

**ЦИФРОВОЙ ФАНДРЕЙЗИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СО-ИНВЕСТИРОВАНИЯ
МЕРИТОРНЫХ БЛАГ: КОНЦЕПЦИЯ ПЛАТФОРМЕННОГО СЕТЕВОГО
СО-ПРОЕКТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ РОСТГОСЦИРКА)**

О.К. Луховская

Ольга Константиновна Луховская (ORCID 0000-0001-9420-3981)

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, ул. Дзержинского, 53, Иваново, 153025, Россия

E-mail: ollga37@yandex.ru

Статья посвящена поиску научно-методических подходов к финансированию сферы культуры в условиях цифровизации. На примере цирковой отрасли показано, что классическая концепция господдержки мериторных благ в условиях ужесточения этических стандартов требует радикального пересмотра. Критическое снижение государственного финансирования содержания животных (на 34,7% за 2021–2024 гг.) вызвало рост финансовой нагрузки на бюджеты региональных цирков и потребителей. Опираясь на положения теории экономической социодинамики, автором предлагается переход к экосистеме сетевого мериторного со-инвестирования, технологическим интерфейсом которой выступает цифровая модель фандрейзинга. В данной модели цифровой фандрейзинг трактуется как «третье пространство» - алгоритмическая платформа сетевого сообщества осознанных со-инвесторов, обеспечивающая цифровую трансформацию общественного запроса в конкретный проект. На этой основе предложена концепция платформенного сетевого со-проектирования культурных (мериторных) благ на принципах co-creation. В исследовании обоснована трансформация роли донора в статус «осознанного со-инвестора» и введена категория «сетевого со-проектировщика» как внутреннего участника цифровой экосистемы, разделяющего с учреждением риски и ответственность за социальные эффекты. Показано, что использование интеллектуальных агентных систем позволяет автоматизировать переход от анализа общественного запроса в цифровой среде к со-проектированию и со-инвестированию культурных благ. Эффективность формирования концепции подтверждена анализом мировых и отечественных практик цифрового опекунства, IoT-инструментов микро-фандрейзинга и механизмов мэтчинга. Разработана методика оценки стоимости проекта, включающая расчет объема цифрового со-инвестирования (ΔG) на основе сетевого мультипликатора его эффективности (Mpr), что позволяет оценить синергетический эффект взаимодействия участников экосистемы и определить необходимый уровень «страховки» проекта.

Ключевые слова: цифровой фандрейзинг, мериторные блага, экономическая социодинамика, финансовая политика в сфере культуры, сетевая платформенная экосистема, сетевое мериторное со-инвестирование, сетевой со-проектировщик, цирковое искусство, сетевой мультипликатор эффективности со-инвестирования.

**DIGITAL FUNDRAISING AS A TOOL FOR CO-INVESTING IN MERIT GOODS:
THE CONCEPT OF PLATFORM-BASED NETWORK CO-DESIGN IN CULTURE
(A CASE STUDY OF ROSGOSCIRC)**

O.K. Lukhovskaya

Olga K. Lukhovskaya (ORCID 0000-0001-9420-3981)

Plekhanov Russian University of Economic, Dzerzhinsky St., 53, Ivanovo, 153025, Russia

E-mail: ollga37@yandex.ru

The article focuses on the search for scientific and methodological approaches to financing the cultural sphere in the context of digitalization. Using the circus industry as a case study, it is demonstrated that the classical concept of state support for merit goods requires a radical revision due to the tighten-

ing of ethical standards. A critical decline in state funding for animal care (by 34.7% in 2021–2024) has led to an increased financial burden on regional circus budgets and consumers. Drawing on the principles of economic sociodynamics, the author proposes a transition to an ecosystem of network merit co-investment, with a digital fundraising model serving as its technological interface. In this model, digital fundraising is interpreted as a "third space" — an algorithmic platform for a network community of conscious co-investors that ensures the digital transformation of public demand into a specific project. On this basis, the concept of platform-based network co-design of cultural (merit) goods based on co-creation principles is proposed. The study justifies the transformation of the donor's role into the status of a "conscious co-investor" and introduces the category of "network co-designer" as an internal participant in the digital ecosystem who shares the risks and responsibility for social effects with the institution. It is shown that the use of intelligent agent systems allows for the automation of the transition from analyzing public demand in the digital environment to the co-design and co-investment of cultural goods. The efficiency of the proposed concept is confirmed by an analysis of global and domestic practices in digital guardianship, IoT micro-fundraising tools, and matching mechanisms. A project valuation methodology has been developed, incorporating the calculation of digital co-investment volume (ΔG) based on its network efficiency multiplier (Mpr). This methodology enables the assessment of the synergetic effect of ecosystem participant interactions and determines the required level of project 'insurance'.

Keywords: digital fundraising, merit goods, economic sociodynamics, financial policy in culture, network platform ecosystem, network merit co-investment, network co-designer, circus arts, network multiplier of co-investment efficiency.

Для цитирования:

Луховская О.К. Цифровой фандрейзинг как инструмент со-инвестирования мериторных благ: концепция платформенного сетевого со-проектирования в сфере культуры (на примере Росгосцирка). *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством»* [Ивэкофин]. 2026. № 02(68). С. 28-39. DOI: 10.6060/ivecofin.2026682.778

For citation:

Lukhovskaya O.K. Digital fundraising as a tool for co-investing in merit goods: the concept of platform-based network co-design in culture (a case study of Rosgoscirc). *Ivecofin*. 2026. N 02(68). P. 28-39. DOI: 10.6060/ivecofin.2026682.778 (in Russian)

ВВЕДЕНИЕ

В современной российской практике основным источником развития сферы культуры остается бюджетное финансирование. Однако, в условиях перехода к инновационному типу развития экономики традиционные модели прямого государственного субсидирования утрачивают свою предельную эффективность [1]. Дефицит бюджетных средств не позволяет учреждениям культуры в полной мере воспроизводить культурный потенциал в качестве социально-экономического ресурса национального хозяйства [2]. Переход на региональный уровень финансирования очень специфичен, и в силу ограниченности собственных доходов продолжает зависеть от федеральной поддержки [3].

Объектом исследования является экономика культуры [4], в частности циркового искусства. У культуры свой вид экономической деятельности и продукция, предметом выступает технология художественной (культурной) деятельности [2]. Продукты сферы культуры специфичны (например, цирковой номер с животными) и обладают дуальными свойствами экономического блага:

- с одной стороны, наличие законченной товарной формы - организации посещения цирка, в процессе которого оказывается нематериальная, «чистая» услуга (цирковое представление), полезный эффект которой, согласно классической экономической теории, направлен непосредственно на самого человека (зрителя). Финансовый оборот оценивается объемом посещений в денежной форме. В ходе проката циркового продукта демонстрируются уникальные навыки и знания дрессировщика как специфического трудового ресурса. Эти знания, передаваемые из поколения в поколение, приобретают статус нематериальных активов, обеспечивающих организации добавочную стоимость и конкурентные преимущества циркового продукта. Их сохранность и воспроизводство обеспечивается государством;
- с другой стороны, полезный эффект деятельности воплощается в материальном объекте - животном (дорогостоящем активе с длительным сроком использования - львы, медведи, тигры и др.), представляющим собой возобновимый, но исчерпаемый (ограниченный) природный ресурс.

