

A man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit jacket over a red sweater and a blue tie, is looking intently at a green plant. Several 1000 Russian Ruble banknotes are attached to the plant's branches, appearing to grow from it. The background is a light blue gradient with soft, out-of-focus light spots.

ВСЕ ТАЙНЫ ФАНДРАЙЗИНГА

**КАК
ВЫРАСТИТЬ
ДЕНЬГИ**

ЛЕВ ГУМИЛЬШТЕЙН

16+

Лев Гумильштейн

Как вырастить деньги.

Все тайны Фандрайзинга

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63666891

SelfPub; 2021

ISBN 978-5-532-99141-5

Аннотация

Книга станет занимательным чтением для тех, кто задумывает новые проекты. Много полезных знаний несёт она всем, кто занимается бизнесом, политикой, наукой и людям, открытым для осмысления глобальных процессов. Тема эффективного поиска ресурсов для решения задач в области общественного блага, почти не изучена в современной России, хотя практика имеет длинные исторические корни. Впервые, в популярной форме, рассказывается о тактиках по сбору средств для благотворительности и стартапов. Автор является руководителем группы специалистов, которые занимаются продвижением благотворительных проектов и имеют более чем тридцатилетний опыт работы в этой сфере и профильное образование.

Содержание

Предисловие	5
Глава 1. Гражданское общество в эпоху трансформации	9
Глава 2. Как творилось благо?	16
Глава 3. Фандрейзинг и путь к финансовой стабильности	31
Глава 4. Большая Сверкающая Мечта	53
Конец ознакомительного фрагмента.	60

Лев Гумильштейн

Как вырастить деньги.

Все тайны Фандрайзинга

В те исключительные дни мировой истории, которые нам приходится переживать, переоценка великих ценностей не только потребность человеческого духа, но и настоятельная, неотложная практическая надобность. В вихре стихийной смены событий жизнь не ждет и непрерывно возникающие новые или старые, в новых комбинациях, явления неотступно требуют объяснения, изучения, введения в русло общей системы, комбинирования и новых построений. А текущая жизнь складывается так, что спокойная систематическая научная разработка возникающих вопросов, в условиях текущего момента, делается почти невозможной¹.

¹ Новые построения идеологии и теории кооператизма-артельности СТАТЬИ М. Слобожанина. Петроград, 1919 год.

Предисловие

Данная книга будет полезна не только тем, кто профессионально занимается поиском ресурсов для осуществления разнообразных проектов. Это попытка представить обобщенную информацию, которая применима не только в некоммерческом секторе экономики, но и во всех остальных сферах жизни человека. Много интересных знаний несет она и тем, кто занимается бизнесом, политикой, общественной деятельностью, наукой и, наконец, просто обычному человеку для осмысления современных общественных процессов. Как обрести коммуникационные навыки, незаменимые для беспроблемного функционирования в современном обществе, как добиваться поставленных целей и подниматься по карьерной лестнице? Как научиться гармонично взаимодействовать с обществом в котором живём? Я представил здесь свое видение ответов на вопросы затронутых в данном повествовании. Конечно, кто-то может сказать, что я излагаю общеизвестные факты, но почему-то люди мало применяют их в окружающем мире и практически не говорят о них.

Если вы хотите, чтобы мир вокруг вас стал радостнее и комфортнее – нужно только захотеть. Разумные люди знают, что пока ты жив – возможно все, были бы возможности. Чаще всего под возможностями понимаются ресурсы и это не только деньги. Вся история человечества уже доказала,

что финансы значительно облегчают решение многих вопросов, от которых зависит насколько ваши проекты не останутся пустыми фантазиями, но превратятся в нечто осязаемое. Получится ли у них, у ваших идей, остаться надолго в жизни общества? Будет ли общество благодарно вам за ваши усилия? – Возможно, но это не точно и, собственно, абсолютно не важно. Для многих людей важно осознавать, то, что у них есть повод для гордости и что их добрые дела мироздание обязательно запишет в свой свиток.²

Как осуществить начинание без ресурсов? Правильно. Никак. Можно ли найти ресурсы? Можно. Как это сделать? – Все просто. Нужно этому научиться.

В начале 90-х годов большинство из нас, советских людей впервые услышало слово «фандрайзинг», которое буквально обозначало процесс по выращиванию ресурсов. Нам казалось странным и непостижимым что можно «вырастить» ресурсы, мы не знали, как можно обращаться к людям за помощью и деньгами и вообще ожидать, что они откликнуться. Время показало, что мы ошибались. Люди просто вспомнили, что они всегда помогали друг другу и делали это бескорыстно. С развитием гражданской инициативы фандрайзинг стал общепризнанным инструментом поиска ресурсов и

² Сокровищница добрых дел (свиток) – догмат, введенный в Средние века в католическое богословие: совокупность добрых дел, совершенных Иисусом Христом, а также сверхдолжные дела – излишние добрые дела, которые совершили святые, которые не нужны были им самим для того, чтобы получить вечную жизнь и блаженства.

вполне прикладной дисциплиной со своими профессиональными тайнами. Нужно знать многое и уметь многое, чтобы стать тем особенным доверенным лицом, которому люди отдают свои деньги, время и ресурсы, только потому, что поверили и прониклись идеями.

Мы еще не полностью осознали в какую бурную эпоху перемен вступили, как меняется глобальное гражданское общество, перед какими вызовами мы предстаем. Начинается новое время – время гражданской инициативы и стартапов. Это увеличивает значимость грамотного фандрайзинга (неграмотный, непрофессиональный сбор ресурсов очень часто попадает под статьи уголовного кодекса и ничего, кроме отторжения и разочарования не вызывает). Люди должны знать и четко понимать куда они отдают свои заработанные деньги и обязательно видеть результаты, будь то простенькая самодельная открытка от спасенного ребенка или свое имя на одном из золотых листьев дерева благодарности на стене большой онкологической больницы.

