НКО делают ставку на эмоции, жалость или красивые презентации, что затрудняет рациональную оценку. Это провоцирует либо «паралич выбора», либо поддержку проектов, которые не решают системных задач.

- ✓ «Много спекуляций и эмоций, меньше разговоров про эффективность и долгосрочную стратегию. Мишки в детские дома и прочие “разовые вспышки” легко собирают лайки. Настораживают истории, где все держится на жалости, драме».
- ✓ «Часто вижу, что презентация собрана лучше, чем сам проект. Когда “безопасность данных” у фонда — просто слова на слайде».
- ✓ «Велик соблазн опираться на красивый отчет или эмоциональную историю вместо серьезного анализа. Дисциплинирует понимание, что мы работаем для людей, но с помощью людей. Нужны сильные региональные партнеры, независимая оценка, честные разговоры об ошибках».
- ✓ «Необходимость балансировать между сердцем и профессиональной оценкой. Проекты часто влебляют эстетикой и харизмой людей, но ты обязана задавать жесткие вопросы про качество управления, прозрачность, устойчивость модели».

7. Отсутствие инфраструктуры проверки и отбора, независимой экспертизы

Предприниматели констатируют, что на рынке нет удобной «витрины» или института, который мог бы им квалифицированно отбирать партнеров. В результате они вынуждены опираться либо на личные рекомендации, либо на единичные проверенные организации, либо создавать собственные фильтры.

- ✓ «Поэтому я опираюсь на свой круг, на людей, которым доверяю, и на те организации, которые много лет помогают в России, не бегая за микрофоном».
- ✓ «Я бы опирался на промежуточное звено — профессиональные инфраструктурные организации, независимых аналитиков и аудиторов, которые помогают отбирать НКО и строить портфель социальных проектов, а не делать ставку на один-два любимых проекта».
- ✓ «Нет инфраструктуры, которая бы быстро дала мне такую оценку».
- ✓ «Добавляется еще и конфликт интересов. Как коллекционер и патрон ты можешь быть эмоционально вовлечена, поэтому важно опираться на независимую экспертизу, совет попечителей, международные практики, чтобы не поддерживать красивые, но бессильные инициативы».

8. Этическая неопределенность и ценностные конфликты

Отдельные респонденты поднимают вопросы, выходящие за рамки эффективности, — о соответствии собственных ценностей и о риске поддержки организаций, которые, при внешней социальной направленности, могут быть связаны с неприемлемыми для донора практиками.

- ✓ «Конфликт совести: не поддерживать то, что прямо или косвенно обслуживает насилие, пропаганду, цинизм, даже если это социальные проекты».
- ✓ «Когда видел репрессии и сломанные судьбы, трудно спокойно выбирать между латанием дыр и поддержкой тех, кто пытается менять систему».
- ✓ «Необходимо соединить три уровня: личные ценности, государственные приоритеты и международные ориентиры эффективности».

ВЫВОДЫ.

КООПЕРАЦИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВО В ФИЛАНТРОПИИ

Партнерство и кооперация в рамках просоциальной деятельности предпринимателей предстают как пространство формирующейся нормы и множества нерешенных вопросов. Распространена установка на сотрудничество с другими предпринимателями-филантропами, но это сотрудничество на определенной дистанции. Сотрудничество с НКО натывается на целый ряд барьеров и сомнений, и главный среди них — неверие в способность эффективно распорядиться деньгами.

1. ВЫСОКАЯ ДЕКЛАРИРУЕМАЯ ГОТОВНОСТЬ К КООПЕРАЦИИ, НО ПРЕОБЛАДАЮТ «ЛЕГКИЕ» ФОРМЫ ПАРТНЕРСТВА

Только 18 % опрошенных исключают сотрудничество с другими предпринимателями. Наиболее популярная форма — совместное финансирование проектов (44 %). К устойчивому партнерству в рамках общих проектов готовы 33 %, к координации действий — 26 %. Лишь 12 % участвуют в формировании общего видения и целей, и столько же — в использовании единых инструментов оценки. Это указывает на то, что глубокая стратегическая кооперация остается нишевой практикой, характерной для узкой группы вовлеченных филантропов.

2. ГОТОВНОСТЬ К СОТРУДНИЧЕСТВУ РАСТЕТ С ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ В БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРАКТИКИ

Среди «невовлеченных» 29 % исключают кооперацию, среди «вовлеченных» таких только 9 %. «Вовлеченные» значительно чаще выбирают устойчивое партнерство (39 % против 30 %) и координацию действий (33 % против 18 %). Это подтверждает, что развитие опыта в благотворительной деятельности способствует переходу от индивидуальных практик к коллективным.

3. КРИТЕРИИ ВЫБОРА НКО: НАПРЯЖЕНИЕ МЕЖДУ КОНТРОЛЕМ И ДОВЕРИЕМ

Лидирующий критерий — прозрачность и доступность информации (42 %). Адресность помощи (33 %) отражает стремление к прямой связи с благополучателями. Доверие к организации и ее руководству (29 %) и репутация (27 %) почти столь же значимы, как и возможность контролировать ход реализации проектов (27 %). Личные связи с руководителем (17,3 %) остаются важным механизмом снижения рисков. Показательно, что потребность в контроле временно снижается в группе со средней вовлеченностью (21 % против 30 % у «невовлеченных»), но возвращается у «вовлеченных» (29 %) — уже как элемент партнерского управления.

4. ЦЕННОСТНОЕ СОВПАДЕНИЕ ВАЖНЕЕ ФОРМАЛЬНЫХ ОТЧЕТОВ

Во втором списке критериев совпадение ценностей организации с личными ценностями предпринимателя выходит на первое место (43 %), а совпадение целей — на третье (31 %). Наличие положительного эффекта от уже выполненных проектов значимо для 36 % опрошенных. Это указывает на то, что доноры ищут не просто исполнителей, а единомышленников, разделяющих их ценности и подходы. Рыночная транзакционная логика уступает место партнерской.

5. НИЗКИЙ СПРОС НА НЕЗАВИСИМУЮ ОЦЕНКУ И СТАНДАРТИЗИРОВАННУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Лишь 11 % респондентов учитывают факт прохождения организацией внешней оценки эффективности. Это один из самых низких показателей в списке. Дефицит спроса на профессиональную экспертизу означает, что доноры предпочитают полагаться на личное знакомство, репутацию и собственную оценку. Отсутствие институциональной инфраструктуры (независимых рейтингов, консультантов, доверенных посредников) консервирует фрагментированность филантропии и ограничивает ее масштаб.

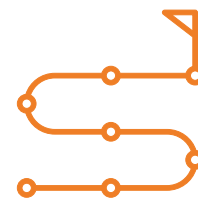
6. НКО ВОСПРИНИМАЮТСЯ КАК «УЗКОЕ ГОРЛЫШКО» ФИЛАНТРОПИИ: СКЕПТИЦИЗМ СОХРАНЯЕТСЯ, НО СМЯГЧАЕТСЯ ПО МЕРЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Только 29 % респондентов оценивают способность НКО эффективно распоряжаться средствами на 4–5 баллов, 25,4 % дают низкие оценки (1–2). Даже среди «вовлеченных» лишь 43 % ставят высокие баллы. Качественные интервью выявляют системные барьеры: непрозрачность и слабый менеджмент, языковой разрыв (бизнес-логика vs проектная логика НКО), сложность оценки результата, репутационные риски, отсутствие инфраструктуры отбора. В результате предприниматели ограничиваются узким кругом лично знакомых организаций либо создают собственные фонды.

7. ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ЕСТЬ, НО ТРЕБУЕТ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Высокая декларируемая готовность к кооперации (более 80 % не исключают сотрудничество) сочетается с низкой организационной зрелостью и дефицитом доверия. Переход от эпизодического совместного финансирования к устойчивым партнерствам и коллективному импакту невозможен без создания независимых рейтингов НКО, профессиональных консультантов и инфраструктурных посредников, снижающих информационную асимметрию и транзакционные издержки выбора партнера.

НОРМЫ ФИЛАНТРОПИИ: ОРИЕНТИРЫ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА



КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС В ТЕМЕ НОРМАТИВНЫХ ПРЕДПИСАНИЙ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ФОРМУЛИРУЕТСЯ ДОВОЛЬНО ЖЕСТКО: КАКАЯ ДОЛЯ ДОХОДА И КАПИТАЛА НАПРАВЛЯЕТСЯ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ — ЭПИЗОДИЧЕСКИ, РЕГУЛЯРНО ИЛИ В ФОРМЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ЗНАЧИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ СОСТОЯНИЯ. ТРАДИЦИОННО ЧАСТНЫЕ ДОНОРЫ ЖЕРТВОВАЛИ «ПО СИТУАЦИИ», БЕЗ ЗАКРЕПЛЕННОГО ПРОЦЕНТА; НАШИ ПРЕДЫДУЩИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОРОССИЙСКИМ ВЛАДЕЛЬЦАМ КАПИТАЛА ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО ПРИ ВЫСОКОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ФАКТИЧЕСКИЕ ТРАТЫ ЧАСТО СОСТАВЛЯЮТ МЕНЕЕ 1 % ЛИЧНОГО СОСТОЯНИЯ В ГОД, ЧТО ВОСПРИНИМАЕТСЯ ЭКСПЕРТАМИ КАК НИЗКИЙ УРОВЕНЬ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА. В ГЛОБАЛЬНОМ КОНТЕКСТЕ ПОЯВИЛИСЬ ИНИЦИАТИВЫ, ЗАДАЮЩИЕ ОРИЕНТИРЫ ПО ДОЛЕ КАПИТАЛА И ДОХОДА: «КЛЯТВА ДАРЕНИЯ» ПРИЗЫВАЕТ МИЛЛИАРДЕРОВ ПУБЛИЧНО ПООБЕЩАТЬ НАПРАВИТЬ НЕ МЕНЕЕ ПОЛОВИНЫ СВОЕГО СОСТОЯНИЯ НА ФИЛАНТРОПИЮ ПРИ ЖИЗНИ ИЛИ ПО ЗАВЕЩАНИЮ, ЧТО ДЕЛАЕТ МАСШТАБ ПОЖЕРТВОВАНИЙ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РЕШЕНИЕМ НА УРОВНЕ ВСЕГО КАПИТАЛА, НО ПОДВЕРГАЕТСЯ КРИТИКЕ В СИЛУ ДЕКЛАРАТИВНОСТИ И НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТИ. ДВИЖЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО АЛЬТРУИЗМА ЧЕРЕЗ ИНИЦИАТИВУ GIVING WHAT WE CAN ПРЕДЛАГАЕТ БРАТЬ ОБЯЗАТЕЛЬСТВО 10 % — ДОБРОВОЛЬНО ЖЕРТВОВАТЬ МИНИМУМ 10 % ЛИЧНОГО ДОХОДА НА НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ, ДЕЛАЯ РЕГУЛЯРНУЮ ДОЛЮ ОТДАЧИ НОВОЙ НОРМОЙ ДЛЯ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ И ПРОСТО ОБЕСПЕЧЕННЫХ ЛЮДЕЙ. ДЛЯ БИЗНЕСА ПОДОБНУЮ ПЛАНКУ ЗАДАЕТ ИНИЦИАТИВА «1 % ДЛЯ ПЛАНЕТЫ», В РАМКАХ КОТОРОЙ КОМПАНИИ ОБЯЗУЮТСЯ ЕЖЕГОДНО ВЫДЕЛЯТЬ 1 % ВЫРУЧКИ (А НЕ ПРИБЫЛИ) НА ПОДДЕРЖКУ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ НКО, ВСТРАИВАЯ СТАБИЛЬНЫЙ МАСШТАБ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ В САМУ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ.

В своем исследовании мы сфокусировались на фактическом состоянии дел и нормативных представлениях о том, какую долю дохода и капитала должно направлять на благотворительность, по мнению наших респондентов.

КАК ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ О ТРАТАХ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

По данным опроса, почти половина респондентов определяет размер трат, исходя из конкретного запроса и своих возможностей его удовлетворить. Еще треть опирается на интуицию («как покажется правильным»), и лишь 15 % сопоставляют запрос с собственным подходом к благотворительности. Это означает, что даже среди состоятельных доноров преобладает ситуативная, а не стратегическая логика: обращение первично, а рамка, принципы и долгосрочный бюджет — вторичны.

таблица 14. как определяется размер трат на благотворительность. один ответ; процент от числа отвечавших на вопрос. n = 375

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Анализируют конкретный запрос, сопоставляют с возможностью его удовлетворить	48 %	49 %	48 %	48 %
Интуитивно, как покажется правильным	37 %	33 %	33 %	34 %
Анализируют на соответствие персональному подходу к благотворительности	11 %	17 %	16 %	15 %
Затруднились ответить	5 %	2 %	3 %	3 %

В цитатах из интервью эта картина конкретизируется. Часть респондентов говорит о благотворительности как о «статье семейного бюджета», фиксируя минимальный комфортный уровень и «коридор» сверху на удачные годы. Другие описывают пожертвования как часть архитектуры капитала: «филантропический капитал как отдельный класс активов», в привязке к денежным потокам и финансовым результатам других классов активов, отдельный бюджет в рамках корпоративной ответственности, лимит на «социальный риск-менеджмент». На этом фоне «интуитивный» подход выглядит скорее стартовой практикой; в высказываниях опытных филантропов он сознательно заменяется подходами, привязанными к стратегиям социального воздействия, финансовым показателям и способности сопровождать проекты 5–10 лет.

Анализ интервью позволяет выделить несколько устойчивых тематических кластеров, отражающих принципы и подходы предпринимателей к определению размера трат на благотворительность — в привязке к определенной степени стратегичности, к финансовым показателям или ценностным основаниям.

1. Приоритет личной и бизнес-устойчивости: «сначала крепкий тыл»

Практически во всех суждениях и дискуссиях воспроизводится один и тот же принцип: благотворительность должна строиться не по остаточному принципу, но и не за счет подрыва личной и бизнес-устойчивости.