Проблема. В процессе смены экономической политики и введения новых парадигм, куль-

турные блага могут утрачивать свойства «неисключаемости» и прекратит относиться к общественным товарам. Государство вынуждено пересматривать концепцию мериторного блага. Например, ориентируясь на актуальные этические установки общества [5] и стратегию сохранения культурного потенциала как социально-экономического ресурса национального хозяйства, формирование финансовой политики по сохранению животных в цирке с 2019 г. базируется на сочетании следующих принципов:

- с одной стороны, необходимости сохранения преемственности отечественной школы дрессуры;
- с другой стороны, соблюдения этических ограничений по их использованию в культурно-зрелищных целях в рамках реализации концепции гуманной державы введения ограничений.

Государство, регламентируя данные процессы, определяет требования к использованию животных в культурно-зрелищных целях и их содержанию. Согласно Постановлению РФ от 30 декабря 2019 г. № 1937 для учреждений культуры установлен минимальный порог качества мериторного блага (например, требования к содержанию и помещениям, рацион и кормление, ветеринарному обслуживанию и т.п.).

В связи с вышеизложенным требуются решения, направленные на разработку новых научно-методических подходов к финансированию сферы культуры и циркового искусства. В задачу авторов входит разработка новых концептуальных подходов финансирования культуры с учетом экологических инициатив общества и институциональных особенностей инновационного типа развития экономики России.

Согласно основам теории мериторики Ричарда Масгрейва [6], финансовую поддержку развития цирковой деятельности следует рассматривать чисто с позиций государственного вмешательства, то есть исходя из признания ее социальной значимости (мериторности) и необходимости полного государственного обеспечения.

В цирковых программах используется более 700 животных разных видов [7]. По данным ФПК Росгосцирка (далее Росгосцирк) государственные расходы по статье «на ветеринарное обслуживание и корма для животных» снижаются (рис.2). Так, в 2021 г. они составляли 210025,4 тыс. руб., в 2022 г. - 174914,6 тыс. руб. (снижение на 16,7%); в 2023 г. - 144866,4 тыс. руб. (снижение на 17,2%); в 2024 г. расходы снижаются на 5,4% и составляют 137069,9 тыс. руб. [7] (рис.).



Динамика расходов по статье «на ветеринарное обслуживание и корма для животных»: Росгосцирк (РГЦ) и ЦФО, 2021-2024 гг., тыс. руб. [7]
Expenditure dynamics for "veterinary care and animal feed": Rosgoscirk and the Central Federal District (CFD), 2021-2024, in thousand rubles [7]

Трансформация ценностных ориентиров общества и пересмотр этических стандартов ставят под сомнение традиционный мериторный статус ряда культурных услуг, что ведет к сокращению бюджетной поддержки. В целом снижение бюджетного финансирования на содержание животных за четыре года Росгосцирком составило 34,7%, по циркам ЦФО на 33,6% [7]. Росгосцирк в

содержании животных переходит на самофинансирование, о чем свидетельствуют пропорции доли бюджета средств и внебюджетного финансирования в структуре расходов по годам (в процентах): 2021 г. - 67,5/32,5; 2022 г. - 2,8/97,2; 2023 г. - 3,1/ 96,9; 2024 г. - 5,1/94,7.

Таким образом, мериторность циркового номера с животным снижается. В следствии смены

основ институциональной среды и сложившихся доминирующих целевых установок общества (пусть и единичных в настоящее время – мнения об исключении животных из работы в цирках), формирование финансовой политики в цирковом искусстве должно исходить из концептуальных основ теории экономической социодинамики [8].

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Авторами теории экономической социодинамики (Р.С. Гринберг, А.Я. Рубинштейн) выдвигается идея пересмотра одного из базовых положений теории мериторики и необходимости рассмотрения участников рыночных отношений не только как отдельных индивидуумов, но и в качестве членов соответствующих социальных групп, общества в целом. «Общая теория социальной экономии, расширяя исходную парадигму (мериторики) заменила индивидуального субъекта рынка его социализированным прототипом, а «рациональное поведение» дополнила

более общей мотивацией и условиями деятельности – экономической социодинамикой» [8].

Речь идет о том, что финансирование учреждений культуры, в нашем случае цирков, не может находиться на чисто бюджетном обеспечении и все больше переходит на альтернативный государственный способ – самофинансирование [9]. Рассмотрим структуру доходов Росгосцирка за 2021–2024 гг. в динамике (табл. 1).

Бюджетное финансирование Росгосцирка за 2021–2024 гг. выросло на 60,5% или 1578,9 млн руб. Однако в структуре доходов, наблюдается снижение доли бюджетных ассигнований на 12,6 % (с 42,7% в 2021 г. до 30,1% в 2024 г.). Доля собственных средств повышается с 56,78% до 68,2%. Основу внебюджетных доходов составляют поступления от уставных видов деятельности – оказания классических услуг (продажи билетов на цирковое представление) (табл.2).

Таблица 1. Структура доходов Росгосцирка за 2021–2024 гг. в динамике, млн руб. [7]
Table 1. Revenue structure dynamics of Rosgoscirc for 2021–2024, in million rubles

Статьи доходов	2021 г.	Структура, %	2022 г.	Структура, %	2023 г.	Структура, %	2024 г.	Структура, %
Поступило за год, всего	6100,8	100,00	8085,1	100,00	12741,2	100,00	13902,9	100,00
в том числе								
бюджетные ассигнования	2608,0	42,7	2239,8	27,7	3536,4	27,8	4187,0	30,1
финансирование из бюджетов других уровней	31,7	0,5	23,9	0,3	11,2	0,1	235,4	1,7
от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	3460,9	56,8	5821,2	72,0	9193,6	72,1	9480,5	68,2

Таблица 2. Структура доходов цирков РФ от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности за 2021–2024 гг. в динамике, млн руб. [7]
Table 2. Revenue structure dynamics of Russian circuses from business and other income-generating activities for 2021–2024, million rubles

Статьи доходов	2021 г.	Структура, %	2022 г.	Структура, %	2023 г.	Структура, %	2024 г.	Структура, %
От предпринимательской и иной приносящей доход деятельности	3460,9	100,0	5821,2	100,0	9193,6	100,0	9480,5	100,0
в том числе								
от сдачи имущества в аренду	10,5	0,3	42,8	0,7	71,5	0,8	84,9	0,9
от основных видов уставной деятельности	3215,2	92,9	5227,7	89,8	8128,9	88,4	7333,6	77,3
благотворительные и спонсорские	10,1	0,3	1,4	0,02	1,8	0,02	2,1	0,2
от предпринимательской деятельности	224,9	6,5	511,9	9,48	991,4	10,78	85,9	21,78

Доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности выросли за 4 года (2021–2024 гг.) более чем на 6 млрд руб. или

в 2,7 раза. В 2024 г. собственные доходы цирков составили 9,5 млрд руб. Наибольшая часть из них приходится на выручку от продажи билетов.