В своей книге я раскрыл основные профессиональные секреты, которые помогают правильно ориентироваться в сегодняшней жизни с учетом бурно развивающегося гражданского общества. Остановился на том, как следует начинать кампанию по сбору средств, как составить стратегический план по поиску ресурсов, как использовать различные методы и техники фандрайзинга, с учетом новых технологий. В книге затронуты важные моменты по созданию и рабо-

те с Советом Директоров, волонтерами и донорами. Особое место уделено брендингу, который позволяет сделать так, чтобы ваша некоммерческая организация стала узнаваемой и конкурентоспособной. В основу книги я положил лучшие практики, которые успешно используются в международных организациях, показал, как положительно работает взаимодополняющий союз государства и общественной инициативы на примере проекта по ликвидации неграмотности в СССР.

Жизнь – это процесс, который находится в постоянном движении. Меняется все, – люди страны, государственные устройства, общественные отношения, но стабильным остается одно условие – для успеха и развития необходима инициатива, творческий подход и общественная поддержка. Самое главное для любого фандрайзера – это кристально чистая репутация. Можно однажды собрать деньги пообещать и ничего не сделать, можно найти кучу оправданий, привести кучу доводов, но основная база отношений, строящаяся на доверии и респектабельности будет нарушена. Главное в работе фандрайзера – показать людям, что именно они важны гораздо больше, чем деньги и ресурсы. Творческая инициатива, соучастие и стремление изменить мир – вот, что действительно важно. Ответы на многие вопросы вы найдёте в этой книге.

Глава 1. Гражданское общество в эпоху трансформации

Сегодняшний мир трансформируется с невероятной скоростью. То, что казалось неизбежным вчера, сегодня уже неактуально. Только лидер с мгновенной реакцией и рациональной смелостью может принимать эффективные решения в создавшейся ситуации. Именно выверенная политика, хороший анализ и хладнокровное умелое принятие решений позволяет правильно отражать вызовы, стоящие перед человечеством. Трансформация затронула и гражданское общество, которое неуклонно становится основным значимым фактором исторического развития. Гражданское общество 21 века изменилось кардинально.

Оно выросло и окрепло. Только в Индии уже создано и работает более трех миллионов благотворительных организаций, в США число общественных неправительственных организаций составляет около 1,5 миллионов. По данным ООН неправительственные организации, такие как **Бангладешский Комитет** по развитию сельских районов работают с сотнями миллионов людей; 81 000 международных НПО (Неправительственная Организация) и сетевыми организациями, 90 процентов из которых были созданы с 1975 года. Данные не включают все уличные протестные группы, об-

ественные движения и неформальные общественные объединения, которые часто не регистрируются. В благотворительных организациях Великобритании, число неформальных общественных инициатив превышает число зарегистрированных более чем в четыре раза.

Многие неправительственные организации работают очень эффективно, в результате их деятельности меньшее количество людей в мире умирает молодыми, а основные показатели здоровья и образования, доходов и занятости понемногу улучшаются – по крайней мере, для большинства людей в большинстве стран. Однако экономическое неравенство растет, демократия качественно изменяется, климатические изменения ухудшаются, а дискриминация по признаку расы, пола, способностей и сексуальной ориентации остается эндемичной. Многие исследователи считают, что гражданское общество мутирует, но изменения эти вряд ли можно назвать положительными и это происходит из-за того, что качество гражданского общества ухудшается, несмотря на то, что размер его продолжает расти.

Происходит коренное изменение форм гражданской активности – они все больше привязаны и вплетены в социальные сети. Цифровой мир диктует новые законы. Именно в социальных сетях живут группы социальной активности. Люди начинают «активизироваться на диване с бутербродом в зубах». Такие цифровые группы социальной активности, я называю «облачными». Они обычно генерируют сильные по-

сылы, но имеют низкое членство в реальной действительности. Как говорится у многих лидеров общественного мнения «замах на рубль, а удар на копейку. Эти группы могут объединить определенное количество людей для привлечения ресурсов, создания петиций и пропаганды определенных ценностей, но не оказывают глубинного воздействия на экономику и политику. Они слишком слабы, чтобы влиять на трансформацию общества. В нынешний исторический период реальные крупномасштабные совместные действия очень редки.

Традиционные формы участия – такие как голосование и членство в профсоюзах и других массовых организациях – за последние 50 лет значительно сократились как в странах Европы, так и в США. Майкл Эдвардс³ в своей статье: «**When is civil society a force for social transformation?**» (Когда гражданское общество чувствует необходимость трансформации)» опубликованной на сайте <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/when-is-civil-society-force-for-social-transformation/> пишет, что вместо них появились другие формы участия, но они не оказывают кардинального эффекта в привлечении большого числа людей к непосредственной, постоянной и потенциально преобразующей деятельности. В качестве индикатора изменения ситуации число запросов в Google по запросу «граж-

³ Майкл Эдвардс – писатель и активист из северной части штата Нью-Йорк, США, редактор журнала Transformation.

данское общество» упало на 70 процентов в период с 2004 по 2012 год. За тот же период количество запросов «социальные сети» и «социальные предприниматели» выросло на 90 процентов и 40 процентов соответственно.

Новые тенденции не плохие и не хорошие – они такие, какие есть. Базой для трансформации становится онлайн активизм. Если в 60-х годах активизм носил явно либеральный уклон, то сегодняшние перекосы государственной политики в США и ряде стран Европы вызывают к жизни новый тип активизма, правда пока робкого, как бы недоумевающего активизма консервативного. Люди устают от перекосов в ту или другую сторону. Жизнь требует баланса. Сейчас очевидно, что в жизни общества новые социальные «облачные» объединения работают гораздо эффективнее, чем неповоротливые государственные институты. В Российской Федерации это поняли и очень эффективно переводят государственные институты на цифровые рельсы. Получение государственных услуг стало гораздо удобнее и эффективнее, и позволяет гибко решать многие вопросы. Существует мнение, что во многих странах люди склонны доверять общественным объединениям гораздо больше, чем государственным службам. По данным РБК, которые они взяли из исследования Eidelman⁴ россияне ока-

⁴ Edelman – это международное агентство, которое сотрудничает с предприятиями и организациями в целях развития, продвижения и защиты их брендов и репутации.