- ✓ «Сначала личная финансовая устойчивость, потом щедрость. Фиксировал бы долгосрочный коридор от ежегодного денежного дохода на благотворительность, увязывая его с личным и семейным финансовым планом».
- ✓ «Отталкиваюсь от простой вещи: сначала крепкий тыл, семья, бизнес, обязательства, затем помогать стране и людям там, где это действительно нужно».
- ✓ «Для предпринимателя, у которого бизнес и так под давлением, 1–2 % от годового дохода, от- данные стабильно, разумнее».

2. Привязка к денежному потоку, а не к абстрактному проценту

Предприниматели предпочитают оперировать не фиксированной долей состояния, а долей от свободного денежного потока, прибыли или дивидендов. Некоторые собеседники, декларирующие готовность отдавать 5–10 % и более, все равно подчеркивают, что доходы предпринимателей волатильны и «**благотворительность на чувстве вины и социальном давлении долго не живет**». Для них более честной и устойчивой конструкцией становится такая комбинация:

- ✓ нижняя граница;
- ✓ диапазон в успешные годы;
- ✓ выделенная доля капитала в долгосрочном горизонте.

Через эту логику филантропия превращается из набора разовых жестов в отдельный класс активов и управляемую «статью бюджета».

- ✓ «Рассматриваю как долю дивидендного и другого пассивного дохода, не критичную для инвестиций и резерва + портфель уже взятых на себя обязательств (фонды, программы, стипендии)».
- ✓ «После не самых удачных инвестиций я стал осторожнее. Ежегодные траты для себя я привязывал к свободному денежному потоку после обязательств и резервного капитала. Для меня это планируемая статья расходов в семейном бюджете».
- ✓ «Антикризисное правило: при падении прибыли ниже заданного порога — автоматический пересмотр объема помощи, чтобы решение было дисциплинированным, а не эмоциональным».

3. Модель «коридора»: нижняя граница и верхний предел

Многие формируют свой подход через установление «минимального уровня», который сохраняется даже в кризис, и «коридора» поверх него, который может быть увеличен в удачные годы.

- ✓ «Получается, есть “пол” ежегодных трат, который я не снижаю даже в кризис, и “коридор” сверху, который могу увеличить в удачные годы».
- ✓ «Четко разделяю: есть обязательный “baseline” (идет всегда), и есть дополнительный “бонусный” слой, который включается при превышении целевых показателей по доходности портфеля».
- ✓ «Я считаю честным коридор 2–10 % годового дохода, при этом 1 % от прибыли — нижняя планка для любого серьезного бизнеса; выше идти нужно по мере зрелости компании и личного капитала».
- ✓ «Для обеспеченного предпринимателя разумно постоянно отдавать хотя бы 5 % годового дохода. Это чувствительно, но не критично для жизненного уровня. При высоких доходах, особенно если бизнес стабильный, планка 10 % от дохода выглядит нормой, а не подвигом».

4. Отношение к фиксированным процентам и публичным нормативам

Участники интервью демонстрируют двойственное отношение. С одной стороны, они признают необходимость ориентиров (например, 5–10 %). С другой — критикуют жесткие публичные нормативы, которые превращают благотворительность в «налог» или «соревнование благочестия».

- ✓ «Жесткие публичные нормативы вредят самой идее ответственности. Превращают в налог. Не диктовать процент, а формировать у элиты личный выбор, рефлексию, собственный уровень привилегий и чувство справедливости».

- ✓ «Честно, скептичен к идее фиксированных процентов. В хорошие годы я могу отдать и 10 % дохода. А в плохие не считаю моральным долгом буквально “вынимать из крови”. Благотворительность на чувстве вины и социальном давлении долго не живет».
- ✓ «Держу в голове вилку 5–10 %. Не произношу ее вслух, чтобы не превращать это в соревнование благочестия».

5. Различение дохода и капитала: отдельные ориентиры

Опытные филантропы предлагают дифференцированные подходы: для текущего дохода — один процентный диапазон, для капитала — другой (обычно 0,5–1 % от чистых активов в год). Капитал рассматривается как основа для долгосрочных структур (эндаументы, семейные фонды).

- ✓ «По поводу капитала я бы смотрел на другое: не “сколько отнять от тела”, а сколько капитала структурировать как заведомо “некоммерческий”. Для очень состоятельных людей разумно со временем перевести в благотворительные фонды и эндаументы 5–15 % чистого капитала, причем не разом, а поэтапно».
- ✓ «К капиталу у меня отношение строже: это ответственность перед людьми, а не только личная удача. Для крупного капитала (10 млн+) нормальным считал бы отдавать на благотворительность 1 % в год (через эндаументы и большие программы) поверх процентов от текущего дохода».
- ✓ «В процентах от капитала 1 % чистого капитала в год — это уже очень серьезный ориентир, который позволяет при грамотном управлении активами и умеренной доходности фондового портфеля не обеднеть, но при этом радикально усилить влияние на социальные изменения».

6. Бюджетирование, КПЭ и управленческая дисциплина

Часть предпринимателей (преимущественно с высокой вовлеченностью) говорит о наличии формализованного подхода: бюджеты, комитеты, регламенты, привязка к прошлогодней прибыли, антикризисные правила.

- ✓ «Опорной величиной для планирования делаю прошлогоднюю прибыль: типовая формула в корпоративной практике — умножать прибыль прошлого года на 1–1,2 % как базовый бюджет пожертвований».
- ✓ «У нас регламентирован процесс принятия решений, есть комитет. Четко ограничены спонтанные запросы, процент на внеплановые пожертвования, все остальное только в рамках утвержденной стратегии».
- ✓ «Четкое правило “антикризисного тормоза”: при падении прибыли ниже заранее заданного порога (например, снижение более чем на 30 %) — автоматический пересмотр годового объема вниз, а не эмоциональные решения».
- ✓ «Раз в 2–3 года делаем пересмотр правил: долей от прибыли, роли недвижимости в благотворительных схемах, с привязкой к изменениям в бизнесе и семьях партнеров».

7. Ценности, моральные обязательства и «перераспределение удачи»

Наряду с рациональными подходами, ряд предпринимателей формулирует ценностные основания: благополучие обязывает, успех требует возврата обществу, часть крупных доходов должна перераспределяться.

- ✓ «Мне кажется правильным, чтобы состоятельные люди не жалели нескольких процентов на помощь нашим детям, ветеранам, врачам, учителям. Не надо спорить о цифрах, важно

приучить себя к мысли, что благополучие обязывает и часть заработанного должна возвращаться в страну, которая дала тебе возможность подняться».

- ✓ «В годы сверхприбыли — разовые транши сверху, по сути, “перераспределение удачи” в пользу общества».
- ✓ «Если капитал создан в условиях ренты, госпреференций, приватизации — морально оправдана и более высокая отдача, включая завещания на общественные цели».
- ✓ «Мы зарабатываем на ускорении мира, и часть этого ускорения обязаны возвращать в виде инструментов, которые помогают другим не вылететь из игры».
- ✓ «Чем выше доля дохода, который приходит из автоматизированных, масштабируемых бизнес-моделей, тем сильнее, на мой взгляд, моральное обязательство инвестировать в человеческий капитал».

8. Долгосрочный горизонт и способность «переварить» деньги

Опытные доноры подчеркивают, что размер трат ограничен не только финансами, но и способностью команды и партнеров эффективно использовать ресурсы. Важнее стабильность многолетних обязательств, чем разовые всплески.

- ✓ «По-предпринимательски я считаю, что не так важен красивый процент, как наличие долгосрочного обязательства и дисциплины. Лучше 5 % стабильно 20 лет, чем 20 % один год».
- ✓ «Принимаю во внимание способность системно сопровождать проекты 5–10 лет».
- ✓ «Еще одно соображение — способность команды фонда качественно “переварить” деньги».
- ✓ «На ранних этапах я скорее ограничен качеством проектов, чем суммой, поэтому предпочитаю наращивать расходы по мере того, как вижу эффект и выстроенную воронку инициатив».
- ✓ «Смотрю на горизонт минимум 20–30 лет и спрашиваю себя, какой объем поддержки позволит реально менять жизни людей».

9. Семейный контекст и наследственное планирование

Для части информантов благотворительные траты встроены в более широкую стратегию управления семейным благосостоянием, включая создание фондов, участие детей и передачу капитала.

- ✓ «То, что я даю из частных средств на проекты, которые считаю принципиально важными, это история про ценности семьи».
- ✓ «Крупные аллокации от капитала возможны, когда речь идет о структурных ходах. Создание семейного фонда как элемента наследственного планирования. Участие в крупной инициативе».
- ✓ «Исходя из системных задач, которые беру на себя. Набор приоритетных направлений и крупных институций, за которые я готов отвечать десятилетиями, затем под них выделяется фиксированный “социальный бюджет” на уровне группы, сопоставимый по значимости с инвестиционными программами».

10. Критика «клятв» и формальных обязательств

Несколько респондентов высказывают скепсис в отношении публичных инициатив типа «клятвы дарения», указывая на их декларативный характер и разрыв между обещаниями и реальными трансферами.

- ✓ «Обещать кому-то стабильные проценты от состояния — это продавать иллюзию. Если я вывел прибыль, тогда можно направлять на социальные истории. Обещать раздать половину будущего состояния — мы уже наблюдали у некоторых криптокоролей, это неэтично».
- ✓ «Формальная клятва легко превращается в галочку. Человек выполнил, но дальше живет как обычно. Я заплатил тариф — ко мне вопросов нет».
- ✓ «Публичные клятвы я воспринимаю скорее как моральный ориентир на дистанции жизни, чем как операционный годовой KPI».

Итак, систематизация высказываний позволяет выделить несколько типов стратегий определения размера благотворительных трат.

таблица 15. типичные стратегии определения трат на благотворительность (по материалам интервью)

Интуитивно-ситуативный	Решение принимается «как покажется правильным», без формализованных правил, привязка к конкретному запросу
Бюджетно-дисциплинарный	Наличие фиксированной статьи расходов в семейном или корпоративном бюджете, KPI, регламенты, комитеты
Коридорный (минимальный уровень + бонус)	Установление нижней границы («пол»), которая сохраняется в кризис, и верхнего предела для успешных лет
Капиталоцентричный	Ориентация не на ежегодный доход, а на долю от чистых ликвидных активов (0,5–1 % в год) или перевод части капитала в эндаументы
Ценностно-нормативный	Опора на моральные обязательства, «перераспределение удачи», религиозные или светские ориентиры (5–10 % как «новая норма»)
Стратегически-долгосрочный	Горизонт 10–30 лет, привязка к способности «переварить» ресурсы, устойчивое финансирование вне зависимости от цикличности бизнеса

Для руководителей НКО и инфраструктурных организаций понимание этой типологии может быть важным: разные группы доноров требуют разных форматов взаимодействия — от эмоциональной обратной связи и личных историй (для интуитивных и ценностно ориентированных) до строгой отчетности, доказательной базы и измеримых эффектов (для бюджетно-дисциплинарных и капиталоцентричных).

ФАКТИЧЕСКИЕ ОТЧИСЛЕНИЯ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

Распределение ответов по доле дохода, фактически ежегодно направляемой на благотворительность, демонстрирует несколько важных моментов:

Заметная доля респондентов не может или не готова назвать цифру. Это подтверждает отсутствие привычки думать о благотворительности в терминах устойчивой доли от дохода и фиксируемого бюджета.

В ответах присутствует длинный «хвост» от 0 % до очень высоких значений (до 78 %), но концентрация ответов приходится на диапазон 1–10 % годового дохода с пиками на 1 %, 10 %, 5 % и 3 %.

Это подтверждает, что именно 3–10 % дохода воспринимаются как «реалистичный» уровень регулярных просоциальных расходов.

Вместе с тем, если соотнести это с экспертными оценками и нарративами респондентов, фактический средний уровень трат остается ниже их собственного представления о «норме». В цитатах часто звучит идея, что «5 % — это не подвиг, а гигиена», «10 % — современная светская десятина», тогда как в массовых ответах значимая часть респондентов объективно тратит меньше либо вообще не ведет учет.

В интервью многие предлагают более структурированную рамку: «честный коридор» для предпринимателей и состоятельных людей — от 2–3 % до 10 % годового дохода, где нижняя граница — устойчивая норма, а движение к 5–10 % — осознанный выбор зрелых филантропов. При этом несколько респондентов выделяют 1 % от прибыли до налога как минимальную планку для любого серьезного бизнеса и 0,5–1 % от ликвидного капитала в год как ориентир для серьезных филантропов.

таблица 16. оценка ежегодных трат на благотворительность как доли дохода. один ответ; процент от числа ответивших на вопрос. n = 339

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Затруднились ответить	35 %	18 %	9 %	20 %
От 1 до 5 %	54 %	65 %	42 %	53 %
От 6 до 10 %	6 %	13 %	36 %	20 %
Больше 11 %	5 %	3 %	10 %	6 %

НОРМАТИВНЫЕ ОЖИДАНИЯ: СКОЛЬКО «СЛЕДОВАЛО БЫ» ТРАТИТЬ

На уровне нормативных представлений («какую долю дохода следовало бы тратить состоятельным людям ежегодно») опрос показывает смещение к более высоким значениям, чем фактические практики:

- ✓ Четверть затрудняется ответить, а треть среди «невовлеченных» считает, что «никакую долю дохода тратить не следовало бы» — то есть значимая часть респондентов не готова артикулировать общественный норматив.
- ✓ Существенный массив ответов концентрируется в интервале 3–10 % дохода с ярко выраженными пиками на 10 %, 5 % и 1 %.
- ✓ Выше 10 % встречаются преимущественно как индивидуальные ориентации отдельных респондентов, а не как массовый норматив.

В качественных высказываниях нормативный слой описывается через несколько рамок:

1. **«Планка минимальной регулярной щедрости»** — 2–5 % дохода как новая норма для обеспеченных, «не подвиг, а элемент финансовой и социальной гигиены».
2. **«Современная светская десятина»** — 10 % от годового дохода как устойчивая планка для тех, у кого базовая безопасность и уровень жизни давно обеспечены. Для «по-настоящему богатых» звучат ориентиры 10–20 % дохода.