Однако в структуре доходов ее доля падает с 92,9% в 2021 г. до 77,3% в 2024 г.

Второе место занимает доход от предпринимательской деятельности (развития прочих услуг), который увеличиваясь в 2024 г. в 3,8 раз по сравнению с 2021 г. (224,9 млн руб.), составил 859,8 млн руб. Доходы от благотворительности и других способов финансирования в рамках фандрейзинга в Росгосцирке составили 2,1 млн руб. или 0,2%.

Исходя из вышеизложенного, финансовая политика цирковой индустрии в современной экономике выстраивается в рамках внебюджетного развития, а именно на переходе от субсидий (государственного финансирования) к дополнительным источникам. Снижая паритетность в бюджетном финансировании, Росгосцирк субсидирует цирки РФ исходя из политики 30/70 с учетом роста доли привлеченных (заработанных) средств из внебюджетных источников.

С 2022 г. в системе финансирования общественных цирковых организаций наблюдается структурный сдвиг в сторону региональных рынков потребления. Операционные расходы

(кормление, уход) полностью переложены на бюджет зрителей и региональных цирков. В рамках действующей финансовой модели содержание имущественного комплекса (постоянные затраты) осуществляется на условиях софинансирования из федерального бюджета, тогда как операционные расходы, включая ветеринарное обслуживание и закупку кормов для животных (переменные затраты), возложены непосредственно на региональные филиалы. Доля софинансирования содержания имущественных комплексов на примере городов Иваново, Костромы и Ярославля в 2024 г. составила 28%, 62% и 56% соответственно. Для сравнения: дотации на покрытие расходов по содержанию имущества столичного цирка России составляют всего лишь 5,3% (18 млн руб. из 338 млн руб.) [7].

Рассмотрим динамику финансовых показателей за 2021-2024 гг. по статье «расходы на ветеринарное обслуживание и корма для животных» на примере цирков таких субъектов ЦФО как Ивановская, Костромская и Ярославская области (табл. 3).

Таблица 3. Расходы региональных цирков на ветеринарное обслуживание и корма для животных в сфере циркового искусства, 2021-2024 гг., тыс. руб. [7]
Table 3. Expenditures on veterinary care and animal feed in the sphere of circus arts, 2021-2024, thousand rubles [7]

Показатели	2021	2022	2023	2024
Цирк г. Иваново				
Всего расходов	5133,0	5128,7	2595,3	3574,1
из них за счет собственных средств	109,7	5128,7	2595,3	3574,1
Доля собственных средств в общих расходах, %	2,1	100,0	100,0	100,0
Цирк г. Кострома				
Всего расходов	3512,9	6864,4	4466,6	3718,2
из них за счет собственных средств	113,8	6864,4	4466,6	3718,2
Доля собственных средств в общих расходах, %	3,2	100,0	100,0	100,0
Цирк г. Ярославль				
Всего расходов	2466,1	13427,4	4040,8	3641,0
из них за счет собственных средств	50,8	12334,6	4040,8	3641,0
Доля собственных средств в общих расходах, %	2,1	91,8	100,0	100,0

Затраты на обслуживание животных с 2022 г. полностью отнесены на бюджеты региональных цирков. Основным источником их формирования является зритель. В апреле 2025 г. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) по заказу ФКП «Росгосцирк» представил результаты опроса россиян о востребованности услуг цирка [10]:

- восемь из десяти россиян считают цирк частью культурного наследия (79%);
- в современном цирке дрессировщик – это друг (47% опрошенных) и наставник животного (46% соответственно).

По мнению россиян, российский цирк делает уникальным прежде всего мастерство артистов и сложность трюков (37%), знаменитые цирковые династии (35%) и номера с животными (24%). Большая часть общества выступает против политики вытеснения номеров и представлений с животными. По их мнению – это лишает зрителей возможности увидеть уникальные живые представления.

Анализ финансовых показателей (табл.3) подтверждает важность финансового участия зрителей в самокупаемости «живого контента» (жи-

вотных). Финансовая политика в цирковой индустрии нацелена на формирование новых экономических отношений между государством и зрителем (социальный аспект), а именно покрытие переменных расходов на животных и части не покрытых бюджетом затрат на содержание имущества за счет проданных билетов.

Диагностика финансирования цирков в настоящее время позволила установить тенденцию к искусственному ограничению проката номеров с животными и, как следствие, спроса на цирковые услуги с их участием. Росгосцирк в условиях вводимых ограничений и требований к содержанию животных практически перешёл на функции контроля за их соблюдением региональными филиалами. Региональные цирки, перейдя на самофинансирование, сокращают расходы. Ограничиваясь в 2023 г. финансовыми возможностями заработанных средств, Ивановский государственный цирк сократил расходы по указанной статье в 2 раза, Ярославский и Костромской цирки в 3 раза и на 35% соответственно. Необходимы новые модели и финансовые механизмы.

ДИСКУССИЯ

Новые подходы финансирования в культуре заключаются в переходе к политике смешанного блага [11] или объединению государственных средств (бюджет) с частными инвестициями на добровольной основе, по личной инициативе.

Развитие сферы культуры государством осуществляется в рамках следующей финансовой политики: с одной стороны, признания и оплаты социальной значимости услуг (мериторности), с другой, исходя из формирования рыночных отношений [11, 12]. Рыночный механизм развития экономики культуры активно изучается ведущими представителями российской школы экономики некоммерческого сектора. Опираясь на тезисы Л.И. Якобсона о несостоятельности рыночного механизма в производстве мериторных благ [13], современные ученые обосновывают необходимость внебюджетных инструментов для компенсации этих провалов: моделей многоканального «софинансирования результата» [14], развития института фандрейзинга как механизма соучастия [15], целевого капитала и социального партнерства [16], проектного софинансирования [16, 17], потенциала цифрового пространства [18] и т.п.