зались на последнем месте уровня доверия к общественным организациям: им в России доверяют меньше всего лишь 23 % опрошенных по сравнению с 74 % в Китае, 59 % в Канаде и 47 % в Великобритании. То же касается и бизнеса: предпринимателям в России верят лишь 34 % опрошенных (80 % – в Китае, 58 % – в Бразилии, 44 % в Испании). Цитируются данные РБК⁵: <https://www.rbc.ru/society/22/01/2019/5c4632139a7947d392889cfd>. Сказывается, наверное, тяжелое наследие 90-х годов прошлого столетия.

В США общественным организациям доверяют почти 53 процента, причем из тех, кто голосовал за демократов составили 58 %, а за республиканцев это количество составило 51 %. В то же время число профсоюзов в США за период с 1950 года по 2000 год сократилось на 43 процента, ассоциации учителей и родителей потеряли почти 60 % своих членов то же самое коснулось политических партий и женских организаций. Но свято место пусто не бывает, их место занимают другие формы общественных объединений. Происходит это очень по-разному и не всегда работает в области объединения точек зрения, а наоборот. Новое поколение выбирает, в силу порой непримиримых собственных противоречий, отказывая тем, кто может думать по-другому в возможности существования. Постепенно отмирают навыки реальной

⁵ «РосБизнесКонсалтинг» – ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий.

самоорганизации, реальной инициативы и действия. На фоне растущего увеличения самообъединений, растет и конкуренция за получение ресурсов. Сама ресурсная база постепенно суживается. Принципиальность и радикализм многих современных объединений тесно сплетается с пожеланиями истеблишмента, который можно охарактеризовать как совокупность правящих лиц, контролирующую страну или организацию. Часто этот термин заменяют на выражение «властные круги». Логично то, что истеблишмент всегда поддерживает существующую систему и имея неограниченный доступ к ресурсам почти всегда дает возможность доступа к этим ресурсам только тем общественным объединениям и инициативам, которые проводят в жизнь видение и миссию своих доноров.

Как же развивался сектор общественных объединений? Всегда ли благотворительность зависела от воли власть предержащих, как развивалась филантропия – это темы долгих исторических изысканий.

Задача данного анализа рассмотреть существующие классические способы поиска ресурсов для организации и проанализировать есть ли реальный смысл в использовании тех или иных инструментов. Если все общественные объединения зависят от истеблишмента, который может диктовать свои условия общественному объединению, возможно этически не совпадающие по убеждениям, нужны ли такие формы человеческой самоорганизации и имеет ли смысл конку-

рировать за эти ресурсы? Как сделать так, чтобы стать независимыми от чужой воли и успешно выполнить свои задачи – автор попытается высказать свои идеи на этот счет и будет благодарен, если вокруг его идей возникнет плодотворная, ведущая к консенсусу дискуссия.

Глава 2. Как творилось благо?

Если вы знаете слово благотворительность, значит вы понимаете зачем оно существует. Творить благо всегда было почетным делом во всех общественных группах и во все времена. Все религии поощряли и поощряют благотворительность, поскольку люди просто обязаны помогать друг другу. В 347 году до нашей эры Платон завещал все свое имущество на поддержку неимущих студентов школы, которую сам же открыл и где успешно преподавал.

Массовое филантропическое движение приобрело большое распространение в начале 20 века, когда «новые богатые», которых становилось все больше стали чувствовать свою социальную ответственность перед страной. Но зная, с каким трудом они зарабатывали свои первоначальные капиталы (тогда ведь не было залоговых аукционов), они не хотели просто делиться со всякими ушлыми ребятами. Им хотелось тратить свои заработанные деньги на общепользные дела. Так, один из основателей сети магазинов Sears, который наладил службу поставок товаров, Юлиус Розенвальд⁶, вы-

⁶ Юлиус Розенвальд (12 августа 1862 – 6 января 1932) был американским бизнесменом и филантропом. Он наиболее известен как совладелец и руководитель Sears, Roebuck and Company, а также основатель Фонда Розенвальда, который пожертвовал миллионы соответствующих фондов на поддержку образования афроамериканских детей в сельских районах Юга, а также на другие благотворительные цели. в первой половине 20 века.

звал бурю среди благотворителей, вложив 700000 долларов в систему школ для бедных районов Юга США и было это в 1912 году. Но деньги, которые шли на благотворительность были строго регламентированы и расписаны, а сами доноры были очень негибкими в трагах. Иногда их желания и видение не соответствовали требованиям времени, дела у многих общественных организаций шли плохо из-за недостатка финансирования на развитие и поддержку новых проектов.

Филантропия в России была привнесена еще со времен Византии. Монахи распространяли в народе идею «возлюби ближнего своего как самого себя»⁷

В летописных свидетельствах содержится информация о том, что благотворительность исходила преимущественно от князей, а также от монастырей, церквей, духовенства. Древнерусские князья, например, накануне больших праздников посещали тюрьмы и богадельни, где собственноручно раздавали милостыню их обитателям, навещали одиноких убогих людей. Князь Владимир Святой⁸ остался в народной памяти как "отец для всех", потому что щедро раздавал милостыню бедным и выделял монастырям на благотворительные цели десятую долю своих княжеских доходов. Андрей Боголюб-

⁷ Библия, Новый Завет, Евангелие от Марка, 12:31. Вторая подобная ей: возлюби ближнего твоего, как самого себя. Иной большей сих заповеди нет.

⁸ Влади́мир Святосла́вич (др. – рус. Володимѣръ Святославичь, 958 или около 956, Киев – 15 июля 1015, Берестово) – князь новгородский (969–978), князь киевский (978–1015), при котором произошло Крещение Руси.