3. **Для владельцев крупного капитала** (100 млн долл. США и более) отдельные респонденты считают честным 1 % в год от чистого ликвидного капитала в пользу долгосрочных программ, поверх процентов от текущего дохода. При происхождении капитала из рент, приватизации и госпреференций морально оправданной для некоторых кажется еще более высокая отдача, включая завещания на общественные цели.

Таким образом, в восприятии респондентов складывается двойной норматив: для дохода — «несколько процентов как минимум, 5–10 % как зрелая норма», для капитала — 0,5–1 % в год от ликвидных активов плюс структурные решения (завещания, личные фонды, эндаументы).

таблица 17. доля дохода (в процентах), которую следовало бы тратить на благотворительную деятельность ежегодно «таким предпринимателям, как вы» / представителям крупного бизнеса. один ответ; процент от числа отвечавших на вопросы. n = 468/471

Доля дохода, %	Для таких, «как я»	Для крупных бизнесменов
Затрудились ответить	25 %	27 %
Никакую	16 %	4 %
От 1 до 5 %	30 %	23 %
От 6 до 10 %	23 %	27 %
Больше 11 %	7 %	
От 11 до 30 %		5 %
От 31 до 50 %		2 %
Более 51 %		2 %

РЕЛИГИОЗНЫЕ НОРМЫ, ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДПИСАНИЯ И ДЕЛОВАЯ ПРАГМАТИКА

Отношение к историческим и религиозным нормам (десятина, закят, садака и др.) и к современным инициативам (клятва дарения и др.) у респондентов двойственно.

С одной стороны, о традиционных предписаниях знают или что-то слышали большинство (44 % знают, 34 % «что-то слышали»), однако половина «исключает» для себя прямое следование. Отметим, что четверть «вовлеченных» уже им следуют. В цитатах это расшифровывается как критика «ритукализации» помощи: жесткие публичные нормативы «превращают благотворительность в налог», а формальные клятвы дают ощущение «галочки».

С другой стороны, сама идея ориентира не отвергается. Многие респонденты говорят о «десяти- не как ориентире, но без фарисейства», о необходимости «коридора щедрости», который задает планку, но не превращается в инструмент социального давления. Ключевой сдвиг заключается в том, что респонденты хотят сместить фокус с внешне заданного процента к внутреннему выбору: «не диктовать процент, а формировать у элиты личный выбор, рефлекссию, чувство справедливости», «оставлять пространство для осознанного решения, а не выполнения плана по добру».

Современные инициативы, такие как клятва дарения, воспринимаются респондентами скорее как моральные ориентиры на дистанции жизни. В интервью звучит скепсис по поводу декларативного характера таких обещаний и разрыва между публичными заявлениями и тем, какие деньги реально доходят до живых людей. Отдельные респонденты прямо говорят о «напряжении» из-за расхождения между громкими клятвами и реальными трансферами капитала.

таблица 18. степень знакомства с религиозными и культурными традициями, предписывающими делать пожертвования, отдавать определенную долю доходов на помощь нуждающимся, лечение больных или развитие общества. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Знают	25 %	34 %	47 %	34 %
Что-то слышали	51 %	42 %	38 %	44 %
Впервые слышат	24 %	25 %	15 %	22 %
Затруднились ответить	1 %	0 %	0 %	0 %

таблица 19. отношение к религиозным и культурным нормам. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Положительно	36 %	44 %	63 %	47 %
Нейтрально	50 %	44 %	22 %	39 %
Отрицательно	11 %	12 %	14 %	12 %
Затруднились ответить	3 %	1 %	1 %	2 %

таблица 20. готовность следовать религиозным и культурным нормам. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Допускают для себя возможность следовать такой или похожей традиции в благотворительности	31 %	30 %	35 %	32 %
Исключают	61 %	52 %	35 %	50 %
Уже следуют	5 %	10 %	26 %	13 %
Затруднились ответить	3 %	8 %	4 %	4 %

таблица 21. степень знакомства с современными инициативами добровольного обязательства жертвовать избранный процент дохода (капитала) на общественно значимые цели. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Знают	9 %	17 %	24 %	16 %
Что-то слышали	38 %	41 %	29 %	36 %
Впервые слышат	52 %	42 %	46 %	47 %
Затруднились ответить	2 %	0 %	1 %	1 %

таблица 22. отношение к современным инициативам добровольных обязательств. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Положительно	42 %	57 %	62 %	52 %
Нейтрально	50 %	39 %	30 %	41 %
Отрицательно	6 %	3 %	5 %	5 %
Затруднились ответить	2 %	1 %	3 %	2 %

таблица 23. готовность следовать современным инициативам добровольных обязательств. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Допускают для себя возможность следовать такой или похожей инициативе	15 %	21 %	21 %	18 %
Исключают	75 %	67 %	59 %	68 %
Уже следуют	1 %	3 %	5 %	3 %
Затруднились ответить	9 %	9 %	15 %	11 %

В анкете был вопрос о том, как предприниматели относятся к «клятве дарения»: «Лично Вы допускаете или исключаете для себя возможность взять обязательство направить значительную часть своего дохода на цели благотворительности? Или, может быть, Вы уже присоединились к похожей инициативе?»⁵ (см. таблицу 24). Из всех опрошенных только 18 % «допускают» для себя такую возможность и еще 3 % уже присоединились к похожей инициативе.

таблица 24. отношение к «клятве дарения» и аналогичным практикам. вопрос: «лично вы допускаете или исключаете для себя возможность взять обязательство направить значительную часть своего дохода на цели благотворительности? или, может быть, вы уже присоединились к похожей инициативе?»
один ответ. все опрошенные; n = 522.

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Допускают	15 %	21 %	21 %	18 %
Исключают	75 %	67 %	59 %	68 %
Уже присоединился(-ась)	1 %	3 %	5 %	3 %
Затрудняются ответить	9 %	9 %	15 %	11 %



⁵ Перед этим участников опроса спрашивали об информированности о такой практике. Вопрос: «Существуют современные инициативы добровольного обязательства жертвовать значительную часть дохода, капитала на общественно значимые цели. Например, "клятва дарения", когда человек берет обязательство передать большую часть состояния на общественные цели. Скажите, пожалуйста, Вы знаете, что-то слышали или впервые слышите сейчас о таких инициативах?» Знают или что-то слышали об этом чуть больше половины опрошенных: 16 % и 36 % соответственно.

ВЫВОДЫ.

НОРМЫ ФИЛАНТРОПИИ

Тема нормативных предписаний и принимаемых на себя обязательств оказалась одновременно и очень важной для анализа трендов развития филантропии, и очень объемной по собранным материалам. Поэтому стоит подвести промежуточные выводы по этому параметру.

Что мы можем зафиксировать из результатов исследования?

1. РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРАКТИКАМИ И НОРМАТИВАМИ

Фактические траты многих респондентов остаются на уровне доли процента от дохода, тогда как в собственных высказываниях они формулируют более высокие ориентиры: 2–3 % как нижняя граница устойчивой щедрости, 5–10 % как «новая норма» для обеспеченных, 0,5–1 % от капитала в год для действительно богатых. Этот разрыв отражает текущий переходный статус российского крупного донорства: готовность признать повышенную норму есть, но в повседневной практике она еще не закреплена.

2. СДВИГ ОТ ИНТУИТИВНОЙ К ФИНАНСОВО УПРАВЛЯЕМОЙ МОДЕЛИ

Почти треть опрошенных по-прежнему полагается на интуицию, но в глубинных интервью заметен явный тренд к формализации: благотворительность «зашивают» в бюджеты, управление денежными потоками, риск-менеджмент и наследственное планирование. Некоторые респонденты начинают мыслить в тех же категориях, какие применимы к сфере инвестиций: «класс активов», «коридор», baseline, «антикризисный тормоз».

Готовность взять на себя публичное обязательство (по типу «клятвы дарения») допускают 18 % опрошенных, еще 3 % уже присоединились к какой-либо подобной инициативе. Однако это пока не конвертируется в реальные юридические решения.

3. ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ИДЕИ «ДЕСЯТИНЫ»

Респонденты не отвергают саму идею ориентиров типа 10 % от дохода, но отказываются от конфессиональной упаковки. Для них это не догма, а верхняя часть осмысленного диапазона, достижимая при условии, что «крепкий тыл» уже обеспечен, а благотворительность встроена в финансовую модель семьи и бизнеса.

4. ПОЯВЛЕНИЕ КАПИТАЛОЦЕНТРИЧНОЙ ОПТИКИ

Для части респондентов ключевым становится не столько ежегодный процент от дохода, сколько доля капитала, структурированная как «социальная». Ориентиры в виде процентов капитала, переведенных в фонды и эндаументы, доходы от которых предназначены для общественно полезных целей, задают новый уровень просоциальности.

5. МАСШТАБ НЕ РАВЕН ВОЗДЕЙСТВИЮ, НО ТРЕБУЕТ ДИСЦИПЛИНЫ

В ответах постоянно звучит мысль, что не «красивый процент» определяет качество филантропии, а долгосрочное обязательство, дисциплина и способность «переварить» деньги. Респонденты опасаются ситуаций, когда высокий процент превращается в «заливание» несистемных проектов, и подчеркивают ценность последовательных 5 % в течение 20 лет по сравнению с однократными всплесками щедрости.



ЛИЧНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ, СЕМЬЯ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ ФИЛАНТРОПИИ



В ЭТОМ РАЗДЕЛЕ МЫ РАССМАТРИВАЕМ, КАК ЛИЧНАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ И УЧАСТИЕ СЕМЬИ ФОРМИРУЮТ ПРАКТИКИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ЗАДАЮТ ТРАЕКТОРИЮ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ ФИЛАНТРОПИИ В БИЗНЕС-СЕМЬЯХ. В НАШЕМ ИССЛЕДОВАНИИ «ВОВЛЕЧЕННОСТЬ» — ЭТО СТЕПЕНЬ ЛИЧНОГО УЧАСТИЯ ФИЛАНТРОПА В КЛЮЧЕВЫХ РЕШЕНИЯХ И В ПОВСЕДНЕВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ДИАПАЗОН ЗДЕСЬ ШИРОК: ОТ ПОЛНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ДО СИТУАЦИИ, КОГДА ФИЛАНТРОПИЯ СТАНОВИТСЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИЕЙ ЧЕЛОВЕКА.

ПЛАНИРУЕМ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ: ВМЕСТЕ ИЛИ В ОДИНОЧКУ?

Данные о том, кто участвует в принятии решений о благотворительных тратах, позволяют говорить о преобладании «домашнего» режима вовлеченности — доминирует самостоятельность на фоне умеренной, но значимой роли семьи.

Так, более половины предпринимателей (55 %) принимают решения самостоятельно, без привлечения кого-либо еще. Эта доля стабильна во всех группах, что указывает на устойчивую модель индивидуализированного контроля над благотворительными ресурсами. Филантропия в российском контексте остается преимущественно личным делом, а не институциональным процессом с коллегиальным управлением.

Семья как второй по значимости актор (в среднем 23 %) играет заметную, но не доминирующую роль. Показательно, что доля семейного участия чуть выше именно у «вовлеченных» (26 %). В сочетании с ответами о вовлеченности детей (ниже) эти данные могут говорить о том, что для этой категории предпринимателей филантропия становится элементом семейной идентичности и передачи ценностей поколениям. Напротив, в группе со средней значимостью темы доля семейного участия минимальна (19 %), что может свидетельствовать о переходной фазе: тема уже не воспринимается как чисто личная, но еще не встроена в семейные практики.

Профессиональные консультанты практически отсутствуют в процессе принятия решений: консультанты по управлению активами (4 %), управляющие семейным офисом (2 %), банковские специалисты (1 %) в совокупности охватывают менее 7 % выборки. Это указывает на низкий уровень развития инфраструктуры профессионального сопровождения. Даже среди вовлеченных респондентов доля

тех, кто использует услуги управляющих семейным офисом, составляет лишь 2,7 %, что контрастирует с практиками состоятельных семей во многих странах, где управляющие выступают ключевыми координаторами благотворительной стратегии (см. «Российский филантроп — 2026. Дайджест публикаций», раздел «Место филантропии в экосистеме управления частными капиталами» или Citi: Global Family Office Report, 2025; UBS: Global Family Office Report, 2025; The European Family Office Report, 2024).

Эксперты и сотрудники НКО чаще участвуют в решениях вовлеченных респондентов (12 % против 5 % у «невовлеченных»). Это согласуется с моделью партнерских отношений: вовлеченные филантропы не просто финансируют проекты, но вовлекают экспертов в процесс совместного проектирования решений. Тем не менее даже 12 % — это скромная цифра, указывающая на то, что большинство доноров предпочитают сохранять дистанцию между ролью финансирующей и ролью исполняющей стороны.

таблица 25. кто участвует в принятии решений о тратах на благотворительность. любое число ответов. ответы тех, кто направляет деньги на благотворительность; n = 392

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Никто, кроме филантропа лично	52 %	58 %	55 %	55 %
Члены семьи	23 %	19 %	256 %	23 %
Консультанты по управлению активами	3 %	4 %	4 %	4 %
Управляющие семейным офисом и капиталами	1 %	2 %	3 %	2 %
Банковские и финансовые консультанты	1 %	0 %	2 %	1 %
Партнеры по бизнесу	15 %	14 %	13 %	14 %
Эксперты и сотрудники НКО, в деятельность которых вовлечены респонденты	5 %	5 %	12 %	8 %
Общественный совет, ассоциация предпринимателей или любое другое объединение	4 %	3 %	7 %	5 %
Другое	4 %	4 %	6 %	5 %
Не тратят деньги на благотворительность	10 %	4 %	1 %	4 %
Затруднились ответить	1 %	2 %	0 %	1 %

ФИЛАНТРОПИЯ — ШКОЛА ДЛЯ ПРЕЕМНИКА?