В контексте теории экономической социодинамики (Р.С. Гринберг, А.Я. Рубинштейн) рыночный механизм рассматривается как инструмент взаимодействия индивидуума и государства. Государство, являясь полноправным участником рыночных отношений, выступает инвестором в производство опекаемых благ [8]. Активно развиваясь в современных исследованиях экономики культуры, данная теория позволяет диагностиро-

вать эффективность финансовой политики по-новому – через оценку развития фандрейзинга. Ключевым методом диагностики становится анализ эффективности социальных инвестиций на основе концепции со-creation - «совместного создания ценности» (С. Варго и Р. Лаша) [19] таких со-инвесторов как государство, индивид и донор.

Переход к модели со-creation в культуре меняет суть парадигмы фандрейзинга: он трансформируется из сбора денег и разовых транзакций в процесс коллективного управления социальными инвестициями. В цифровой среде это взаимодействие переходит в устойчивое партнерство внутри сети, где доноры, опираясь на принципы осознанного со-инвестора и получая открытый доступ к информации и инструментам прямой связи с учреждением культуры, выступают со-проектировщиками (*дефисное написание по тексту используется автором для подчеркивания связи с концепцией со-creation*) «общественного блага» (например, условий содержания животных).

Осознанный со-инвестор в концепции позиционируется как субъект цифровой экосистемы культуры, участвующий в совместном создании ценности блага в условиях сетевого со-проектирования и верифицирующий свой вклад посредством интеллектуальных агентных систем. Формат сетевого со-проектирования реализуется в трех измерениях: во-первых, ресурсном – определении объема и источников финансирования (мэтчинг, микрофандрейзинг); во-вторых, социальном – проектирование эффекта (пользы) для общества; в-третьих, ценностном – совместное формирование социально-значимых параметров, идеологии проекта и практической пользы.

В этой финансовой модели общество инициирует смену традиционного финансирования «по затратам» на цифровые механизмы добровольного целевого софинансирования измеримых социально-значимых результатов [13]. В современной экономике ключевым инструментом транзакционного сбора являются цифровые технологии, финансовый механизм трансформируется в цифровую экосистему «соучастия доноров». Работа на единой цифровой платформе обеспечивает прозрачность целевого использования средств, позволяя благотворителям и бизнесу отслеживать доступность общественных благ, создаваемую за счет их вложений в компенсацию разницы между рыночной стоимостью услуги и социальной ценой.

Согласно данным агентства NextAfter (США), специализирующегося на оптимизации конверсии (CRO), цифровая ориентация становится ключевым драйвером роста в современной экономике некоммерческого сектора. НКО, интегрировавшие цифровые технологии в свои бизнес-

процессы, демонстрируют среднегодовой темп роста на 12,7 % выше рыночных показателей. Характерно, что за последние пять лет доходы от пожертвований выросли на 25%, что свидетельствует об эффективности цифровых инструментов фандрейзинг: от микропожертвований широких масс (краудфандинг) до стратегических вкладов крупных доноров (онлайн и офлайн) [21].

Современным инструментом построения открытой экосистемы, обеспечения ее адаптивности к многоагентной среде, прозрачности оценки ее эффективности выступают информационные технологии, агентные интеллектуальные системы [22]. Их внедрение позволяет донорам одновременно анализировать реакцию аудитории и автоматически корректировать фандрайзинговые компании – финансируя конкретную сумму компенсации ценового разрыва между затратами производителя и платежеспособным спросом населения. В этой модели донор участвует в создании ценности продукта на самых ранних этапах, например, в цирковом искусстве, еще до появления животных на манеже. Агентные интеллектуальные системы в режиме реального времени обрабатывают массив данных, формируя коллективный «общественный запрос» в цифровой среде (чаты, форумы соинвесторов и пр.), обеспечивают анализ и автоматизированный переход к со-проектированию и со-инвестированию. ИИ помогает точно определить параметры ценности будущего продукта – например, фиксирует запрос на «цирк без жестокости» или необходимость покрытия расходов на содержание животных согласно ПП №1937. Традиционный научный подход, опирающийся на статичную социологию и долгосрочное планирование к фандрейзингу сменяется теорией цифрового фандрейзинга.

В рамках концепции платформенного сетевого со-проектирования в сфере культуры цифровой фандрейзинг рассматривается как социально-экономический механизм взаимодействия осознанных со-инвесторов в цифровой среде, реализуя экосистемный подход к производству общественных благ.

Цифровой фандрейзинг трактуется в концепции как «третье пространство» – алгоритмическая платформа сетевого сообщества осознанных со-инвесторов, выступающая технологическим интерфейсом экономической социодинамики. Модель обеспечивает конвергенцию индивидуальных предпочтений и несводимого общественного интереса, реализуя принцип согласованного участия граждан и государства в софинансировании общественно значимых ценностей (фундаментальный принцип экономической социодинамики). Таким образом, цифровой фандрейзинг следует рассматривать как *сетевую*

платформенную экосистему – технологический интерфейс, объединяющий осознанных соинвесторов в финансировании совместно созданных с учреждениями культуры (co-creation) целевых социокультурных проектов.

Применение интеллектуальных агентных систем позволяет автоматизировать протокол финансовых решений, конвертируя общественный запрос в открытое финансовое решение. Цифровой фандрейзинг в рамках парадигмы co-creation переводит роль донора из пассивного спонсора в «*сетевого со-проектировщика*» (термин введен автором). *Сетевой со-проектировщик* – это внутренний участник цифровой экосистемы (в отличие от традиционного спонсора), разделяющий с учреждением культуры риски и ответственность за достижение значимых социальных эффектов. Финансирование мериторного блага переходит в плоскость трехстороннего со-инвестирования со стороны государства, конечного потребителя и сетевого сообщества.

Технологическая реализация модели включает специализированные цифровые интерфейсы (системы интерактивного мониторинга, персональные кабинеты со-инвесторов, инструменты блокчейн-голосования), формирующие прикладной инструментарий сетевого со-проектирования. Подобная платформенная модель позволяет восполнять ресурсный дефицит, за счет цифровизации сетевого взаимодействия создавать добавленную общественную ценность, существенно превышающую рыночную стоимость культурного блага.

Практическое развитие цифрового фандрейзинга прослеживается в международном опыте:

- Альянса дикой природы зоопарка Сан-Диего (США, San Diego Zoo Wildlife Alliance – SDZWA), системы интерактивного донорства и «цифрового опекунства» через платформу «San Diego Zoo Global» (ныне Wildlife Alliance), на которой в 2023 финансовом году аккумулировался совокупный доход в размере 445 млн долл., при этом значительная доля поступлений (около 48 млн долл.) была сформирована за счет целевых пожертвований и грантов, привлеченных через цифровые платформы взаимодействия с донорами [San Diego Zoo, 2024] [23].

- платформы Charity Navigator, фиксирующей более 350 000 доноров. С 2011 г. по 2024 г. пожертвования составили свыше 300 млн долл в пользу Альянса через цифровые каналы [24].