ский⁹ строил храмы и монастыри. По его приказу кормили иноков, инокинь и убогих. То же можно прочитать в летописях и о многих других князьях. Очень много делало и духовенство. Так, Печерский инок Исакий¹⁰ отдал свое имение нищим. Князь Святоша Черниговский, поступив в Печерскую обитель, работал там, постоянно раздавая то, что смог заработать. Олимпий¹¹, первый иконописец на Руси, часть платы за свой труд отдавал нищим. Летописи сообщают нам, что в Древней Руси нуждающиеся в помощи селились на церковных землях, под покровительство церкви. В то время монастыри и храмы были богаты, т. к. помимо щедрых княжеских пожертвований, монастыри являлись собственниками душ и содержателями кабаков, приносящих большие доходы. Согласно летописи, при отдельных церквях в то время находились также и неизлечимо больные, за кото-

⁹ Андрэй Юрьевич Боголюбский (род. ок. 1111 года^[1] – ум. 29 июня 1174) – князь Вышгородский (1149, 1155, Дорогобужский (1150–1151), Рязанский (1153), великий князь Владимирский (1157–1174). Сын Юрия Владимировича (Долгорукого) и половецкой княжны, дочери хана Аепы (Осеневица) и внуки хана Осеня (Асиня). Святой Русской православной церкви;

¹⁰ Исаакий Печерский (?–1090) – преподобный, затворник Киево-Печерский. В миру был богатым купцом, родом торопчанин, по имени Чернь. По неизвестным причинам раздал всё своё имущество нищим, пришёл в Киев и принял постриг от преподобного Антония.

¹¹ Аліпій (Алімпій, Олімпій) Печёрский (ок. 1065 или 1070 – ок. 1114) – преподобный святой, киевский мозаичист, иконописец и ювелир конца XI века, ученик греческих мастеров. Первый из названных по имени древнерусский живописец

рыми ухаживали иноки, используя "домашнюю медицину". Они же оказывали посильную помощь населению в периоды «моров» (эпидемий). В 1230 г. появились "убогие дома".

Обычно благотворительность была частным делом и нередко меценаты старались не разглашать свои добрые дела. На протяжении всей своей истории благотворительность, по словам философа эпохи Просвещения Поля Анри Гольбаха¹², была "случайной добродетелью". Благотворительность могла процветать в одном городе и быть очень слабой, а то и вообще отсутствовать в другом. Критики левого направления, особенно во Франции и Германии, утверждали, что благотворительность непременно всегда носила антидемократический характер. Благотворительность и закон о бедных унижали тех, кому оказывалась помощь, и потому многие английские политики, в том числе Эньюрин Бивэн¹³, в 1940-х гг. работали над созданием универсальных социальных программ. Необходимость сохранения человеческого достоинства наряду с недостаточной эффектив-

¹² Гольбах Поль Анри – французский философ (по происхождению немец), писатель, просветитель, энциклопедист, выдающийся систематизатор идей французских материалистов, один из людей, на чьих трудах вызревала революционная французская буржуазия.

¹³ Эньюрин Бивэн (англ. *Aneurin Bevan*, реальное произношение имени *Энайрин Бэвен* [ə'naɪrɪn 'bevən]; 15 ноября 1897, Тредегар, графство Монмутшир, Уэльс – 6 июля 1960, Чешем, графство Бакингемшир) – британский политик-лейборист валлийского происхождения, один из лидеров левого крыла Лейбористской партии, создатель Национальной системы здравоохранения Великобритании.

ностью частной благотворительности способствовала разработке финансируемой государством системы социальной защиты.

Поскольку Европа представляет собой совокупность разных государств и народов, традиции благотворительности в разных частях Европы иногда различались кардинально. При англосаксонской модели некоммерческие организации существовали как противовес государству и основывались на слабой социальной государственной поддержке населения как бы возмещающая ее. Модель германская, напротив, придавала государству большую роль в решении социальных вопросов, а некоммерческие организации играли роль помощников государства. В средиземноморской модели приоритетная роль отводилась церкви и семейным объединениям, а государство выступало посредником и медиатором.

Скандинавская модель отличалась мощной государственной социальной поддержкой и крепкими традициями волонтерства в совокупности с семейными объединениями.

В США общественные организации проявили свою активность уже при зарождении Американской государственности. Поскольку у первых переселенцев не было реальных государственных структур или они только создавались. Общественные инициативы играли огромную роль в налаживании жизни общества. Создавались как благотворительные организации, такие как церкви и школы, так и трудовые сельскохозяйственные самообъединения, которые существовали на

основе членских взносов и работали в рамках договоренностей.

Добровольные ассоциации и до сегодняшнего времени очень распространены в США, но теперь из единиц гражданской инициативы они постепенно превращаются в некие гибриды из бизнеса и государственных структур. Для развития некоммерческого сектора особым стал период с 1884 по 1969 год. В этот период времени было принято важное законодательство, касающееся структуры освобождения от налогов в налоговом кодексе США. В течении этих лет Конгресс принял множество законодательных актов, устанавливающих основные требования освобождения от налогов, определяющих коммерческую деятельность, подлежащую налогообложению и регулиующую частные фонды как подгруппы этих, освобожденных от налогов организаций. В 1913 году Конгресс США определил основы и поныне действующей системы налогообложения. **В 1917 году был издан Revenue Act¹⁴**, который разрешил налогоплательщикам вычитать благотворительные пожертвования из налоговой базы. Важным моментом для некоммерческих организаций США стал 1969 год, когда был принят новый TRA (69), который установил ряд более строгих требований, специфичных для частных фондов. Эти «Правила частного фонда» включали в себя

¹⁴ Закон США о военных доходах 1917 года значительно повысил ставки федерального подоходного налога, одновременно снизив налоговые льготы. Закон о военных доходах 1917 года. War_Revenue_Act_of_1917.

два ежегодных требования и множество «запрещенных видов деятельности», которые считались противоречащим общественным интересам. Во-первых, TRA69 установил ежегодный акцизный налог по инвестиционному доходу. Это положение было предназначено чтобы заставить частные фонды «делить бремя оплаты расходов правительства». Во-вторых, не работающие активно фонды должны были распределять минимальную сумму на благотворительные цели каждый год.

Далее, частные фонды, которые не выполняли минимальные требования по распределению благотворительной помощи или участвовали в определенных запрещенных видах деятельности облагались налогами и другими санкциями.