Участие кого-то из членов семьи в филантропии часто рассматривается как один из элементов преемственности благосостояния. Этому посвящен ряд исследований в рамках тематики семейного бизнеса, филантропии и планирования преемственности. Семейные фирмы склонны увеличивать благотворительные пожертвования в период подготовки передачи власти в компании (Lu, 2025). Это делается не столько из альтруизма, сколько для накопления преемниками социального (в том числе политического) капитала, для укрепления управления, сплочения поколений и легитимации преемника. Филантропия выступает как «репетиционная площадка» для лидерства: наследники учатся принимать решения, работать с отчетностью и строить отношения в менее рискованной среде, чем бизнес (Zou et al., 2020; Richards, Kammerlander, 2026; LGT: Wealth for Impact Study, 2025; Gannon, 2020; Erskine., Chadajo, 2026).

Есть и встречное влияние: смена поколений в семье предпринимателя-филантропа неизбежно влияет на набор применяемых решений в сфере благотворительности. Меняются подходы, мотивация, горизонты планирования и набор используемых инструментов (Gannon et al., 2014; McGrann, Rabe, 2025; Blanchard, Ulaszek, 2025).

Классическая межпоколенческая траектория начинается с «Основателя», который контролирует ресурсы, определяет ключевую тему своей просоциальной деятельности и мыслит категориями «оставить след» и «наследие». По мере актуализации «второго» и «третьего» поколений (детей и внуков) и их активного вовлечения в формирование капиталов семьи происходит расширение тематик благотворительности, неизбежно возникает делегирование (команде благотворительного фонда или управляющим активами) и переход к коллективным формам принятия решений — управленческим органам, в составе которых растёт роль профессионалов и внешних экспертов. На поздних этапах (внуки и правнуки основателя) на первый план выходят задача управления многообразием направлений, коллективный импакт, открытые институциональные модели и инновационные инструменты — от импакт-инвестиций до новых юридических форм.

Эта схема задаёт важный контекст для интерпретации результатов исследования среди российских предпринимателей. Множество «знаков» в полученных данных указывает на наличие «проблемы роста»: **значительная часть капитала, направляемого на благотворительность, и развитие филантропических инструментов застряли на самой первой стадии** — с сильной ролью основателя с его склонностью к самостоятельному и автономному принятию решений, а также неоформленными межпоколенческими механизмами. Материалы исследования **не выявили безусловно сильных факторов**, которые были бы способны ускорить переход к инструментам стратегической филантропии и которые служили бы драйвером развития «филантропии детей и внуков», второго и третьего поколений.

Посмотрим на данные. Они обнаруживают сложный рисунок вовлеченности семьи в практики филантропии.

С одной стороны, половина опрошенных предпринимателей, у которых есть дети, обсуждают с ними тему благотворительности — регулярно (8 %) или время от времени (42 %).

С другой стороны, чаще всего вовлечены в благотворительную деятельность жены (38 %), тогда как дети — только у четверти респондентов (24 %). Значительная часть предпринимателей сказали, что никто из членов семьи не вовлечен в такие практики (39 %), или же затруднились с ответом (4 %).

таблица 26. обсуждение темы благотворительности со своими детьми. один ответ. ответы тех, у кого есть дети; N = 429

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Не обсуждают тему благотворительности со своими детьми	69 %	47 %	29 %	50 %
Время от времени	28 %	49 %	53 %	42 %
Регулярно	4 %	4 %	18 %	8 %
Затрудняются ответить	0 %	1 %	1 %	1 %

таблица 27. участие семьи в благотворительности. любое число ответов. все опрошенные; N = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Никто из членов семьи не участвует	57 %	29 %	24 %	39 %
Муж (жена)	23 %	46 %	49 %	38 %
Дети	16 %	27 %	33 %	24 %
Родители	9 %	13 %	14 %	12 %
Другие родственники	7 %	11 %	12 %	10 %
Родители мужа (жены)	4 %	7 %	5 %	5 %
Затрудняются ответить	3 %	7 %	5 %	4 %

Виден четкий градиент по степени значимости темы благотворительности для наших «сквозных» аналитических групп. Среди «вовлеченных» 29 % не обсуждают тему со своими детьми — против 69 % среди «невовлеченных». Делают это регулярно или время от времени 18 % и 53 % — против 4 % и 28 % соответственно.

Неудивительно, что у вовлеченных предпринимателей кто-то из членов семьи чаще вовлечен в благотворительные проекты и активность. Например, супруг/супруга и дети — 49 % и 33 % против 23 % и 16 % соответственно в группе «невовлеченных».

Это указывает на то, что для вовлеченных предпринимателей благотворительность становится элементом семейной педагогики и передачи ценностей, тогда как для «невовлеченных» она остается скорее личным эпизодическим действием.

Формы участия членов семьи также демонстрируют переход от разовых действий к институциональным ролям по мере роста вовлеченности. Безусловно, волонтерство остается доминирующей формой участия: 65 % от числа ответивших на вопрос или 37 % в целом от всех опрошенных.

На втором месте идет фандрайзинг в различных его формах (34 % от ответивших и 19 % в целом по выборке).

**таблица 28. участие семьи в благотворительности.
любое число ответов. процент от числа ответивших на вопрос; n = 285**

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Волонтерство и безвозмездная помощь	74 %	61 %	62 %	65 %
Участие в сборе средств и в мероприятиях по привлечению финансирования	28 %	33 %	38 %	34 %
Импакт-инвестиции, то есть инвестируют в решение конкретной социальной проблемы	12 %	16 %	17 %	15 %
Ведут собственные благотворительные проекты	14 %	13 %	17 %	15 %
Руководят проектами всей семьи	7 %	6 %	20 %	12 %
Развивают социальные направления в бизнесе	4 %	4 %	12 %	7 %
Входят в состав наблюдательных советов или иных руководящих органов НКО	3 %	4 %	8 %	5 %
Работают штатными сотрудниками благотворительных организаций	4 %	3 %	8 %	5 %
Другое	11 %	14 %	19 %	15 %
Затрудняются ответить	1 %	4 %	1 %	2 %

Из таблицы видно, что категория вовлеченных предпринимателей чаще других упоминает о более сложных формах работы, предполагающих другие функциональные и институциональные роли: импакт-инвестиции, собственные проекты, руководство благотворительными проектами семьи, развитие социального направления в бизнесе и даже участие в работе НКО. Эти варианты ответа набирают от 5 до 15 % от числа ответивших на вопрос или от 3 до 7 % от числа всех опрошенных.

Безусловно, числовые данные нуждаются в уточнении, в «живом» пояснении респондентов относительно характера деятельности. Однако для нашей темы важно, что участие семьи в благотворительности в целом входит в некую «воспитательную концепцию» семьи, но редко когда за этим

угадывается продуманный подход с использованием инструментов «стратегической филантропии». На это указывает почти шестикратный разрыв в распространенности волонтерства и, например, управления благотворительными проектами семьи или участия в работе НКО.

Такая ситуация представляется системной: практики «стратегической филантропии» в принципе не очень развиты среди опрошенных предпринимателей. В разделе о стратегиях социального воздействия мы оценивали интерес предпринимателей к формам активного управления своей благотворительностью. Этот кластер может быть оценен долей порядка четверти опрошенных: это те, кто интересуется инвестициями в социальные предприятия, поддержкой корпоративных проектов в области устойчивого развития и КСО, участием в управлении НКО. И среди этой четверти примерно 15 % вовлекают семью в практики «стратегической филантропии». Получается, что у 4-5 % предпринимателей (в целом по выборке) виден запрос на подход и модели, в которых социальный, финансовый и «семейный» результаты не противопоставляются, а дополняют друг друга.

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ

Преемственность владения и управления — это передача не только бизнеса и активов, но и просоциальных приоритетов. Важную роль здесь играют юридические инструменты, позволяющие реализовать волю основателя и обеспечить устойчивость проектов. Среди них — завещание, личные фонды (прижизненные и наследственные), фонды целевого капитала. Выбор формы зависит от масштаба капитала и проектов, желаемой и возможной степени контроля и других факторов.

Завещание — базовый элемент планирования преемственности, с которого начинается выстраивание стратегий передачи активов и поддержки межпоколенческой филантропии. Однако, как показал опрос, две трети опрошенных предпринимателей не имеют составленного завещания (67 %) и лишь 3 % сказали, что в их завещании есть специальное упоминание поддержки своих филантропических программ и проектов (см. таблицу 29).

Эти данные демонстрируют разрыв между декларируемой значимостью темы и ее институциональным оформлением. Даже среди тех, для кого благотворительность важна и кто значимо вовлечен в нее, только 5 % упомянули о пункте в завещании направить часть активов на благотворительность.

Интерпретировать это можно в нескольких плоскостях:

- ✓ институциональная зрелость филантропии как элемента наследственного планирования остается низкой даже среди «вовлеченных»;
- ✓ временной горизонт многих доноров по-прежнему ограничен горизонтом жизни основателя, а не поколенческой передачей миссии и капитала;
- ✓ юридические и культурные барьеры (страх формализовать будущее, недоверие к институтам, неустойчивость правил игры) подталкивают к выбору: сохранять контроль до конца жизни и откладывать решение о передаче капитала.

таблица 29. активы на благотворительность по завещанию.
вопрос: «если у вас есть составленное завещание, то в нем
есть пункт о направлении части ваших личных средств или активов
на благотворительность, или такого пункта в нем нет?»
один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Есть такой пункт в завещании	2 %	3 %	5 %	3 %
Нет такого пункта в завещании	28 %	27 %	35 %	30 %
Не составлял(-а) завещания	70 %	70 %	59 %	67 %
Затрудняются ответить	0 %	1 %	1 %	>1 %

Интересны данные о готовности участвовать в одной очень долгосрочной стратегии: передаче бенефициарных прав на бизнес на цели благотворительности. Для большинства предпринимателей такой вариант кажется неприменимым для их ситуации и для их бизнеса с его оборотами и заложенной в него моделью. Поэтому подавляющему большинству опрошенных этот вопрос анкеты не задавался (424 человека); ответили на него только 76 предпринимателей (15 %). Такое уточнение необходимо, чтобы показать: данные по вариантам ответов не очень надежные, цифры не стоит воспринимать буквально. Кроме того, сама формулировка вопроса оказалась непростой для использования в анкетном опросе.

Вот предлагавшаяся формулировка:

«Во многих странах основатели компаний создают юридические структуры без акционеров — фонды, трасты, которые владеют акциями или долями этих компаний. Эта стратегия становится альтернативой передаче прав собственности наследникам или внешним инвесторам. Одна из задач таких структур — поддерживать социальные проекты и реализовывать цели в сфере благотворительности. В принципе Вы допускаете или исключаете для себя возможность передать (частично или полностью) бенефициарные права на свой бизнес на цели благотворительности или на социальные проекты?»

Только четверть отвечавших на вопрос (или 4 % от всех опрошенных) допускают для себя такой сценарий. И один из предпринимателей уже принял такое решение и находится в процессе реализации такой стратегии. При всех методических ограничениях данные говорят о слабом, но формирующемся интересе к такой стратегической модели участия в филантропии в «нулевой точке» ее развития. То, что для нашей страны выглядит экзотикой, в некоторых странах мира (например, в германоязычных странах) — это уже оформившаяся традиция (Климов, Мисютина и др., 2023).

То, что для большинства российских предпринимателей это пока скорее теоретическая возможность, хорошо сочетается с картиной по завещаниям: готовность обсуждать сценарий на уровне идей еще не конвертируется в институциональные решения. Это подтверждает наш исходный тезис: большинство предпринимателей остаются на первом этапе межпоколенческой траектории развития филантропии и почти не заходят на территорию стратегических решений.

ВЫВОДЫ.

СЕМЬЯ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ В ФИЛАНТРОПИИ

Анализ данных, представленных в разделе, позволяет зафиксировать несколько устойчивых характеристик, описывающих то, как российские предприниматели принимают решения в сфере благотворительности, вовлекают семью и используют инструменты преемственности.

1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ: ВЫСОКАЯ АВТОНОМИЯ И СЛАБАЯ РОЛЬ ПРОФЕССИОНАЛОВ

Более половины предпринимателей (55 %) принимают решения о благотворительных тратах полностью самостоятельно, без привлечения кого-либо еще. Семья участвует в принятии решений в 23 % случаев, причем доля семейного участия лишь чуть выше среди вовлеченных филантропов (26 %).

Профессиональные консультанты (управляющие активами, семейные офисы, банковские консультанты) задействованы менее чем в 7 % случаев. Это указывает на слабое развитие практик профессионального сопровождения филантропии.

2. «ДОМАШНИЙ РЕЖИМ» ВОВЛЕЧЕННОСТИ: ЛИЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ВМЕСТО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ

Совокупность данных — доминирование самостоятельных решений, слабая роль экспертов и НКО, высокая доля прямой помощи благополучателям — позволяет охарактеризовать преобладающий «режим вовлеченности» как «домашний». Филантропия строится вокруг личных связей, доверия, непосредственного контакта с получателями помощи и минимизации посредников. Все остальные «режимы вовлеченности» выражены значительно слабее.

3. СЕМЬЯ И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАСТЕТ, НО ОСТАЕТСЯ ФРАГМЕНТИРОВАННОЙ

Половина предпринимателей, у кого есть дети, обсуждают с ними тему благотворительности (регулярно или время от времени). Среди вовлеченных филантропов доля регулярно обсуждающих составляет 18 % (против 4 % среди «невовлеченных»). Супруги вовлечены в благотворительность в 38 % случаев, дети — в 24 %. При этом 39 % опрошенных указали, что никто из членов семьи не участвует в благотворительных практиках.

Формы участия семьи — преимущественно волонтерские (65 % от числа тех, чьи семьи вовлечены). Более сложные формы — руководство проектами семьи, участие в наблюдательных советах НКО, штатная работа в благотворительных организациях — встречаются у 5–12 % вовлеченных семей. Это свидетельствует о том, что даже в семьях с высокой вовлеченностью филантропия редко переходит на уровень стратегического семейного управления.

4. ИНСТРУМЕНТЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ: РАЗРЫВ МЕЖДУ ДЕКЛАРАЦИЯМИ И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМ ОФОРМЛЕНИЕМ

Две трети опрошенных (67 %) не имеют составленного завещания. Только 3 % респондентов включили в завещание пункт о направлении части активов на благотворительность. Даже среди вовлеченных филантропов таких лишь 5 %.

Готовность взять на себя публичное обязательство (по типу «клятвы дарения») допускают 18 % опрошенных, еще 3 % уже присоединились к какой-либо подобной инициативе. Однако это пока не конвертируется в реальные юридические решения.

5. ПЕРЕДАЧА БЕНЕФИЦИАРНЫХ ПРАВ НА БИЗНЕС: ЭКЗОТИКА В «НУЛЕВОЙ ТОЧКЕ»

Лишь 4% от всех опрошенных (четверть от отвечавших на вопрос) допускают для себя возможность передать бенефициарные права на бизнес на цели благотворительности. Один предприниматель уже реализует такую стратегию. При всех методических ограничениях (вопрос задавался только представителям среднего бизнеса, 15 % выборки) эти данные фиксируют слабый, но формирующийся интерес к стратегической модели, которая в ряде стран Европы уже стала оформленной традицией. Это «нулевая точка», от которой возможно развитие при изменении институциональной среды.

6. ОБЩАЯ КАРТИНА: «ЗАСТРЕВАНИЕ» НА НАЧАЛЬНОЙ СТАДИИ МЕЖПОКОЛЕНЧЕСКОЙ ТРАЕКТОРИИ В РАЗВИТИИ ФИЛАНТРОПИИ

Сопоставление полученных данных с международными моделями позволяет сделать вывод, что значительная часть российских предпринимателей-филантропов находится на первой стадии межпоколенческого развития. Для нее характерны:

- ✓ сильная роль основателя с автономным принятием решений;
- ✓ неоформленные или слабо оформленные механизмы вовлечения наследников;
- ✓ отсутствие системного использования инструментов стратегической филантропии (эндаументы, семейные фонды, завещательные распоряжения).

Лишь порядка 4–5% респондентов демонстрируют запрос на модели, в которых социальный, финансовый и семейный результаты не противопоставляются, а дополняют друг друга. Этот сегмент можно рассматривать как «авангард», но его доля пока недостаточна для формирования устойчивой социокультурной нормы и институциональной традиции.

Итак, наш анализ позволяет охарактеризовать подход большинства российских предпринимателей-филантропов как спонтанный, характеризующийся автономией при принятии решений, слабой институционализацией и ограниченной готовностью к формальному планированию преемственности. Преодоление этих барьеров требует развития инфраструктуры профессионального сопровождения благотворительных проектов, а также формирования культуры «стратегической семейной филантропии».

ЛИЧНЫЕ ПЛАНЫ И ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЙ В РОССИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ



ЭТОТ РАЗДЕЛ ИССЛЕДОВАНИЯ ВЫЯВЛЯЕТ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ РЕСПОНДЕНТОВ В ОБЛАСТИ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ И ИХ ПРОГНОЗ СОСТОЯНИЯ ФИЛАНТРОПИИ В СТРАНЕ НА ГОРИЗОНТЕ 3–5 ЛЕТ.

СООТНОШЕНИЕ ЛИЧНЫХ ПЛАНОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ФИЛАНТРОПИИ И ИХ ПРОГНОЗОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ОБЩЕГО РАЗВИТИЯ ЭТОЙ СФЕРЫ ДАЕТ НЕОБХОДИМЫЙ МАТЕРИАЛ ДЛЯ АДЕКВАТНОЙ ИНТЕРПРЕТАЦИИ ВОЗНИКАЮЩИХ ТРЕНДОВ. НАПРИМЕР, ЕСЛИ ОБЩИЙ ПРОГНОЗ НЕГАТИВЕН, ТО ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ СЖИМАЕТСЯ, А ДОНОРЫ СКЛОННЫ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ СЛОЖНЫХ И ЗАТРАТНЫХ ПО ВРЕМЕНИ ИНСТРУМЕНТОВ В ПОЛЬЗУ ПРЯМОЙ СИТУАТИВНОЙ ПОМОЩИ. И, ОДНОВРЕМЕННО, ПРИ ПОЗИТИВНЫХ ЛИЧНЫХ УСТАНОВКАХ И ПЛАНАХ (ЖЕЛАНИЕ МАСШТАБИРОВАТЬ ПОМОЩЬ, СОЗДАТЬ СЕМЕЙНОЕ НАСЛЕДИЕ) И НЕГАТИВНОМ МАКРОПРОГНОЗЕ МОЖНО ОЖИДАТЬ ПОЯВЛЕНИЯ ЗАПРОСА НА НЕКИЕ ГИБРИДНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОДНОВРЕМЕННО И РЕШАЮТ СОЦИАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, И ЗАЩИЩАЮТ КАПИТАЛ. ИМЕННО В ТАКИХ УСЛОВИЯХ ПОЯВЛЯЮТСЯ ИМПАКТ-ИНВЕСТИЦИИ, ФОНДЫ — БЕНЕФИЦИАРНЫЕ СОБСТВЕННИКИ АКТИВОВ И ДР. МОНИТОРИНГ ЛИЧНЫХ ПЛАНОВ И ПРОГНОЗОВ ПОЗВОЛЯЕТ ГОВОРИТЬ О НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНЫХ СТРАТЕГИЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ В ОТВЕТ НА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКУЮ ТУРБУЛЕНТНОСТЬ.

ЛИЧНЫЕ ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Ответы на вопрос об изменениях в подходах к благотворительности в ближайшие 3–5 лет задают еще один важный слой. Среди тех, кто хоть в каком-то виде занимается благотворительностью, 26 % ничего не планируют менять в своей деятельности. При этом среди наиболее вовлеченных предпринимателей доля таких ответов заметно ниже (19 %), а среди «невовлеченных» — близка к трети (31 %).

Это обстоятельство кажется важным, оно указывает на своего рода **«эффект Матфея»** в благотворительности: если предприниматель вовлекся в этого рода деятельность, она неизбежно будет видоизменяться и развиваться. Данные опроса это подтверждают.

таблица 30. что изменится в личной благотворительной деятельности в ближайшие 3–5 лет. любое число ответов. ответы занимающихся благотворительностью; n = 391

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Увеличат суммы пожертвований	14 %	15 %	34 %	22 %
Изменяют подход к организации своей благотворительной деятельности	17 %	15 %	25 %	19 %
Сократят суммы пожертвований	25 %	13 %	17 %	18 %
Перераспределяют пожертвования на другие благотворительные проекты	8 %	10 %	16 %	12 %
Будут развивать сотрудничество с фондом целевого капитала	7 %	5 %	14 %	9 %
Другое	8 %	7 %	9 %	8 %
Ничего не изменят	31 %	31 %	19 %	26 %
Затруднились ответить	11 %	19 %	8 %	13 %

Из данных видно, что основные изменения коснутся сумм отчислений: 22 % планируют их увеличить и 18 % планируют их сократить. Показательно, что среди «вовлеченных» доля планирующих увеличить расходы на благотворительность заметно выше: 34 % против 14–15 % в других группах. Заметная часть опрошенных будет менять стратегию и приоритеты. В частности, 19 % изменят подход к организации своей благотворительной деятельности, 12 % перераспределяют пожертвования на другие благотворительные проекты и 9 % будут развивать сотрудничество с фондами целевого капитала. И снова «вовлеченные» в полтора-два раза чаще говорят об изменениях и развитии своей стратегии.

Эти цифры указывают на развилку: часть группы (примерно четверть отвечавших на вопрос) исходит из сценария инерции, другая часть (прежде всего уже вовлеченные в благотворительность) готова к росту отчислений, к реорганизации и институционализации своих практик. Временной горизонт 3–5 лет в их описаниях связан не только с увеличением сумм, но и с переходом к более сложным формам: эндаументы, партнерства, импакт-инвестиции. Однако общий фон определяет то, что даже в наиболее мотивированной группе планы изменений не носят массового характера. Большинство либо сохраняют статус-кво, либо не могут артикулировать свои ожидания.

Особый интерес представляют данные по респондентам, которые не вовлечены в благотворительность (22 %). Половина из них (48 % от численности подгруппы) в принципе допускает возможность

заняться благотворительностью на горизонте в 3–5 лет. И примерно столько же (50 %) такую возможность для себя исключают. Иначе говоря, в группе «невовлеченных» существует почти симметричный раскол между потенциальными «новыми входами» и теми, кто стабильно остается вне поля.

Эти данные обрисовывают контуры потенциального роста: вовлеченность может заметно увеличиться, если удастся предложить понятные формы входа для тех, кто ценностно уже «там», но институционально еще «здесь». Одновременно высокие доли «исключающих» и «затрудняющихся» показывают, что без снижения транзакционных издержек, роста доверия и развития инфраструктуры (фонды, сервисы, налоговые стимулы) значительная часть предпринимателей и состоятельных людей останется «в режиме ожидания» или же полного отказа от благотворительности.

ВЕРОЯТНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФИЛАНТРОПИИ

Как личные планы респондентов соотносятся с их ожиданиями относительно поля филантропии в целом? Макропрогноз респондентов по благотворительности в России в ближайшие 3–5 лет тоже оказывается внутренне противоречивым.

С одной стороны, в позитивном сценарии значительная часть респондентов ожидает:

- ✓ развития социального предпринимательства (26 %; среди «вовлеченных» — 39 %);
- ✓ роста профессионализма работников НКО — 26 %;
- ✓ появления более благоприятного законодательства — 24 %;
- ✓ увеличения объемов пожертвований и в целом улучшения условий для филантропии — 22 % и 21 % (среди «вовлеченных» — 29 % и 31 % соответственно).

Даже относительно сложные и «нишевые» практики — импакт-инвестиции и целевые капиталы — указывают 19 % и 14 % респондентов соответственно.

С другой стороны, доля тех, кто не верит ни в какие положительные изменения, достигает 25 % по выборке. В логике негативного сценария:

- ✓ 46 % ожидают уменьшения объемов денежных пожертвований;
- ✓ 32 % — ухудшения условий для филантропии;
- ✓ 31 % — сокращения числа социальных предпринимателей.

При этом даже среди «вовлеченных» доля тех, кто прогнозирует сокращение пожертвований и ухудшение условий, остается значимой: 36 % и 30 % соответственно. То есть даже активные филантропы смотрят на ближайшую перспективу сквозь призму рисков, а не только возможностей роста. Это дает объяснение, почему в ответах о личной стратегии они готовы говорить об увеличении своих пожертвований и усложнении инструментов, но параллельно ожидают общего сжатия поля.

таблица 31. положительные изменения в сфере благотворительности в России в ближайшие 3–5 лет. любое число ответов. все опрошенные; N = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Будет развиваться социальное предпринимательство	18 %	25 %	39 %	26
Повысится профессионализм работников благотворительных организаций	22 %	24 %	33 %	26 %
Законодательство станет более благоприятным для благотворителей и благотворительных организаций	20 %	25 %	29 %	24 %
Увеличится объем денежных пожертвований	16 %	22 %	29 %	22 %
В стране улучшатся условия для филантропии и благотворительности	16 %	20 %	31 %	21 %
Будет развиваться практика импакт-инвестиций, то есть вырастут инвестиции в решение конкретной социальной проблемы	15 %	18 %	25 %	19 %
Вырастет размер активов эндаументов, фондов целевых капиталов	10 %	14 %	19 %	14 %
Другое	5 %	5 %	7 %	6 %
Никакие положительные изменения не произойдут	27 %	27 %	20 %	25 %
Затрудняются ответить	14 %	12 %	11 %	12 %

таблица 32. негативные изменения в сфере благотворительности в России в ближайшие 3–5 лет. любое число ответов. все опрошенные; N = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Уменьшится объем денежных пожертвований	52 %	49 %	34 %	46 %
В стране ухудшатся условия для филантропии и благотворительности	35 %	28 %	30 %	32 %
Будет сокращаться число социальных предпринимателей	38 %	32 %	22 %	31 %
Законодательство станет менее благоприятным для благотворителей и благотворительных организаций	22 %	23 %	18 %	21 %
Уменьшится размер активов эндаументов, фондов целевых капиталов	28 %	14 %	15 %	20 %
Сократятся импакт-инвестиции, то есть инвестиции в решение конкретной социальной проблемы	26 %	14 %	15 %	19 %
Снизится профессионализм работников благотворительных организаций	12 %	10 %	7 %	10 %
Другое	7 %	9 %	6 %	7 %
Никакие отрицательные изменения не произойдут	4 %	9 %	15 %	9 %
Затрудняются ответить	16 %	20 %	20 %	18 %

В ответах на вопрос о том, станет ли в ближайшие 3–5 лет филантропов среди состоятельных людей больше или меньше, преобладает пессимизм. В среднем 49 % считают, что филантропов станет меньше, и только 22 % — что больше. В группе «вовлеченных» прогноз смягчается: 35 % ожидают уменьшения, 37 % — роста. И остальные 17 % не предполагают изменений.

Позитивные личные прогнозы вовлеченных респондентов (увеличивать суммы, менять подходы, развивать эндаументы) вовсе не означают, что они верят в расширение круга филантропов как класса. Скорее они допускают сценарий, при котором активное меньшинство станет более профессиональным и ресурсным на фоне общего сокращения числа доноров и ухудшения внешней среды. Это совпадает с глобальными тенденциями концентрации капитала и филантропической активности в руках узкого круга игроков, но в российском контексте усиливается политическими и экономическими рисками.

таблица 33. как изменится число филантропов среди состоятельных людей на горизонте в 3–5 лет. один ответ. все опрошенные; n = 522

Варианты ответов	«Невовлеченные»	Средняя значимость темы	«Вовлеченные»	Все опрошенные
Станет больше	11 %	21 %	37 %	22 %
Станет меньше	57 %	53 %	35 %	49 %
Не изменится	22 %	22 %	17 %	20 %
Затрудняются ответить	10 %	4 %	11 %	9 %



ВЫВОДЫ.