Описанный опыт цифровизации иллюстрирует процесс формирования сообщества доноров как «сетевых со-проектировщиков» в рамках платформенных экосистем.

Гарантированная прозрачность проектов, позволяет донору не тратить время на аудит от-

четности. Пожертвования совершаются в один клик. Издержки клика стремятся к нулю. Стимулируется прирост мотивации через повседневные паттерны (округление кэшбека, автоплатежи, «сердечки» в соцсетях и пр.). В целом снижаются издержки на верификацию.

Техническим фундаментом экосистемы выступают прикладные средства, специально разработанные под сбор денег (например, конкретные сервисы, интерфейсы и пр.) и сетевое взаимодействие доноров. К примерам можно отнести геймифицированные цифровые формы фандрейзинга:

- интеллектуальные системы сенсорного взаимодействия: внедрение IoT-решений, позволяющих донору в рамках микро-фандрейзинга оплатить «цирковое угощение» или активизировать игровой элемент в вольере (камеры в цирке, сенсоры в вольерах, фонтаны);

- модели «Цифрового членства» (на примере Тейт Модерн, Великобритания. Цифровая платформа со-участника предоставляет донору статус сетевого со-проектировщика с правом совещательного голоса (например, выбора тем выставок). Сообщество насчитывает более 150 тыс. доноров. Сайт и мобильное приложение посещают более 1,5 млн пользователей, из которых по данным [25] конверсия в «цифровых сторонников» (через микро-донаты и подписки) последние три года выросла за на 12%.

Из российских практик следует остановиться на механизме софинансирования в рамках программ поддержки музеев и НКО Фондом Владимира Потанина [26].

Благотворительный фонд Владимира Потанина системно внедряет механизмы мэччингового финансирования, представляющие собой механизм фондового софинансирования, когда крупный донор удваивает или утраивает каждое пожертвование. Примером может служить формирование эндаументов региональными музеями в рамках программы «Целевые капиталы: стратегия роста». Например, Томский областной краеведческий музей имени М.Б. Шатилова в 2018-2019 гг. привлек взносы от частных доноров в сумме 3 млн. руб. Фонд Потанина перечислил поощрительный взнос (грант на пополнение целевого капитала) 5 млн. руб. [26, 27].

Форматом цифрового фандрейзинга могут служить цифровые платформы краудфандинга в государственном секторе России. Сочетание краудфандинга (народного финансирования) и государственного участия создает уникальную модель развития экономики сферы услуг, обеспечивающую их расширенное воспроизводство в экономике регионов [28]. В настоящее время для сбора средств используются государственные блокчейн-платформы (например, на базе систем

«Активный гражданин» или спецплатформ Минкультуры). На таких платформах как Planeta.ru или Kickstarter доноры финансируют конкретные элементы вольеров. Государство для финансовой поддержки социально значимых культурных проектов и технологической модернизации циркового искусства может использовать систему цифровой госзакупки (match-funding). В многовариантном финансировании могут участвовать частные цирки, самозанятые дрессировщики. Доноры могут голосовать за контент. Цирки выпускают токены доступа, и доноры, оплатив их, участвуют в со-проектировании. Цифровые отчеты о выполнении норм ПП №1937, прямые эфиры с репетиций, связь с дрессировщиком и прочие материалы со-инвесторы могут получить через ежемесячную подписку в специально созданном приложении.

Экономическая цель вышеперечисленных способов цифрового фандрейзинга заключается в формировании моделей смешенного (бюджетно-внебюджетного) финансирования. Масштабирование этой финансовой модели в цирковом искусстве позволит объединить ресурсы для его сохранения как объекта национального культурного наследия, обеспечивая системный переход к сетевым формам взаимодействия с сообществом осознанных со-инвесторов.

Эффективность данных процессов будет заключаться в экономии бюджетных затрат: вместо того чтобы полностью содержать отрасль, государство будет лишь «достраивать» те проекты, которые уже получили поддержку народа.

Полную стоимость реализации проекта можно оценить исходя из расчетов по формуле сетевого со-инвестирования мериторного блага:

$$K_{pr} = (C_b \cdot Q) + \Delta G, \quad (1)$$

где K_{pr} – полная стоимость реализации проекта (включая требования ПП № 1937);

C_b – социально доступная цена билета;

Q – количество зрителей;

ΔG – объем цифрового со-инвестирования, обеспечивающий покрытие дефицита.

В рамках концепции сетевого мериторного со-инвестирования культурных благ, со-проектировщик интегрирован в структуру проекта и разделяет риски.

Для оценки реального объема цифрового со-инвестирования (ΔG) в формулу введен *сетевой мультипликатор эффективности со-инвестирования* (M_{pr}), позволяющий скорректировать объем привлеченных ресурсов с учетом синергетического эффекта взаимодействия участников экосистемы и рассчитать необходимый уровень «страховки» проекта.

Показывает, что каждый вложенный рубль «осознанного со-инвестора» приносит больше пользы за счет вовлеченности сети (контент, лояльность, данные), чем обычное пожертвование. Если $\Delta G > 0$, алгоритм сигнализирует о целесообразности реализации. Объем со-инвестирования (ΔG) должен быть скорректирован с учетом мультипликационного эффекта, обеспечивающего страховку бюджета проекта. Объем со-инвестирования включает:

1. *Со-инвестирование сетевым со-проектировщиком:*

$$\Sigma (Di \cdot Pi), \quad (2)$$

Сумма денег (Di), скорректированная на показатель степени участия донора (Pi – индекс интеграции). Чем выше Pi , тем ниже транзакционные издержки учреждения культуры;

2. *Сетевой эффект:*

$$\gamma \cdot (Mpr \cdot Cb), \quad (3)$$

Сетевой эффект можно рассчитать через цену билета (Cb), скорректированную на сетевой мультипликатор (Mpr). Коэффициент γ вводится в качестве мультипликатора всей экосистемной синергии. В классическом фандрейзинге расходы обычно линейны, а в платформенном – благодаря коэффициенту γ – стоимость привлечения следующего рубля/инвестора должна снижаться. В модели цифрового цирка он показывает, насколько эффект от взаимодействия сетевых осознанных со-инвесторов выше, чем просто сумма отдельных продаж. В рамках концепции *сетевого меритного со-инвестирования* финансовые ресурсы аккумулируются через платформенные интерфейсы и капитализируются в нематериальные активы (контент, данные, лояльность). Внутри экосистемы это обеспечивает трансформацию сетевого участия в формирование реальной экономии бюджета и дополнительных источников дохода организациями культуры. Причем, через γ рассчитываются дополнительные эффекты, которые невозможно получить от внешнего спонсора: контентный капитал – экономия цирка от масштаба прироста зрителя в условиях проката ролика о репетиции, кросс-продажи – оплата дополнительных услуг (например, образовательного курса цирковой студии) и прочее.