После второй мировой войны, когда прибыли американских монополистов благодаря правительственным заказам, возросли, представители истеблишмента начали размышлять над применением новых подходов к международным отношениям. За четыре года войны прибыли крупнейших корпораций составили 87 млрд. долларов. В послевоенные годы монополисты продолжали получать огромные сверхприбыли, которая за 1946–1950 годы составила свыше 100 млрд. долларов. Джон Ф. Кеннеди¹⁵ в 1960 году на-

¹⁵ Джон Фицджеральд (Джек) Кеннеди (англ. *John Fitzgerald «Jack» Kennedy*, известный также как JFK (*Джей-Эф-Кей*); 29 мая 1917, Бруклайн – 22 ноября 1963, Даллас) – американский политический, государственный и общественный деятель, 35-й президент США (1961–1963). В современном общественном сознании Кеннеди чаще всего связывают с его загадочным убийством, потрясшим весь

стойчиво убеждал конгресс в необходимости создания современного объединенного агентства, способного осуществлять продвижение моральных, экономических и стратегических идеалов США. В итоге, 3 ноября 1961 года был подписан Акт о международной помощи¹⁶, согласно которому разрешалось оказывать международную и гуманитарную помощь странам в рамках единого международного агентства. Первоначально было отмечено, что помощь категорически не может оказываться коммунистическим странам, но потом условия были «смягчены» и стало возможным оказывать помощь странам если того потребуется в рамках национальной безопасности США. Истеблишменту стали нужны собственные общественные организации, которые могли бы работать на международной арене в рамках кредитной помощи интересующих США странам.

Воодушевленное планом Маршалла, правительство США рассматривало эти организации как ключ, а позднее инструмент влияния и рычаг распространения своей политики. Деятели некоммерческих организаций (далее НКО) стали тесно сотрудничать с представителями государства, которые финансировали пилотные проекты, развивали их, изучали и

мир, многочисленные гипотезы разрешения которого выдвигаются по сей день.

¹⁶ Закон об иностранной помощи (Pub.L. 87–195, 75 Stat. 424-2, вступил в силу 4 сентября 1961 г., 22 USC § 2151 и последующие) является законом Конгресса Соединенных Штатов. Закон реорганизовал структуру существующих программ внешней помощи США, проводя различие между военной и невоенной помощью, и создал новое агентство.

собирали в сети. В 90-х годах, появилось понятие Третий сектор, который стал в один ряд с правительством и бизнесом. Именно тогда правящие круги США, особенно интенсивно проводили свою программу по экспорту демократии в другие страны. Известный американский историк Жак Мартин Берзин в 1986 году отмечал, что демократию нельзя вылепить из того, что люди случайно находятся в данном регионе; ее нельзя продвигать извне посторонними; и это все еще может быть невозможно, если попытаться предпринять изнутри решительными жителями этой страны. Подобно тому, как жизнь на Земле зависела от определенного сочетания не связанных между собой факторов, так и для того, чтобы демократия родилась жизнеспособной, необходим ряд разрозненных элементов и условий. Среди этих условий можно назвать традиции, грамотность и определенный вид обучения компромиссу, а также отрезвляющий эффект национальной катастрофы – Франция в 1870 году¹⁷ и Германия в 1945 году¹⁸. Для самого адаптируемого из народов, японцев, потребовалось столетие, чтобы приблизиться к западной демократии, несомненно, чему способствовала жесткая опека,

¹⁷ Франко-прусская война 1870–1871 годов – война, в 1870–1871 годах. Война, спровоцированная прусским канцлером О. фон Бисмарком и формально начатая Наполеоном III, закончилась поражением и крахом Франции, в результате чего Пруссия сумела преобразовать Северогерманский союз в единое Германское государство.

¹⁸ «Германия в 1945 году» или «Оккупация Германии после Великой Отечественной войны»

последовавшая за тяжелым поражением. А другие люди могли бы воспринять тот же опыт с другой стороны, как стимул к сопротивлению переменам. Но интересы финансово-промышленных групп преобладали здравый смысл и международное влияние США продолжало расширяться. Самым большим успехом для них стал развал Советского Союза в 1991 году, который произошел из-за предательства, трусости и устаревших управленческих взглядов руководства СССР. Большую роль сыграл и железный занавес, благодаря которому в СССР была проиграна информационная война и пропагандировались мифы о прекрасной и беззаботной жизни на Западе, где царствует общество всеобщего изобилия. Именно тогда, в 1987 году в России появился Джордж Сорос¹⁹. В своей статье «*Kто потерял Россию*» (*Who Lost Russia?*) Сорос рассказывал (перевод автора):

«В 1988 году я предложил создать международную рабочую группу для изучения создания «открытого сектора» в советской экономике, и, к моему некоторому удивлению – я тогда был малоизвестным управляющим фондом – мое предложение было принято чиновниками в СССР» Идея этого «малоизвестного управляющего» состояла в том, «что-

¹⁹ Джордж Сóрос (англ. *George Soros*, род. 12 августа 1930, Будапешт, Королевство Венгрия) – американский трейдер, финансист, инвестор. Сторонник теории открытого общества. Создатель сети благотворительных организаций, известных как «Фонд Сороса». Член исполнительного комитета International Crisis Group^[en]^[5]. На сентябрь 2019 года его состояние оценивается в 8,3 млрд долларов США

бы создать рыночный сектор в рамках командной экономики, выбрав такую отрасль, как пищевая промышленность, которая будет продавать свою продукцию потребителям по рыночным, а не по командным ценам (с соответствующей системой перехода от командных цен к рыночным ценам). Затем этот «открытый сектор» можно было бы постепенно расширять. Вскоре стало очевидно, что эта идея непрактична, потому что командная экономика была слишком больна, чтобы вырастить зародыш рыночной экономики. То есть решить проблему трансфертного ценообразования не удалось. Но даже такая безрассудная идея из незначительного источника была поддержана на самом высоком уровне. Премьер-министр Владимир Рыжков²⁰ приказал руководителям крупнейших учреждений – Госплана, Госснаба и т. Д. – **участвовать**. Это правда, что мне удалось привлечь западных экономистов, таких как Василий Леонтьев²¹ и Романо Проди²², к участию с западной стороны. Позже я со-

²⁰ В оригинальном тексте на английском языке утверждается, что премьер-министром был в это время Владимир Рыжков, но реально в. 27 сентября 1985 – 14 января 1991 премьер-министром был Николай Иванович Рыжков.