ЛИЧНЫЕ ПЛАНЫ И ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЙ

Анализ личных планов предпринимателей в сфере благотворительности и их прогнозов относительно развития филантропии в стране на горизонте 3–5 лет позволяет зафиксировать ключевые противоречия между индивидуальными намерениями и макроожиданиями, а также нащупать потенциальные траектории изменений и ограничения для них.

1. ДВЕ ЛИНИИ БУДУЩЕГО: ИНЕРЦИЯ VS ЭВОЛЮЦИЯ

Четверть респондентов (26 %) не планируют ничего менять в своей благотворительной деятельности. При этом среди «вовлеченных» доля таких значительно ниже (19 %), а среди «невовлеченных» — почти треть (31 %). Вовлеченное ядро демонстрирует намерение увеличивать суммы пожертвований (34 % против 14–15 % в других группах), менять подход к организации деятельности (25 %), перераспределять пожертвования на другие проекты (16 %) и развивать сотрудничество с эндаументами (14 %). Это задает поле для дифференцированных стратегий: для склонных к инерционному сценарию — снижение барьеров и простые форматы входа; для сторонников эволюции и развития — вход и развитие более сложных инструментов стратегической филантропии.

2. «НЕВОВЛЕЧЕННЫЕ»: ЗНАЧИМЫЙ, НО УЯЗВИМЫЙ РЕЗЕРВ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ДОНОРОВ

Среди тех, кто не занимается благотворительностью, 48 % допускают возможность начать в ближайшие 3–5 лет, а 50 % исключают такую возможность. Раскол почти симметричен. Это означает, что существует значительный потенциальный пул «новых входов», но он остается чувствительным к барьерам (недоверие, отсутствие понятных форм участия, высокие транзакционные издержки). Без целенаправленных мер по снижению этих барьеров потенциал может быть утрачен, а группа «невовлеченных» консолидируется вокруг позиции отказа.

3. МАКРОПРОГНОЗ: СИСТЕМНЫЙ ПЕССИМИЗМ ПРИ ЛОКАЛЬНОМ ОПТИМИЗМЕ

Респонденты ожидают как позитивных, так и негативных изменений, при этом негативные оценки доминируют. Так, 46 % прогнозируют уменьшение объема денежных пожертвований, 32 % — ухудшение условий для филантропии, 31 % — сокращение числа социальных предпринимателей. 49 % считают, что филантропов среди состоятельных людей станет меньше (против 22 % ожидающих роста). Даже среди «вовлеченных» 36 % ожидают сокращения пожертвований и 30 % — ухудшения условий. В то же время респонденты верят в развитие социального предпринимательства (26 %), рост профессионализма НКО (26 %), улучшение законодательства (24 %) и импакт-инвестиций (19 %). Это сочетание индивидуального активизма и системного скепсиса — ключевая характеристика текущего момента.

4. РАССОГЛАСОВАНИЕ ЛИЧНЫХ ПЛАНОВ И МАКРОПРОГНОЗА КАК ДРАЙВЕР ИННОВАЦИЙ?

Парадокс: вовлеченные филантропы лично планируют увеличивать суммы, усложнять инструменты и развивать эндаументы, но при этом не верят в расширение круга доноров и улучшение внешней среды. Такое рассогласование создает запрос на гибридные инструменты, которые позволяют достигать социальных целей, одновременно защищая капитал от макроэкономической и политической турбулентности. Именно в этой логике можно ожидать роста интереса к импакт-инвестициям, целевым капиталам с защитными механизмами и структурам, изолирующим активы от внешних рисков.

5. ТРЕВОЖНЫЙ СЦЕНАРИЙ: АКТИВНОЕ МЕНЬШИНСТВО НА ФОНЕ СЖАТИЯ ПОЛЯ

«Вовлеченные» респонденты чаще других ожидают увеличения числа филантропов (37 % против 11 % у «невовлеченных»), но даже в этой группе треть (35 %) прогнозирует их сокращение. Это указывает на вероятный сценарий, при котором активное, профессиональное и ресурсное ядро будет наращивать свою активность и усложнять инструменты, тогда как периферия (случайные, эпизодические доноры) будет сокращаться. Филантропия может стать более концентрированной — как по объемам ресурсов, так и по числу игроков, — что усилит влияние узкой группы стратегических доноров на сектор.

6. НЕОБХОДИМОСТЬ ЧЕСТНОГО РАЗГОВОРА О РИСКАХ И ВОЗМОЖНОСТЯХ

Сочетание пессимистичного макропрогноза и позитивных личных планов создает напряжение, которое требует рефлексии. НКО и инфраструктурные организации в коммуникациях с донорами не могут игнорировать ожидаемые риски (сокращение пожертвований, ухудшение условий), но должны также поддерживать индивидуальную готовность к росту и институционализации. Стратегии, апеллирующие исключительно к оптимистичному будущему, будут восприниматься как наивные. Напротив, признание системных ограничений в сочетании с предложением конкретных инструментов для их преодоления может укрепить доверие и стимулировать переход от инерции к эволюции.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ



В РАМКАХ НАШЕГО ИССЛЕДОВАНИЯ УЧАСТНИКИ В ЦЕЛОМ КОНСТРУИРУЮТ ОБРАЗ ОТВЕТСТВЕННОГО И РЕФЛЕКСИВНОГО ВЛАДЕЛЬЦА КАПИТАЛА, А НЕ ЦИНИЧНОГО СКЕПТИКА ИЛИ РОМАНТИЧЕСКОГО БЛАГОДЕТЕЛЯ. СЛЕДУЕТ, ОДНАКО, СДЕЛАТЬ ОГОВОРКУ — НА УГЛУБЛЕННЫЕ ИНТЕРВЬЮ, КАК ПРАВИЛО, СОГЛАШАЛИСЬ ЛЮДИ, УЖЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ В ФИЛАНТРОПИИ ИЛИ СОБСТВЕННОМ ПОЗИЦИОНИРОВАНИИ В ЭТОЙ ТЕМЕ. ЭТО УСИЛИВАЛО ГОЛОСА ТЕХ, КТО СКЛОНЕН МЫСЛИТЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ КАК ОТВЕТСТВЕННЫЙ СИСТЕМНЫЙ ПРОЕКТ, И ОСЛАБЛЯЛО ПРИСУТСТВИЕ БОЛЕЕ ДИСТАНЦИРОВАННЫХ ИЛИ КРИТИЧНЫХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛА. ДЛЯ ИНТЕРПРЕТАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВАЖНО ПОМНИТЬ О СЕЛЕКТИВНОСТИ ВОВЛЕЧЕННОЙ В ФИЛАНТРОПИЮ ГРУППЫ: ОНА ЗАДАЕТ АМБИЦИОЗНЫЙ НОРМАТИВ, КОТОРЫЙ НЕ ПОЛНОСТЬЮ ОПИСЫВАЕТ ВЕСЬ СПЕКТР РОССИЙСКИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КАПИТАЛА, НО ПОКАЗЫВАЕТ, КАКИМ ИМЕННО ХОТЯТ ВИДЕТЬ СЕБЯ ТЕ, КТО ВСТУПАЕТ В ПУБЛИЧНЫЙ РАЗГОВОР О ФИЛАНТРОПИИ.

ГАЛЕРЕЯ ФИЛАНТРОПОВ: ТРАНСЛИРУЕМЫЕ ОБРАЗЫ

В одном из предыдущих исследований, изучавших «транслируемые образы» российских предпринимателей-филантропов, были выделены несколько наиболее распространенных типажей (Russian Philanthropist... 2019). В нашей текущей работе доминирующими среди участников интервью и групповых дискуссий можно считать три типа: «Благодаритель», «Инвестор» и «Член сообщества»:

- ✓ «Благодарители» подчеркивают мотив возврата полученного блага, говорят о долге успешных людей и ожидают конкретных социальных результатов, но с сильной эмоциональной окраской благодарности и «отдачи долга».
- ✓ «Инвесторы» описывают себя языком расходов, эффектов и возвратов — для них естественны запросы на отчетность, измерение воздействия и взаимовыгодность, включая признание и снижение рисков.
- ✓ «Члены сообщества» фокусируются на местных задачах, вовлечении соседей и партнеров, развитии городской среды и инфраструктуры там, где расположен бизнес; они хотят участвовать в принятии решений и воспринимают филантропию как продолжение участия в жизни сообщества.

В материалах интервью наблюдаются и другие типажы.

- ✓ «Светский человек» делает добро, совмещая помощь с удовольствием, сетевым участием и социальным капиталом: такие респонденты активно используют личные связи, участвуют в мероприятиях и фандрайзинге, ожидают персонального внимания и признания.

- ✓ «Добродетель» опирается на религиозный императив или внутренние представления о должном, готов вкладывать время, связи и ресурсы, ориентируясь на доверие и ценностное совпадение с НКО и бенефициарами.
- ✓ «Альтруист» транслирует образ индивидуальной щедрости и эмпатии, минимизируя ожидания выгоды и публичного признания и выбирая проекты через людей, а не через формальные стратегии.
- ✓ Наконец, «Представитель династии» мыслит филантропию как часть семейной идентичности и миссии: для него важно поддержать традицию, быть вовлеченным в принятие решений НКО и транслировать преемственность, а не только личную инициативу.

Посмотрим, как эти типы проявляли себя в нашем исследовании, в интервью и дискуссиях о «правильной» филантропии и насколько эти конструируемые образы «падают» в ожидания россиян.

ФИЛАНТРОП КАК ОТВЕТСТВЕННЫЙ МОРАЛЬНЫЙ СУБЪЕКТ

В цитатах заметно стремление дистанцироваться от показной благотворительности и PR-жестов. Респонденты критикуют «соревнование благочестия», публичные клятвы, которые не подкреплены реальными деньгами, и ритуализированные практики вроде формальной «десятины», превращающей помощь в налог и источник давления. Вместо этого они транслируют образ человека, который:

- ✓ не жертвует «из чувства вины» или под внешним принуждением;
- ✓ рассматривает благотворительность как часть личного морального выбора и семейных ценностей;
- ✓ честно соотносит уровень щедрости с реальными возможностями и волатильностью доходов.

Это перекликается с более широкими наблюдениями о трансформации мотивации группы с высоким социальным и материальным статусом: от статусной демонстрации и покупки символического капитала к поиску личного смысла, экзистенциальной оправданности богатства и внутренних стандартов справедливости (Апенько, 2025). Филантропия в этой оптике — не украшение успеха, а способ объяснить себе и другим, зачем тебе «еще один условный миллиард» и какую ответственность он влечет.

ФИЛАНТРОП КАК ПАРТНЕР И ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ИГРОК

Наши собеседники подчеркивали, что «правильный» филантроп — партнер для НКО, государства и бизнеса. В исследовании это проявилось через язык коллективного социального воздействия, импакт-инвестиций и социального предпринимательства, поддержки инфраструктуры, а не только адресной помощи, а также многоходовых решений.

Внешние исследования показывают похожий сдвиг: корпоративные и частные доноры все чаще говорят о профессионализации, измерении эффектов и переходе от разовых пожертвований к долгосрочным совместным программам и инструментам — социальным сервисам, коллективным эндаументам, общественным образовательным и культурным центрам.

ФИЛАНТРОП КАК ИНВЕСТОР

В прямой речи предприниматели-филантропы нередко описывают себя через язык финансового планирования и управления капиталом. В их высказываниях благотворительность предстает скорее как «управляемое обязательство» и отдельный класс активов: респонденты говорят о делении филантропического капитала, заданных «коридорах» долей от дохода, базовом уровне

пожертвований, привязке решений к денежному потоку, долговой нагрузке и способности сопровождать проекты на горизонте 5–10 лет. В то же время по данным количественной части исследования и внешних работ видно, что подобная финансово-инвестиционная оптика пока не является универсальной нормой: значимая часть респондентов либо определяет размер трат интуитивно, либо затрудняется назвать даже примерную долю дохода, направляемую на благотворительность.

Ряд международных и российских исследований подтверждает, что среди части состоятельных доноров действительно усиливается тенденция воспринимать филантропию как продолжение инвестиционной деятельности: решения о пожертвованиях интегрируются в структуру семейного капитала, используются инструменты портфельного подхода и импакт-инвестиций, растет внимание к измерению результатов. При этом такие практики сосуществуют с более традиционными, эпизодическими пожертвованиями и далеко не всегда задают средний уровень по полю. На этом фоне описанный в нашем отчете образ филантропа как финансово ответственного инвестора следует рассматривать не как сложившийся стандарт, а как желаемую модель поведения.

ФИЛАНТРОП КАК КРИТИЧЕСКИ МЫСЛЯЩИЙ РЕАЛИСТ

При всей готовности к личной ответственности респонденты демонстрируют высокий уровень осторожности в прогнозах развития филантропии в целом. Многие из них ожидают сокращения объема пожертвований, ухудшения условий для благотворительности и уменьшения числа филантропов, даже если сами планируют увеличивать вклады и менять подходы. В этом смысле транслируемый образ — реалист, работающий в порой неблагоприятной и изменчивой среде, удерживающий в фокусе выживаемость самого бизнеса как условия продолжения благотворительности.

Другие исследования о российской филантропии, обзоры развития российского некоммерческого сектора и правового режима для НКО также фиксируют осторожность филантропов, в том числе в выборе тематик и форм публичного присутствия.

ФИЛАНТРОП КАК СОЗДАТЕЛЬ НАСЛЕДИЯ

Часть респондентов описывает себя через длинный временной горизонт и стремление структурировать капитал так, чтобы он работал на общественные цели за пределами их жизненного цикла: речь идет о семейных фондах, передаче доходов от активов в пользу благотворительных организаций, включении благотворительных пунктов в завещания. В международной литературе этот поворот к наследственно ориентированной филантропии описан как стремление объединить задачи управления богатством, межпоколенческой передачи и публичной миссии в рамках единых конструкций — фондов, трастов, семейных эндаументов. Медийные кейсы крупных предпринимателей, переводящих значимые доли активов в благотворительные фонды и декларирующих намерение направить большую часть состояния на общественные цели, дополняют этот образ филантропа — «архитектора будущего», который мыслит наследие не только как передачу собственности, но и как создание устойчивой общественной инфраструктуры. Хотя доля завещаний с благотворительными пунктами пока невелика, сама идея структурирования части капитала как «социального» становится важной частью самоописания для наиболее продвинутой группы.