Сетевой мультипликатор (Mpr) выражается в коэффициенте, отражающем кумулятивный эффект деятельности сетевого со-проектировщика внутри цифровой экосистемы с учетом частоты посещений самим донором (a – коэффициент личной лояльности), эффективности рекомендаций в цифровой среде (f) и количества привлеченных участников из внешней среды (n).

$$Mpr = (1 + a) \cdot (1 + (n \cdot f)), \quad (4)$$

Вторичным доходом здесь считаются число приведенных со-проектировщиком зрителей – n , а также пожертвования или конверсия в покупку билетов (f), совершенные по рекомендации донора. Например, по результатам репоста анонса нового шоу в социальных сетях, представленного 100 «сетевыми сопроектировщиками», зрители купили 50 билетов. Соответственно f на одного донора равно 0,5. При цене билета 1000 руб. и росте личной посещаемости до 2,5 раз ($1 + 1,5$), а также вторичной преувеличенности зрителей до 3 человек, Mpr составит:

$$Mpr = (1 + 1,5) \cdot (1 + 3 \cdot 0,5) = 6,25.$$

Если сетевой со-проектировщик вкладывает 1000 руб. (Di), то сетевой доход составит 6250 руб.

Коэффициент интенсивности ($1+a$) показывает, как часто сам донор стал ходить на представление. Коэффициент экспансии ($1 + (n \cdot f)$) показывает, как сильно он расширяет сеть. В модели *сетевого меритного со-инвестирования культурных благ* введение данных коэффициентов позволяет оценить динамику сетевого эффекта или эффективности вторичных привлечений.

Экосистемный эффект при $\gamma = 1.4$ (как пример) составит 8750 руб.

3. *Разделяемый риск $Rprt$* . В отличие от спонсора, который просто выделяет деньги, со-проектировщик снижает риск невостребованности продукта. Например, вероятность недобора зрителей составляет 30% (по загрузке зала). Сетевые со-проектировщики гарантируют покупку билетов и приводят зрителей, снижая риск до минимума. В нашем случае 100 доноров приводят минимум 300 посетителей.

Итоговый объем разделяемого риска $Rprt$, например, при вместимости в Ивановском цирке 1644 зрителей, составит 1344000 руб. Поскольку $Rprt$ является экономией (избегаемые затраты), в финансовой модели со-инвестирования она прибавляется к общему полезному эффекту (или вычитается из необходимых затрат). Доля оптимизации составляет 11,7% ($((1644000 \cdot 0,3) - 300000) / 1644000$). Внутренняя экосистема сетевых со-проектировщиков, удерживая информационное поле в цифровой среде фандрейзинга, позволяет снизить рисковую нагрузку на бюджет цирка на 193200 руб. (объем разделяемого риска).

Представим оптимизированную формулу полной стоимости реализации проекта цифрового фандрейзинга в рамках платформенной модели.

$$\Delta G = \Sigma (Di \cdot Pi) + \gamma \cdot (Mpr \cdot Cb) - Rprt. \quad (5)$$

Расчет по формуле:

$$\Delta G = 100000 + 1,4 \cdot (6,25 \cdot 1000 \cdot 100) - (-193200) = 918200 \text{ руб.}$$

При прямом вложении 100000 руб., объем со-инвестирования сетевыми со-инвесторами составит 918200 руб. Расчет по модели цифрового сетевого со-инвестирования мериторных благ показывает, что совокупный вклад цифровых участников в 9,2 раза превышает объем их прямых пожертвований. Основная доля – 90,8% финансирования формируется за счет сетевого мультипликатора (Mpr) и экосистемой при синергии их внутреннего взаимодействия (γ), а 11,7% за счет капитализации разделяемых рисков (Rprt).

В итоге, *сетевой со-проектировщик* выступает как ключевой внутренний инвестор, обеспечивающий финансовую устойчивость мериторного блага без пропорционального роста государственного субсидирования. Сквозные цифровые технологии (такие как смарт-контракты, предиктивная аналитика) позволяют преобразовать традиционные бизнес-процессы по субсидированию (типа «запрос-финансирование – отчетность») в динамическую экосистему мгновенно формирующую прямую связь финансовой поддержки с общественным запросом [29].

Раскроем возможные риски развития цифрового фандрейзинга и дадим оценку их нивелирования:

- системный риск – сетевое сообщество не смогло уменьшить «финансовый провал», происходит инверсия разделяемого риска, т.е. риск из разделяемого (Rprt) превратится в целевой убыток учреждения. Стратегически выйти из этой ситуации возможно переходом от разовых транзакций к рекуррентным платежам;

- технологический – низкий уровень цифровой грамотности целевой аудитории, риск «информационного шума» - сложность выделиться среди сотен других сборов. Для привлечения массовых доноров необходимо использование всех привычных платежных шлюзов и соцсетей (maks, VK), геймификации интерфейса;

- экономический – риск недостаточности сбора средств из-за микро-платежей. В этой связи необходимо формировать «резервный фонд» (мэтчинг - софинансирование) за счет крупных со-инвесторов на той же платформе, введения механизмов мэтчинга – государственного, фондового софинансирования (см. международный опыт), когда крупный донор удваивает или утраивает каждое пожертвование;

- правовой – совместное финансирование может не соответствовать правилам госзакупок (ФЗ-44/223), в связи с чем необходимо вести альтернативные сборы денежных средств. Например, целевые пожертвования с отдельным аудитом, использовать специализированные эскроу-счета или открывать НКО (внебюджетные фонды, эндаументы) при цирке, которые будут ак-

кумулировать цифровые пожертвования и передавать их цирку по договору целевого дарения;

- организационный – фонды могут нарушать и злоупотреблять собранными средствами. Экономическая справедливость и контроль будут выражаться в форме аудита, а именно при выявлении нарушения, смарт-контракт автоматически замораживает государственную долю, а частные средства возвращаются донорам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выявленный дисбаланс между ужесточением этических стандартов и сокращением бюджетного финансирования создает критический разрыв в ресурсном обеспечении цирковой отрасли. Исчерпанность классической модели финансирования обосновывает необходимость перехода к платформенному со-проектированию и внедрению цифровых механизмов фандрейзинга. Их внедрение позволит перейти от дотационного содержания к системе активного сетевого взаимодействия всех участников социально-экономических отношений.

Гипотеза исследования, получившая подтверждение в ходе работы, заключается в том, что компенсация критического дефицита бюджетных средств (на примере содержания животных в цирковой отрасли) достигается за счет трансформации чисто мериторной модели в цифровую экосистему сетевого со-инвестирования. Установлено, что цифровой фандрейзинг как технологический интерфейс обеспечивает переход донора в качественно новый статус – «сетевого со-проектировщика».