²¹ Василий Васильевич Леонтьев (5 августа 1905, Мюнхен^[2] – 5 февраля 1999, Нью-Йорк) – американский экономист российского происхождения, создатель теории межотраслевого анализа, лауреат премии по экономике памяти Альфреда Нобеля за 1973 год «за развитие метода „затраты – выпуск“ и за его применение к важным экономическим проблемам»

²² Романо Проди (итал. *Romano Prodi*, 9 августа 1939, Скандиано) – итальянский левоцентристский политик, премьер-министр (1996–1998, 2006–2008). Между двумя премьерствами был президентом Еврокомиссии (1999–2004). С

брал группу западных экспертов, которые консультировали различные группы российских экономистов, готовящих конкурирующие программы экономических реформ. Затем я организовал приглашение авторов основного российского проекта по экономической реформе, так называемого плана Шаталина²³, во главе с Григорием Явлинским на встречу Международного валютного фонда и Всемирного банка в Вашингтоне в 1990 году. Горбачев²⁴ сомневался в этом проекте и в конце концов отказался от него. Он возражал против двух вопросов: приватизации земли и одновременного роспуска Советского Союза и выступал за создание экономического союза. «Я по-прежнему думаю, что план Шаталина обеспечил бы более упорядоченный переход, чем то, как события пошли в реальности». Добрый и бескорыстный филантроп Сорос вспоминает: «Я учредил Международный научный фонд со 100 миллионами долларов (возможные выплаты достигли 140 миллионов долларов). Нашим первым действием было раздать по 500 долларов каждому примерно

2008 года почётный доктор МГИМО (У) МИД РФ.

²³ 500 дней (программа Шаталина – Явлинского) – непринятая программа перехода плановой экономики Советского Союза на рыночную экономику в целях преодоления экономического кризиса 1990 года и реализации «прав граждан на лучшую, более достойную жизнь». По собственному утверждению академика Шаталина, программа имела «явное признание капитализма»

²⁴ М. С. Горбачёв (р. 2 марта 1931 г.) – советский и российский государственный, политический, партийный и общественный деятель. Самый долгоживущий правитель России в истории. Первый и единственный президент СССР (1990–1991).

40 000 лучших ученых в надежде, что это побудит их остаться в России и продолжить научную работу. На это ушло всего 20 миллионов долларов, и этим ученым удалось прожить год. Критерии отбора ученых были открытыми, прозрачными и объективными: три упоминания в ведущих научных публикациях. Распределение было осуществлено за несколько месяцев при соотношении расходов менее 10 процентов, и схема гарантировала выплаты в долларах каждому получателю на всей территории бывшего Советского Союза. Это послужило доказательством практической целесообразности моего предложения по контролю за выплатой средств. Остальные деньги были потрачены на поддержку исследований на основе международного организованного процесса экспертной оценки, в котором участвовали самые известные ученые мира. (Борис Березовский²⁵ выделил 1,5 миллиона долларов на командировочные гранты по собственным причинам. Это был единственный вклад России.) Все средства были выделены менее чем за два года. Мои причины поддерживать ученых были сложными. Я хотел продемонстрировать, что иностранная помощь может быть успешной, и выбрал нау-

²⁵ Борис Абра́мович Березо́вский (23 января 1946, Москва, СССР – 23 марта 2013, Аскот, Великобритания – советский и российский предприниматель, государственный и политический деятель, учёный-математик, физик, автор ряда научных трудов и монографий, доктор технических наук (1983), профессор. С 29 октября 1996 года по 4 ноября 1997 года – заместитель секретаря Совета безопасности Российской Федерации. Член-корреспондент Российской академии наук (1991). Лауреат Премии Ленинского комсомола (1978). Член КПСС с 1975 года.

ку в качестве области демонстрации, потому что мог рассчитывать на поддержку членов международного научного сообщества, которые были готовы пожертвовать свое время и энергию для оценки исследовательских проектов. Но механизм раздачи экстренной помощи можно было бы заставить работать не только для ученых, но и для поддержки пенсионеров. Пытаясь снять с себя ответственность за свою деятельность в России Джордж Сорос констатирует: «Я также помню, как Александр Яковлев²⁶, главная движущая сила Горбачева, много позже рассказывал мне, как он чувствовал себя униженным в своих отношениях с американцами. С сожалением я должен был сделать вывод, что Запад не очень-то заботился об открытом обществе как универсальном понятии. Если бы это было так, то процесс перехода все еще был бы очень болезненным для России, со многими потрясениями и разочарованиями, но, по крайней мере, он двигался бы в правильном направлении. Россия могла бы стать настоящей демократией и настоящим другом Соединенных Штатов, как это сделала Германия после Второй мировой войны и Плана Маршалла. Это не та перспектива, которая стоит перед нами сегодня». Он вспоминал «Я воздерживался от личных инвестиций в Россию, отчасти чтобы избежать

²⁶ Александр Николаевич Яковлев (2 декабря 1923, дер. Королёво, Ярославская губерния – 18 октября 2005, Москва) – советский и российский политический деятель, публицист, учёный-американист^[1], академик РАН, один из главных идеологов, «архитекторов» перестройки.

конфликта интересов, но главным образом потому, что мне не нравилось то, что я видел. Однако я не вмешивался в дела моих управляющих фондами, которые хотели инвестировать, и также одобрил их участие в Российском инвестиционном фонде на равных условиях с другими западными инвесторами». Однако мнение управляющих фондами было крайне противоречивым: «Именно здесь затруднилось пересечение путей между филантропом и инвестором», – говорит Роб Джонсон, давний сотрудник Сороса, который работал портфельным менеджером в Quantum в 1990-х годах. Но к тому времени, по словам Джонсона, единственной причиной, по которой Сорос все еще управлял хедж-фондом, было желание заработать больше денег для своих целей. Сороса обвинял, и премьер-министр Малайзии Махатхир Мохамад назвав его и других игроков «беспринципными спекулянтами», чья аморальная работа не имеет социальной ценности. Сорос публично отверг критику, но, когда инвесторы нацелились на индонезийскую рупию осенью 1997 года, Quantum среди них не было. Он также не присоединился к другим хедж-фондам, когда в следующем году они нацелились на российский рубль. Уже вложив сотни миллионов долларов в стабилизацию ситуации в России, Сорос подорвал бы свою работу, сделав ставку против российской валюты. В итоге он понес убыток в 400 миллионов долларов.