СОЦИАЛЬНАЯ НОРМА: ОЖИДАНИЕ ПОМОЩИ ОТ БОГАТЫХ И БИЗНЕСА

В нашем исследовании благотворительность состоятельных людей описывается как социально одобряемое поведение, которое воспринимается естественным продолжением их привилегированного положения. Опросные данные подтверждают: большинство россиян в принципе поддерживают участие богатых людей и компаний в решении социальных проблем и ожидают от них большей ответственности, чем от «обычных» граждан (Агеев, Климов, Давыдова, 2021). Отдельные опросы по корпоративной социальной ответственности показывают, что для 75–78 % россиян важно, чтобы работодатель был социально ответственным, а под социальной ответственностью чаще всего понимаются программы для местных жителей, создание рабочих мест, высокое качество продукции и отсутствие коррупции (ВЦИОМ: Социальная ответственность бизнеса, 2025). Это распространяется и на ожидания от частной филантропии предпринимателей: они должны не только «делать пожертвования», но и вести себя как «бизнес с человеческим лицом», вкладываясь в территории присутствия и уязвимые группы населения. При этом в национальных ценностных рейтингах «взаимопомощь» и «милосердие» редко называются ключевыми основаниями политики возрождения страны, тогда как «справедливость» занимает первое место, задавая требовательный фон для оценки любых филантропических практик (ВЦИОМ: Традиционные ценности, 2025).

ДОВЕРИЕ, СКЕПСИС И ЗАПРОС НА «НОРМАЛЬНУЮ» БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

В исследовании зафиксировано устойчивое напряжение между признанием важности благотворительности и недоверием к тому, как она реализуется на практике. Профильные исследовательские центры отмечают, что около половины россиян в той или иной степени доверяют НКО, но доверие к конкретным благотворительным организациям и крупным фондам значительно ниже, а участие в регулярной (рекуррентной) благотворительности остается редкой практикой. На фоне турбулентности последних лет часть опросов фиксирует снижение участия в «классической» благотворительности и смещение фокуса на поддержку «своих» и прямую помощь, минуя институции (НИУ ВШЭ: Филантропия по-русски, 2023; ВЦИОМ: Благотворительность в России, 2022).

Наши собеседники сами артикулируют причины скепсиса: они говорят о разрыве между громкими декларациями крупных филантропов и реальными деньгами, доходящими до людей, о формальных клятвах и PR-жестах, которые не сопровождаются сопоставимыми трансферами капитала. Это перекликается с данными о восприятии корпоративной благотворительности: хотя большинство компаний заявляют благотворительность важной частью своей деятельности, большая часть ограничивается разовыми инициативами, и часть общественности рассматривает такие практики как инструмент саморекламы или улучшения имиджа, а не как выражение подлинной ответственности. В результате в общественном мнении формируется запрос на «нормальную» благотворительность — регулярную, прозрачную, без избыточной событийности (ВЦИОМ: Социальная ответственность бизнеса, 2025).

ЧТО СЧИТАЕТСЯ «НОРМАЛЬНОЙ» ФИЛАНТРОПИЕЙ

В ответах россиян и в данных настоящего исследования выделяется несколько ключевых ожиданий к поведению состоятельных благотворителей.

Во-первых, важны «конкретность и польза». Благотворительность воспринимается позитивно, когда она направлена на понятные сферы: поддержку детей, больных, людей с инвалидностью, малообеспеченных семей, а также на развитие местной социальной инфраструктуры — школ, больниц, культурных и спортивных объектов. Опросы по КСО показывают, что для 42 % россиян социальная ответственность бизнеса — это прежде всего программы для местных жителей, а для значимой

доли — создание рабочих мест и соблюдение обязательств перед работниками и клиентами (ВЦИОМ: Социальная ответственность бизнеса, 2025).

Во-вторых, ожидаются «прозрачность и отчетность» — деньги не «растворяются», а превращаются в измеримый результат: работающие услуги, устойчивые программы, улучшение качества жизни конкретных групп. В данном исследовании владельцы капиталов сами подчеркивают значимость измерения эффектов, наличия КПЭ и отчетности, фактически транслируя тот стандарт, который от них ожидает часть аудитории.

В-третьих, ценятся «скромность и отказ от показной филантропии». Массовые опросы и экспертные комментарии фиксируют негативное отношение к «гламурной» благотворительности, когда помощь становится поводом для демонстрации статуса или инструментом имиджевых кампаний (Отношение российских потребителей... 2024). Респонденты данного исследования также дистанцируются от избыточного PR, подчеркивая ценность тихой, регулярной поддержки и внутренней мотивации, а не публичного признания. Аналогичным образом в опросах большинство россиян склонны объяснять участие богатых и бизнеса в социальных программах позитивными мотивами (стремление принести пользу, поддержать регион, повысить привлекательность как работодателя), но значимая доля респондентов по-прежнему считает, что часть инициатив реализуется «для галочки», ради имиджа перед властью или потребителями (ВЦИОМ: Социальная ответственность бизнеса, 2025).

КОНТЕКСТ РАСТУЩЕГО СОЦИАЛЬНОГО НЕРАВЕНСТВА

Отношение к филантропии состоятельных людей и компаний формируется на фоне высокой концентрации богатства и острого восприятия имущественного неравенства (Statista: Global wealth distribution... 2025). Вопросы происхождения капитала и его «справедливого» использования остаются чувствительными. На этом фоне благотворительность владельцев капитала и бизнеса воспринимается как двойственный феномен: с одной стороны, как частичная компенсация структурного неравенства, с другой — как способ нормализации положения.

Респонденты исследования, по сути, отвечают на этот общественный запрос: образ «ответственного филантропа» — рефлексивного, инвестиционно и социально грамотного и с высоким партнерским потенциалом — оказывается не только внутренней самопрезентацией этой группы, но и попыткой вписаться в ожидания общества, которое одновременно нуждается в их ресурсах и критически относится к мотивам и способам их использования.

РЕКОМЕНДАЦИИ: ПОДСКАЗКИ ДЛЯ ПРАГМАТИКОВ

Для задачи подвести итог всей работе мы решили не повторять выводы из исследования (они завершают каждую из глав этого отчета). Эта часть публикации собрана как набор рекомендаций для людей, вовлеченных в проблематику развития филантропии как социальной и культурной практики, а также как экономического института. Такая форма, по нашей идее, должна в первую очередь призывать к критике и дискуссии, стимулировать появление выводов, авторами которых будут читатели, а не узкий круг авторов исследования.

В собранных нами материалах прослеживается достаточно согласованный набор ожиданий к «ответственной» филантропии и управлению капиталом. Предложенные рекомендации построены на этих ожиданиях и используют язык самих наших собеседников и участников исследования. Адресатами этих рекомендаций мы видим филантропов и членов их семей, управляющих активами и других поставщиков услуг, а также руководителей НКО и профессиональных фандрайзеров.

ДЛЯ ФИЛАНТРОПОВ И ЧЛЕНОВ ИХ СЕМЕЙ

С какой «оптикой» стоит подходить к проектированию своего участия в благотворительности?

1. Определять для себя «коридор щедрости» и фиксировать обязательства.

- ✓ Задать для себя честный диапазон регулярных отчислений — как процент от дохода, растущий по мере роста благосостояния; это позволит перейти от эпизодических жестов к дисциплинированной практике.
- ✓ Прописывать эти ориентиры в личных/семейных финансовых планах, чтобы благотворительность перестала быть «остаточной» статьей и конкурировала с потреблением и инвестициями на равных.
- ✓ Транслировать свои предпочтения в семье и ближайшем окружении (не обязательно публично).
- ✓ Предлагать небольшие форматы участия для коллег и партнеров, которые пока не вовлечены в филантропию.

2. Мыслить филантропию как отдельный класс активов и часть преемственности.

- ✓ Определить долю капитала, которая структурируется как «социальная».
- ✓ Установить пропорции распределения между краткосрочной помощью, среднесрочными проектами, инвестициями, наследием.
- ✓ Задавать горизонты не менее 10 лет для ключевых проектов.
- ✓ Отметить, как виды активов (деньги, акции, недвижимость, время, компетенции семьи) связаны с уровнями воздействия.
- ✓ Включить филантропические обязательства в планы преемственности: обсуждать с наследниками историю благосостояния, миссию, сценарии участия и ответственность, а не только суммы и доли.

3. Сформулировать собственную теорию изменений и зону ответственности.

- ✓ Артикулировать, какие изменения вы хотите видеть через 5–10 лет: в какой сфере, на какой территории, для каких групп.
- ✓ Отталкиваться от этих ориентиров при выборе проектов и партнеров, избегая «распыления» по множеству несвязанных инициатив, даже если они эмоционально привлекательны.
- ✓ Следить, чтобы КСО, инвестиции и благотворительность не расходились и не дублировали друг друга, а дополняли.

4. Инвестировать не только в проекты, но и в институции и инфраструктуру.

- ✓ Часть ресурсов направлять на укрепление организаций, а не только на отдельные мероприятия или адресную помощь: развитие команд, управленческих и цифровых систем, фандрайзинга, исследований.
- ✓ Поддерживать решения, которые интегрируются в государственные и муниципальные системы, если цель — устойчивый эффект, а не разовый «подвиг».

5. Сознательно выбирать форму и стратегию публичности.

- ✓ Продумать целеполагание публичной активности так, чтобы это отвечало как собственным ценностям и установкам, так и целям развития филантропии как общественной практики.

- ✓ Дифференцировать: что принципиально должно быть прозрачно (масштаб, направления, основные партнеры), а что может оставаться приватным (личные истории, детали участия членов семьи).
- ✓ Строить публичный профиль вокруг тем «ответственности, справедливости и долгосрочности», а не вокруг «гламурных» жестов; учитывать высокую чувствительность общества к позорной благотворительности.

6. Вовлекать детей через практику.

- ✓ Превращать семейную филантропию в поле совместных решений: обсуждать с детьми выбор направлений, вовлекать в волонтерство, микроконкурсы внутри семьи и участие в принятии решений.
- ✓ Использовать благотворительные проекты как инструмент передачи ценностей, в том числе для членов семьи, не вовлеченных в управление бизнесом.

ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ АКТИВАМИ И ДРУГИХ ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ

Как можно сформировать свой подход и участие в развитии филантропических инициатив?

1. Интегрировать филантропию в архитектуру капитала и предоставляемого сервиса.

- ✓ Рассматривать благотворительность и импакт-инвестиции как стандартный элемент работы с состоятельными клиентами: отдельный блок в инвестиционной политике, отчеты по социальному эффекту наряду с финансовыми.
- ✓ Помогать клиентам определять «филантропический коридор» (доли от дохода/капитала) с учетом денежных потоков, долговой нагрузки, риск-профиля и планов преемственности.

2. Развивать компетенции по социальному воздействию внутри команд.

- ✓ Формировать роль или функцию специалиста по социальному воздействию в семейных офисах и подразделениях бизнеса по обслуживанию состоятельных клиентов.
- ✓ Создавать продуктовые решения под ключ, встраивая их в наследственное планирование и структурирование капитала.

3. Переводить язык «добрых дел» в язык стратегий и портфеля проектов.

- ✓ Помогать клиентам переходить от списка разовых пожертвований к структурированным портфелям: ядро из длинных обязательств плюс гибкая часть для отклика на чрезвычайные ситуации и новые возможности.
- ✓ Предлагать сценарное моделирование (что происходит с филантропией при падении доходов, смене юрисдикции, смене поколения), чтобы уменьшать страх перед долгосрочными обязательствами.

4. Снижать транзакционные издержки входа в филантропию.

- ✓ Разрабатывать понятные «входные продукты» для тех, кто потенциально готов начать, но не знает, как: тематические группы, софинансирование с другими клиентами, клубы доноров, территориальные эндаументы.
- ✓ Обеспечивать качественную аналитику по партнерам и проектам, включая оценку организационного уровня НКО и политико-правовых рисков.

ДЛЯ ФАНДРАЙЗЕРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ НКО

Какие умения стоит развивать у себя и своей команды?

1. Говорить на языке инвесторов и предпринимателей, понимать логику их решений.

- ✓ Четко показывать, как проект вписывается в более широкую систему: какие структуры и политики он «достраивает», какие институциональные пробелы закрывает.
- ✓ Предлагать конкретные форматы участия для «Инвесторов», «Членов сообщества», «Благодателей» и других представленных в данном исследовании типов.
- ✓ Запустите социальный микробизнес на базе НКО (кафе, мастерскую, онлайн-базу курсов). Вовлеките владельцев бизнеса и их управляющих как импакт-инвесторов и менторов: помогите с бизнес-моделью, юнит-экономикой, каналами продаж. Обучите команду НКО основам предпринимательства. Демонстрируйте результат как долю в бюджете НКО.

2. Предлагать разные горизонтальные и вертикальные «лестницы вовлеченности».

- ✓ Строить линейку фандрайзинговых продуктов для разных горизонтов: быстрые, «видимые» проекты (1–2 года), среднесрочные программы (3–5 лет) и институциональные решения (например, эндаументы).
- ✓ Предлагать отдельные форматы для семейного участия.
- ✓ Изучать в общении внутренние «неписанные правила» семьи: какой % дохода или капитала принято направлять на благотворительность.
- ✓ Использовать примеры других семей и семейных бизнесов.
- ✓ Приглашать владельцев на встречи с другими семьями-филантропами (не как доноров, а как соавторов изменений).
- ✓ Предлагать разнообразные роли для владельцев и их управляющих: советник НКО, наставник социальных проектов, участник экспертных групп, по оценке социального воздействия.
- ✓ Обсуждать «как вы видите свое наследие в мире?», а не «оставьте нам наследство».

3. Усилить прозрачность в понятной для доноров форме.