В статье обоснован переход к парадигме со-creation (С. Варго, Р. Лаш), реализуемой через платформенную модель цифрового со-инвестирования. В этой системе фандрейзинг утрачивает характер пассивного сбора средств и трансформируется в алгоритмизированный процесс финансового обеспечения конкретного «общественного запроса». Формирование концепции «платформенного цифрового фандрейзинга» позволяет легитимизировать участие общества в производстве мериторных благ. В рамках данной модели «сетевой со-проектировщик» выступает внутренним участником цифровой экосистемы, разделяющим с учреждением культуры риски и ответственность за достижение социальных эффектов. Он позиционируется как «осознанный со-инвестор», осуществляющий не безвозвратное пожертвование, а целевую инвестицию в сохранение культурного кода и инфраструктуры на принципах со-проектирования.

В основе данной финансовой политики лежит концепция платформенного цифрового фандрейзинга, выступающая теоретико-методологической основой сетевого мериторного со-

инвестирования. Здесь цифровой фандрейзинг представлен как технологический интерфейс экономической социодинамики («третье пространство»), обеспечивающий конверсию индивидуальных интересов в ресурсный потенциал. Ключевым механизмом реализации данной модели, позволяющим компенсировать ценовой разрыв между рыночной стоимостью и социальной ценностью блага, выступают интеллектуальные агентные системы, автоматизирующие процесс принятия финансовых решений.

Разработанная в рамках исследования методика оценки цифрового со-инвестирования, базирующаяся на расчете сетевого мультипликатора эффективности (ΔG), позволяет количественно измерить социальный и экономический эффект сетевого взаимодействия. Данный инструментариум формирует надежную методическую основу для дальнейшего развития концеп-

туальных подходов к финансированию сферы культуры в России.

Эффективность платформенного со-инвестирования мериторных благ заключается в экономии бюджетных затрат: государственная модель трансформируется из модели полного содержания отрасли в модель со-инвестирования тех проектов, которые уже получили общественную поддержку. Технический эффект будет заключаться в автоматизации процессов финансовой поддержки и оценки стоимости художественного продукта (циркового представления) на базе специализированных it-систем [30]. Социальный эффект заключается в обратной связи со спонсорами, прозрачности финансирования.

*Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов.*

The authors declare no conflict of interest.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Луховская О.К.** К вопросу о роли экономики в цифровизации сферы культуры и проблемах ее устойчивого развития. В сб.: «Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики». Матер. XV Между. н.-пр. конференции. 2021. Минск: Белорусский государственный аграрный технический университет. С.101-105.
2. **Луховская О.К.** Культурный потенциал как социально-экономический ресурс национального хозяйства. Тамбов: Тамбовский гос. ун-т им. Г.Р. Державина. 2009. 332 с.
3. **Груздева Е.В., Курникова И.В.** Специфика региональных финансов на примере Ивановской области. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 03(83). С. 14-23. DOI: 10.6060/snt.20258303.0002.
4. **Чарная И.В.** Экономика культуры: Учебник и практикум. М.: Юрайт. 2019. 240 с.
5. В Госдуме не поддержали запрет на использование животных в цирках. <https://ria.ru/20250924/gosduma-2043889869.html>.
6. Musgrave R.A., Musgrave P.B., Kullmer L. Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis. Band 1. Tübingen: 6. Auflage. 1994. 90 s.
7. Цирки. АИС «Статистика» Министерства культуры РФ. <https://stat.mkrf.ru/indicators/>.
8. **Гринберг Р.С., Рубинштейн А.Я.** Экономическая социодинамика. М.: Экономика. 2005. 648 с.
9. **Гончаров В.В.** Способы альтернативного финансирования учреждений культуры РФ в современной экономике. В сб.: «Проблемы современного социума глазами молодых исследователей – XVII». Матер. XVII Всерос. н.-пр. конференции. Курск: Университетская книга. 2025. С.18-22.
10. Цирк как современный культурный феномен. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cirk-kak-sovremennyyi-kulturnyi-fenomen>.
11. **Рубинштейн А.Я.** К теории рынков опекаемых благ. <https://cyberleninka.ru/article/n/k-teorii-rynkov-opekaemyh-blag>.
12. Распоряжение Правительства РФ № 434-р от 02.04.2012 «О концепции развития циркового дела в Российской Федерации на период до 2020 года». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128070/.
13. **Якобсон Л.И., Колосницына М.Г.** Экономика общественного сектора: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2017. 558 с.
14. **Басов А.А., Гончаренко Л.И., Смирнова Е.Е.** Направления развития источников финансирования организаций некоммерческого сектора РФ. *Экономика и социум*. 2020. № 1(68). С. 200-205.

REFERENCES

1. **Lukhovskaya O.K.** On the issue of the role of the economy in the digitalization of the cultural sphere and the problems of its sustainable development. *Materials of the XV International Scientific and Practical Conference "Modern innovative technologies and problems of sustainable development in the digital economy"*. Minsk: Belarusian State Agrarian Technical University. 2021. P.101-105. (in Russian).
2. Lukhovskaya O.K. Cultural potential as a socio-economic resource of the national economy. Tambov: Tambov State University named after G.R. Derzhavin. 2009. 332 p. (in Russian).
3. **Gruzdeva E.V., Kurnikova I.V.** Specifics of regional finances on the example of the Ivanovo region. *Modern high technologies. Regional application*. 2025. N 03(83). P.14-23. DOI: 10.6060/ snt.20258303.0002. (in Russian).
4. Charnaya I.V. Economics of culture: Textbook and workbook. Moscow: Yurayt. 2019. 240 p. (in Russian).
5. The State Duma did not support the ban on the use of animals in circuses. <https://ria.ru/20250924/gosduma-2043889869.html>. (in Russian).
6. Musgrave R.A., Musgrave P.B., Kullmer L. Public finance in theory and practice. Volume 1. Tübingen: 6. Auflage. 1994. 90 p.
7. Circuses. AIS «Statistics» of the Ministry of Culture of the Russian Federation. <https://stat.mkrf.ru/indicators/>. (in Russian).
8. Grinberg R.S., Rubinshteyn A.Ya. Economic sociodynamics. Moscow: Ekonomika. 2005. 648 p. (in Russian).
9. **Goncharov V.V.** Ways of alternative financing of cultural institutions of the Russian Federation in the modern economy. *Materials of the XVII All-Russian Scientific and Practical Conference "Problems of modern society through the eyes of young researchers – XVII"*. Kursk: University Book. 2025. P.18-22. (in Russian).
10. Circus as a modern cultural phenomenon. <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/cirk-kak-sovremennyyi-kulturnyi-fenomen>. (in Russian).
11. Rubinshteyn A.Ya. To the theory of markets for tutelary goods. <https://cyberleninka.ru/article/n/k-teorii-rynkov-opekaemyh-blag>. (in Russian).
12. Decree of the Government of the Russian Federation N 434-r of 02.04.2012 "On the concept of development of circus business in the Russian Federation for the period until 2020". https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_128070/. (in Russian).
13. Yakobson L.I., Kolosnitsyna M.G. Public sector economics: a textbook for undergraduates. Moscow: Yurayt. 2017. 558 p. (in Russian).