Глава 3. Фандрейзинг и путь к финансовой стабильности

Эта глава будет посвящена сути фандрайзинга, так как он виделся изначально в стране, где некоммерческий сектор стал третьим по своему значению – США. Для общественных организаций одним из основных показателей их эффективности является финансовая стабильность, которая поддерживается постоянным поиском и привлечением ресурсов необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом. Процесс поиска и привлечения ресурсов для НКО называется фандрайзингом. Это целая наука, где в основе лежит постоянный поиск ресурсов, их постоянное обновление и систематизация.

Что такое фандрайзинг? Это управляемый сбор денежных средств и других ресурсов, направляемых на осуществление четко поставленных общепольных целей.

Для большинства некоммерческих организаций фандрайзинг – это краеугольный камень, поскольку от эффективности работы организации в этой области зависит выживет ли организация или нет. Работы в области фандрайзинга – процесс постоянный, и поэтому от умения руководителей организации использовать различные стратегии и тактики зави-

сит жизнь НКО.

Источниками финансирования в основном подразделяются на две большие группы:

- *Корпоративные доноры (организации, различные юридические лица, фонды)*
- *Индивидуальные доноры (физические лица)*

Государственные организации и частные корпорации (в 2010 году гранты НКО от корпораций в США составили 16 млрд долларов). Пожертвования от таких доноров называются планируемыми пожертвованиями. Смотреть таблицу № 1.

Таблица № 1. Статистика пожертвований в США, в млрд. долларов

	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Индивидуальные доноры, млрд.\$	375	390	410,02	427,82	449,84
Корпоративные доноры, млрд.\$	Нет данных	19,23	20,77	19,31	21,9
Фонды, млрд.\$	Нет данных	63,11	66,90	73,84	75,69

Индивидуальные доноры, как дорогие растения, культивируются годами, они являются самым ценным капиталом для любого НКО – носят название базы культивируемых доноров. По данным Национального фонда филантропии (National Philanthropic Trust) в 2017 году только в США пожертвования индивидуальных доноров равнялись \$410,02 млрд (смотри таблицу № 1). Увеличение составило 5,2 % от 2016 года. Корпоративные пожертвования в 2017 году увеличились до 20,77 млрд. долл. США – в процентном соотношении это составило 8,0 % от 2016 года. Пожертвования фондов в 2017 году увеличились до 66,90 млрд долларов, что на 6,0 % больше, чем в 2016 году. В 2017 году большинство благотворительных долларов отправилось в религию (31 %), образование (14 %), социальное служение (12 %), на гранты (11 %) и здравоохранение (9 %). Наибольшее увеличение денежной помощи в 2017 году получили организации искусств, получившие на 8,7 % больше, чем в предыдущем году. В 2016 году благотворительные пожертвования составили 2,1 % валового внутреннего продукта.

По данным Giving USA²⁷ в 2016 американцы пожертвовали немногим более 390 млрд долларов, что на 4 % больше чем в предыдущем году. Американцы пожертвовали 449,64 миллиарда долларов в 2019 году. Это на 5,1 % больше, чем

²⁷ Производство и выпуск Giving USA является результатом совместных усилий Giving USA Foundation, инициативы общественной службы Института благотворительности, и Семейной школы филантропии Лилли Университета Индианы.

в 2018 году (смотри таблицу № 1).

Корпоративные пожертвования в 2019 году увеличились до 21,09 млрд долларов, что на 13,4 % больше, чем в 2018 году.

Пожертвования в фонд в 2019 году увеличились до 75,69 млрд долларов, что на 2,5 % больше, чем в 2018 году.

Другими источниками благотворительных пожертвований были фонды (75,69 млрд долларов США / 17 % от общей доли пожертвований США), завещанное имущество (43,21 млрд долларов США / 10 %) и корпорации (21,09 млрд долларов США / 5 %) 1.

В 2019 году большая часть благотворительных средств пошла на религию (29 %), образование (14 %), социальные услуги (12 %), грантовые фонды (12 %) и здравоохранение (9 %). Эти процентные доли и основные области финансирования не изменилась с 2018 года.

Пожертвования в 2019 году увеличились почти во всех секторах, при этом рост пожертвований на образование измерялся двузначными числами (12,1 %); на социальные программы (13,1 %); искусство, культура и гуманитарные науки (12,6 %); природоохранные и животноводческие организации (11,3 %) 1.

В 2018 году на благотворительность приходилось 2,1 % валового внутреннего продукта.

Исторически сложилось так, что объем благотворительных пожертвований растет так же быстро, как и фондовый

рынок. Растут объемы богатства истеблишмента и финансовых кругов и вместе с этим появляются все более изощренные формы оптимизации налогов. Именно благотворительность становится той самой тихой гаванью, где можно удачно сэкономить на своих немаленьких налогах. В последнее время очень активизировалась работа т. н. фондов помощи донорам (DAF), которые помогают богатым людям не платить налог на прирост капитала и получать документы для налогового вычета. Злые критики говорят, что DAFs – это фактически налоговая афера, потому что богатые на самом деле не дают достаточно на благотворительность, чтобы реально заслужить налоговые льготы. Но большинство богатых людей активно пользуются услугами этих организаций, что вполне логично, поскольку DAFs вознаграждает их фантастической налоговой лазейкой. В США модель благотворительности основана на англосаксонской модели, где роль социальной помощи вместо государства берут на себя благотворительные организации. Миллиардер из Хьюстона Джон Арнольд, который является одним из немногих критиков DAF считает, что пожертвование более эффективно, когда оно связано с решением человека, который делает пожертвования. Если он принимает решения куда и когда пойдут деньги, когда он может проконтролировать их реальное расходование. Одна из задач филантропии заключается в том, чтобы не бояться рисков и делать то, что не готово делать правительство или частный сектор. Большинство существующих фондов, кото-

рые управляются профессиональными сотрудниками слишком забюрократизированы и совершенно не готовы рисковать, что противоречит одной из ролей филантропии. Отличительной чертой этих фондов является то, что они могут держать у себя деньги доноров какое-то определенное время и вкладывать их в доходные активы, получая прибыль. Жертвователи, в свою очередь, получают возможность списывать с налогов процент с растущего капитала или если они внесли наличными до 60 % от активов на своем счету в DAF. У многих доноров скапливаются огромные суммы, которые в итоге направляются в фонды колледжей, университетов и больниц, и те финансируют строительство своих новых объектов. Таким образом, деньги в конечном итоге направляются в те сектора, которые уже и без того хорошо финансируются, вместо того, чтобы идти на операционные расходы небольших организаций, которые занимаются социальными услугами для реально бедных слоев населения. Маленьким некоммерческим организациям становится все труднее работать в поле поиска ресурсов, они теряют конкурентоспособность, и постепенно гражданская инициатива отмирает. Есть ли выход из данной ситуации? Ответ в истории развития гражданского общества и трудах классиков.