- ✓ Короткие, структурированные отчеты: что изменилось для людей, сообществ, системы, на каком горизонте, в какой финансовой модели.

4. Развивать коалиции и коллективный импакт, но реалистично.

- ✓ Там, где задачи сложные (образование, здравоохранение, городское развитие), предлагать филантропам участие в коллективных решениях — с общей целью, общими данными и координацией.
- ✓ При этом признавать, что не все доноры готовы к глубокой координации: предлагать уровни участия — от согласования видения и общих метрик до полноценного совместного принятия решений.

5. Учитывать чувствительность к политическим и репутационным рискам.

- ✓ Обсуждать, какие темы и форматы низкорисковые, а какие требуют особой осторожности.
- ✓ Работать с запросом на «тихую» благотворительность: давать опции анонимности, ограниченного публичного присутствия, закрытых отчетов для доноров.

БИБЛИОГРАФИЯ



- ✓ Blanchard A. & Ulaszek W. (2025). Philanthropy in Complex, Multigenerational Families: Balancing Individual Preference with Collective Purpose. National Center for Family Philanthropy.
- ✓ Citi: Global Family Office Report (2025). NY: Citi Wealth. <https://www.privatebank.citibank.com/doc/family-office/2025-global-family-office-report.pdf>
- ✓ Corporate Impact Investing: How Companies Can Advance Positive Social Change (2024). Impact Europe (formerly EVPA).
- ✓ Cruz C., Milanov H. & Klein J. (2023). It's a Family Affair: A Case for Consistency in Family Foundation Giving and Family Firm Community CSR Activity. J Bus Ethics 191, 633–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05424-x>
- ✓ Deloitte: 2025 Gen Z and Millennial Survey (2025). Deloitte. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/2025-gen-z-millennial-survey.html>
- ✓ Eisenberg N., Miller P.A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. Psychological Bulletin, 101 (1), 91.
- ✓ Emerson J. (2018). The Purpose of Capital: Elements of Impact, Financial Flows, and Natural Being. Blended Value Group.
- ✓ Erlandsson A. & Dickert S. (2024). A Typology of Psychological Mechanisms Underlying Prosocial Decisions. <https://doi.org/10.1177/08997640241280983>
- ✓ Erskine M. & Chadajo J. (2026, January 6). How philanthropy builds legitimacy, unity in family business succession: Part One. Family Wealth Report. <https://www.familywealthreport.com/article.php?id=206583>
- ✓ Falk A., Becker A., Dohmen T., Enke B., Huffman D., Sunde U. 2018. Global Preferences Survey (GPS) [original data]. Quarterly Journal of Economics. <https://doi.org/10.1093/qje/qjy013>
- ✓ Gannon M. J. (2020). Is virtue its own reward? Exploring philanthropic family foundations and the two faces of altruism [Doctoral dissertation, University of Strathclyde]. <https://stax.strath.ac.uk/concern/theses/8336h200m>
- ✓ Gannon M. J., MacKenzie N. & Shaw, E. (2014, November). Success, legacy, and succession in philanthropic family foundations [Conference paper]. ISBE 2014 – The Future of Enterprise: The Innovation Revolution. <https://napier-repository.worktribe.com/output/1496525>
- ✓ Lay J. C., Hoppmann C. A. (2015). Altruism and Prosocial Behavior // Encyclopedia of Geropsychology. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-287-080-3_69-1

- ✓ LGT: Wealth for Impact Study. Global Perspectives from the Next Generations of Wealth Holders (2025). LGT Private Banking. <https://www.lgt.com/global-en/private-banking/uhnwi-services/uhnwi-study>
- ✓ Lu J. (2025). Passing the torch and the plate: Intergenerational succession and charitable donations in Chinese family firms [Keynote presentation]. 2025 Academic Conference on Family Business and Corporate Governance, Beijing, China. <https://en.em-lyon.com.cn/news/view/413>
- ✓ McGran M. & Rabe D. (2025). Giving Across Generations: How Philanthropy Unites and Empowers Business-Owning Families. BBH. <https://www.bbh.com/us/en/insights/capital-partners-insights/giving-across-generations-using-philanthropy-to-unite-business-owning-families.html>
- ✓ Richards M. & Kammerlander N. (2026). What our giving says about us beyond “how much”: What family giving really signals. Family Business Review. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/08944865251407725>
- ✓ Rozin P., Royzman E. B. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. Personality and Social Psychology Review. Vol. 5 (4). https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_2
- ✓ Russian Philanthropist: Portraits, Motives, Practices. (2019). SKOLKOVO Wealth Transformation Center, Moscow School of Management SKOLKOVO.
- ✓ Schimpfoss I. E. (2018). Rich Russians' Philanthropy // Rich Russians: From Oligarchs to Bourgeoisie. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/OSO/9780190677763.003.0006>
- ✓ Schimpfoss I. E. (2019). Russian Philanthrocapitalism // Cultural Politics: An International Journal. 15 (1): 105–120. <https://doi.org/10.1215/17432197-7289556>
- ✓ Statista: Global wealth distribution by net worth (2024). Statista. <https://www.statista.com/statistics/203930/global-wealth-distribution-by-net-worth/>
- ✓ Statista: Share of net personal wealth of the rich in Russia. <https://www.statista.com/statistics/1364377/net-personal-wealth-share-of-the-rich-russia/>
- ✓ The Bridges Spectrum of Capital. How we define the sustainable and impact investment market. (2016). L.: Bridges Fund Management.
- ✓ The European Family Office Report 2024. (2024). Campden Wealth. HSBC. <https://www.campdenwealth.com/form/the-european-fo-2024>
- ✓ The Philanthropy Framework. (2020). Rockefeller Philanthropy Advisors.
- ✓ UBS: Global Family Office Report (2025). UBS. <https://www.ubs.com/content/dam/assets/wma/static/documents/ubs-gfo-report.pdf>
- ✓ UBS: Global Family Office Report (2025). UBS. <https://www.ubs.com/content/dam/assets/wma/static/documents/ubs-gfo-report.pdf>
- ✓ UBS: Global Wealth Report. Crafted wealth intelligence (2025). UBS. <https://elements.visualcapitalist.com/wp-content/uploads/2025/06/gwr-2025-digital.pdf>
- ✓ What if the 1 % gave 10 %? (2023). Longview Philanthropy. <https://www.longview.org/wp-content/uploads/2023/09/WHAT-IF-THE-1-GAVE-10-Final.pdf>
- ✓ Winters D. E., Pettine W. W. & Sakai J. T. (2023). Cognitive mechanisms underlying prosocial decision making in callous-unemotional traits. Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment, 45 (2), 308–321. <https://doi.org/10.1007/s10862-023-10043-x>

- ✓ Zou L., Song L. & Liang Q. (2020). Acquired philanthropist: Research on charitable donation of family business in the context of succession // Foreign Economics & Management, № 42 (3), 118–135. <https://qks.shufe.edu.cn/J/WJGL/Article/Details/A6204575d-b56c-4784-b646-f36dbc2f03af>
- ✓ Агеев Д., Климов И., Давыдова М. (2021). Портрет владельца капитала в России. Что думают россияне о благосостоянии и о богатых людях. М.: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО.
- ✓ Алаухова О. И. (2023). Благотворительная деятельность как важная составляющая социально-экономического развития Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. № 5 (154). С. 220–223.
- ✓ Апенько С. Н. (2025). Психология элитарной филантропии: трансформация мотивационных паттернов HNWI от статусного потребления к поиску смысла // Психология. № 22 (4).
- ✓ Благов Ю. Е., Гладких И. В. (2012). Корпоративная социальная деятельность российских компаний: к выходу первого сборника бизнес-кейсов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». Вып. 3. С. 106–127.
- ✓ Благов Ю. Е., Кабалина В. И., Петрова-Савченко А. А., Соболев И. С. (2015). Создание ценности для бизнеса и общества: анализ корпоративной социальной деятельности российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2015. № 2. С. 67–98.
- ✓ Бухнер Н. Ю. (2023). Лингвокогнитивное моделирование образа бедного и богатого человека // Когнитивные исследования языка. № 4 (55). С. 527–530.
- ✓ Бухнер Н. Ю. (2024). Эмотивный компонент дискурса студентов о богатых людях: опыт лингвокогнитивного моделирования // Современное гуманитарное научное знание: мультидисциплинарный подход — 2024. Материалы международной научно-практической конференции. Барнаул. С. 21–26.
- ✓ ВЦИОМ: Благотворительность в России: вовлеченность, мотивы, барьеры. Аналитический обзор. (2022). ВЦИОМ.
- ✓ ВЦИОМ: Социальная ответственность бизнеса: декларации против реалий. Аналитический обзор. (2025). ВЦИОМ.
- ✓ ВЦИОМ: Традиционные ценности: ожидание и реальность. Аналитический обзор. (2025). ВЦИОМ.
- ✓ ЕМИС. 2023. Единая межведомственная информационно-статистическая система. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. <https://digital.gov.ru/information-systems/edinaya-mezhvedomstvennaya-informacionno-statisticheskaya-sistema-emiss>
- ✓ Индекс размера государственного сектора в ВВП (2023). Институт прикладных экономических исследований РАНХиГС. ИПЭИ РАНХиГС. <http://www.aea.ru/data/pdf/indx.pdf>
- ✓ Климов И. А., Мисютина В. В. (2026). Российский филантроп — 2026. Дайджест публикаций. М.: ДПК Пресс.
- ✓ Климов И. А., Мисютина В. В., Агеев Д. А., Шибкова С. А., Цивилюк Н. В. Модели управления благотворительными фондами — бенефициарными собственниками бизнес-компаний. М.: ДПК Пресс, 2023.
- ✓ Косых А. Н. (2020). Благотворительность и меценатство — что общего и в чем отличие // Научно-аналитический журнал «Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова». Т. 12. № 3 (39). С. 117–123.

- ✓ Меритократия по-русски (2023). Всероссийский центр изучения общественного мнения. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/meritokratija-po-russki>
- ✓ Мониторинг предпринимательской активности. Россия 2023/2024. (2024) / Под ред. О. Р. Верховской. СПб: Высшая школа менеджмента СПбГУ. https://gsom.spbu.ru/research/research_statistics/gem/
- ✓ НИУ ВШЭ: Филантропия по-русски. (2023) // Новости и аналитика. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ.
- ✓ Общественные институты и их влияние: мониторинг. 2023–2025. Всероссийский центр изучения общественного мнения. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/obshchestvennye-instituty-i-ikh-vliyanie-monitoring>
- ✓ Отношение российских потребителей к социально ответственному бизнесу. Исследовательский отчет. (2024). E+ Change x ОККАМ.
- ✓ Попова Е. В. (2021). Бизнес и благотворительность: традиции в России // Modern Science. № 11-1. С. 125–128.
- ✓ Рождественская Е. Ю. (2017). Вектор социальной мобильности второго поколения собственников крупного бизнеса в России: воспроизводство и преемственность // Социальная мобильность в России: поколенческий аспект: [монография] / отв. ред. В. В. Семенова, М. Ф. Черныш, А. В. Ваньке. М.: Институт социологии РАН. С. 138–156. URL: https://www.isras.ru/publ_mainlist.html?id=98
- ✓ Рождественская Е. Ю. (2019). Преемственность бизнеса и благосостояния как новая опция социальной мобильности в российском контексте // Социальная мобильность в усложняющемся обществе: объективные и субъективные аспекты / отв. ред.: В. В. Семенова, М. Ф. Черныш, П. Е. Сушко. М.: ФНИСЦ РАН. С. 164–184. URL: https://www.isras.ru/files/File/publ/Soc_mobilnost_uslozhn_obschestve_2019.pdf
- ✓ Рожков С. Е., Оленцов В. Е., Прифферов Д. В. (2023). Непрерывное обучение — ключевая составляющая успеха богатых людей // Science start up: students' meeting in Siberia. Материалы сибирского международного студенческого аграрного форума. Красноярск. С. 260–264.
- ✓ Типология благотворителей. (2020, 27 октября). М.: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО. <https://www.skolkovo.ru/cases/tipologiya-blagotvoritelej/>
- ✓ Шимпфессль Э. (2022). Безумно богатые русские. От олигархов к новой буржуазии. М. (Оригинал: Schimpfössl, E. (2018). Rich Russians: From Oligarchs to Bourgeoisie. Oxford University Press).
- ✓ Шпак А., Мисютина В., Оганесян А., Слуцкая М., Новак К. (2018). Российский филантроп. Важность личного доверия к исполнителям и ожидание конкретных результатов. М.: Центр управления благосостоянием и филантропии СКОЛКОВО.
- ✓ Яхнеева И. В., Хансеев Р. И., Жабин А. П., Волкова Е. В. Социальные инвестиции как составляющая устойчивого развития бизнеса // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, № 12. С. 3903–3912. <https://doi.org/10.18334/rp.19.12.39682>

РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП — 2026

**ДЕЛОВОЙ ПОДХОД К БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ:
КАКИЕ ТРЕНДЫ ЗАДАЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ?
РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

ИЮЛЬ 2026

Идея и финансовая поддержка

Благотворительный фонд Владимира Потанина
Школа управления СКОЛКОВО

Авторы

Вероника Мисютина
Иван Климов

Издательская группа

Валерия Чернякина
Евгений Митянин
Марианна Максимова
Софья Ройтман

Подписано в печать 31.07.2026 г.
Формат 60х90/8. Гарнитура Manrope
Бумага офсетная. Печать цифровая.
Тираж 150 экз.

Благотворительный фонд Владимира Потанина

125375, Москва, муниципальный округ Тверской,
ул. Тверская, 16, стр. 1
+7 (495) 149-30-18
fondpotanin.ru
t.me/fondpotanin
vk.com/potaninfoundation

Издательство «ДПК Пресс»

+7 (495) 724-34-86
dpk-press.ru

Отпечатано в типографии «ДПК Пресс»



РОССИЙСКИЙ ФИЛАНТРОП 2026

Деловой подход к благотворительности:
Какие тренды задают предприниматели?
Результаты эмпирического исследования

Москва 2026