15. Жутаутайте Е. Формирование сообщества и практики соучастия как способ фандрайзинга в театральной организации. *Цена*. 2023. № 4(144). С.106-113.
16. Шекова Е.Л. Фандрайзинг в сфере культуры: монография. СПб.: Лань: Планета музыки. 2024. 226 с.
17. Домнина С.В. Проблемы и составляющие развития фандрайзинга в сфере культуры. *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 2(151). С.700-703. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.132.
18. Левитина И.Ю. Вопросы современного фандрайзинга в цифровой среде бюджетных организаций сферы культуры и искусства (на материалах Краснодарского края). <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-sovremennogo-fandrayzinga-v-tsifrovoy-srede-byudzhethnyh-organizatsiy-sfery-kultury-i-iskusstva-na-materialah-krasnodarskogo>.
19. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. N 1. P.1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
20. Kelly S. Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Case Study of San Diego Zoo Global. *Journal of Philanthropy and Marketing*. 2021. Vol. 26. N 3. DOI: 10.1002/nvsm.1708.
21. Digital-First Fundraising Benchmarks. <https://bench-marks.nextafter.com/>.
22. Астраханцева И.А., Астраханцев Р.Г., Бобков С.П. Агентные интеллектуальные системы с точки зрения системного анализа. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2025. № 04(84). С.101-109.
23. San Diego Zoo Wildlife Alliance. 2023 Impact Report: Partnering for Wildlife. San Diego: SDZWA. 2024. 52 p.
24. Charity Navigator. Historical Financial Profile: San Diego Zoo Wildlife Alliance (2011–2024). <https://www.charitynavigator.org>.
25. Tate. Annual Report and Accounts 2022/23. London: Tate Publishing. 2023. 112 p.
26. Годовой отчет Благотворительного фонда Владимира Потанина за 2024 год. М.: Благотворительный фонд Владимира Потанина. 2025. 64 с.
27. Отчеты и документы. Томский областной краеведческий музей имени М.Б. Шатилова. https://tomskmuseum.ru/about_mus/reports/.
28. Луховская О.К., Смирнова И.А. Анализ и оценка влияния сферы услуг на структурные преобразования в экономике и эффективность прогнозирования социально-экономического развития Ивановского региона. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2022. № 1(51). С. 81-88. DOI: 10.6060/ivecofin.2022511.588.
29. Царевский Д.А., Валинурова А.А., Привалов А.Н., Данилова С.В. Совершенствование бизнес-процессов организации на основе внедрения современных информационных технологий. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2024. № 03(61). С.72-80. DOI: 10.6060/ivecofin.2024613.691.
30. Горев С.В., Кутузова А.С. Искусственный интеллект в искусстве: оценка стоимости произведений с помощью технологий будущего. *Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]*. 2024. № 04(62). С.6-11. DOI: 10.6060/ivecofin.2024624.696.
14. Basov A.A., Goncharenko L.I., Smirnova E.E. The problem of development of financing of Russian NGOs at the present stage. *Economy and society*. 2020. N 1(68). P. 200-205. (in Russian).
15. Zhutautayte E. Community building and participatory practices as a way of fundraising in a theater organization. *Stage*. 2023. N 4(144). P.106-113. (in Russian).
16. Shekova E.L. Fundraising in the field of culture: monograph. Saint Petersburg: Lan: Planet of music. 2024. 226 p. (in Russian).
17. Domnina S.V. Problems and components of fundraising development in the field of culture. *Journal of Economy and entrepreneurship*. 2023. N 2(151). P.700-703. DOI: 10.34925/EIP.2023.151.2.132. (in Russian).
18. Levitina I.Yu. Questions of modern fundraising in a digital space of budgetary organizations in the sphere of culture and art (on the material of Krasnodar Region). <https://cyberleninka.ru/article/n/voprosy-sovremennogo-fandrayzinga-v-tsifrovoy-srede-byudzhethnyh-organizatsiy-sfery-kultury-i-iskusstva-na-materialah-krasnodarskogo>. (in Russian).
19. Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. N 1. P.1-17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.
20. Kelly S. Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Case Study of San Diego Zoo Global. *Journal of Philanthropy and Marketing*. 2021. Vol. 26. N 3. DOI: 10.1002/nvsm.1708.
21. Digital-First Fundraising Benchmarks. <https://bench-marks.nextafter.com/>.
22. Astrakhantseva I.A., Astrakhantsev R.G., Bobkov S.P. Agent-based intelligent systems from the point of view of systems analysis. *Modern high technologies. Regional application*. 2025. N 04(84). P.101-109. (in Russian).
23. San Diego Zoo Wildlife Alliance. 2023 Impact Report: Partnering for Wildlife. San Diego: SDZWA. 2024. 52 p.
24. Charity Navigator. Historical Financial Profile: San Diego Zoo Wildlife Alliance (2011–2024). <https://www.charitynavigator.org>.
25. Tate. Annual Report and Accounts 2022/23. London: Tate Publishing. 2023. 112 p.
26. Annual report of the Vladimir Potanin Charity Foundation for 2024. Moscow: Vladimir Potanin Charity Foundation. 2025. 64 p. (in Russian).
27. Reports and documents. Tomsk Regional Museum of Local Lore named after M.B. Shatilov. https://tomskmuseum.ru/about_mus/reports/. (in Russian).
28. Lukhovskaya O.K., Smirnova I.A. Analysis and evaluation of the impact of the service sector on structural transformations in the economy and the efficiency of forecasting the socio-economic development of the Ivanovo region. *Ivecofin*. 2022. N 1(51). P. 81-88. DOI: 10.6060/ivecofin.2022511.588. (in Russian).
29. Tsarevsky D.A., Valinurova A.A., Privalov A.N., Danilova S.V. Improvement of business processes of an organization based on the introduction of modern information technologies. *Ivecofin*. 2024. N 03(61). P.72-80. DOI: 10.6060/ivecofin.2024613.691. (in Russian).
30. Gorev S.V., Kutuzova A.S. Artificial intelligence in art: estimating the value of works with the help of future technologies. *Ivecofin*. 2024. N 04(62). P.6-11. DOI: 10.6060/ivecofin.2024624.696. (in Russian).

Поступила в редакцию 14.01.2026
Принята к опубликованию 28.01.2026

Received 14.01.2026
Accepted 28.01.2026