Используя исторический опыт Англии, США и Голландии, где традиции и влияние государственных институтов было исторически минимально и контролировалось гражданским обществом, Маркс и Энгельс сделали вывод, что го-

сударство будет постепенно отмирать, а институционализи-
рованное гражданское общество начнет занимать место го-
сударственных институтов. Ядром нового общества, по их
разумению, должны были стать свободные индивиды и госу-
дарство в итоге, станет совсем ненужным и отомрет оконча-
тельно. В своей работе **«Анти-Дюринг» (1878)** Энгельс пи-
сал: *«Государство было официальным представителем все-
го общества, оно объединяло его в одной видимой организа-
ции, но оно исполняло эту роль лишь постольку, поскольку было государством того класса, который сам являлся
представителем всего современного ему общества: в древно-
сти-государством граждан-рабовладельцев; в средние века –
феодалного дворянства; в наше время – буржуазии. Сделав-
шись, наконец, действительным представителем всего об-
щества, оно станет излишним. Когда не будет обществен-
ных классов, которые нужно держать в подчинении, ко-
гда не будет господства одного класса над другим и борь-
бы за существование, коренящейся в современной анархии
производства, когда будут устранены вытекающие отсюда
столкновения и насилия, тогда уже некого будет подавлять
и сдерживать, тогда исчезнет надобность в государствен-
ной власти, исполняющей ныне эту функцию. Первый акт,
в котором государство выступит действительным пред-
ставителем всего общества, – обращение средств производ-
ства в общественную собственность, – будет его послед-
ним самостоятельным действием в качестве государства.*

Вмешательство государственной власти в общественные отношения станет мало-помалу излишним и прекратится само собою. На место управления лицами становится управление вещами и руководство производственными процессами. Государство не „отменяется“, оно отмирает.» **В Конституции 1925 года РСФСР** в Разделе Общие положения Глава 1 статье 1 было указано: «Настоящая Конституция (Основной Закон) Российской Социалистической Федеративной Советской Республики исходит из основных положений Декларации прав трудящегося и эксплуатируемого народа, принятой III Всероссийским Съездом Советов, и основных начал Конституции (Основного Закона) Российской Социалистической Федеративной Советской Республики, принятой V Всероссийским Съездом Советов, и имеет своей задачей гарантировать диктатуру пролетариата, в целях подавления буржуазии, уничтожения эксплуатации человека человеком и осуществления коммунизма, при котором не будет ни деления на классы, ни государственной власти». Но жизнь распорядилась по другому и объективные условия в послереволюционном государстве Российском никак не способствовали отмиранию государства, наоборот процессы все более бюрократизировались. Однако гражданское общество также развивалось, несмотря на растущую бюрократизацию общественных институтов.

Развитие гражданского общества в послереволюционной России характеризовалось строго разрешительным поряд-

ком любых негосударственных организаций под неперменным контролем партийных органов для целей коммунистического строительства. Однако работа гражданского общества в этот период была весьма плодотворной. Активную деятельность развивало общество «Долой неграмотность». Эта организация стала действительно массовой. Она объединяла в начале 30-х годов 5 млн. человек. На эффективной работе этой организации мы остановимся в заключительной главе нашей книги. В начале 30-х годов было создано Всесоюзное добровольное общество изобретателей (ВОИЗ), которое к концу года объединяло свыше 700 тыс. человек. Гражданская инициатива развивалась довольно активно в начале 30-х годов около 400 тыс. женщин были членами сельских Советов, 400 тыс. – членами различных секций при сельских Советах, около 16 тыс. – членами райисполкомов. Особое значение имело вовлечение в производство и общественную жизнь женщин национальных республик и областей. Их путь от тьмы к свету был наиболее трудным, а поэтому и успехи особенно радостными. В 1930 г. в такой ранее отсталой республике, как Узбекистан, среди депутатов Советов женщины составляли 26 %, в составе председателей сельских Советов – 20 %. Постановлением Президиума ВЦИК РСФСР от 12 июня 1922 года «О порядке созыва съездов и всероссийских совещаний различных союзов и объединений и о регистрации этих организаций» устанавливалось, что такого рода мероприятия не могут созываться без раз-

решения НКВД. В дальнейшем, нормативный статус негосударственных ассоциаций на союзном уровне определялся Постановлениями ЦИК СНК СССР от 6 января 1930 года «О порядке учреждения и ликвидации Всесоюзных обществ и союзов, не преследующих извлечения прибыли», и Положение «О добровольных обществах и союзах», утвержденное Постановлением ЦИК И СНК РСФСР от 10 июля 1932 года. Во время перестройки 9 декабря 1990 года был принят Закон СССР «Об общественных объединениях», действовавший вплоть до принятия Федерального Закона «Об общественных объединениях» от 19 мая 1995 года. Налоговая система в новой России мало способствовала попыткам самостоятельного поиска ресурсов некоммерческими организациями. В этой системе отсутствовали поощрительные рычаги для предприятий, которые стимулировали реальную помощь коммерческих организаций в развитии общественных некоммерческих проектов. Попытки в этом направлении были предприняты в начале 90-х годов, когда на обломках СССР начались радикальные социально-экономические реформы. **Некоммерческие организации**, которые позднее прозвали «третьим сектором», официально появились в стране 31 мая 1991 года, после того как Верховный Совет СССР утвердил Основы гражданского законодательства Союза ССР и союзных республик. К середине 90-х гг. число зарегистрированных негосударственных некоммерческих организаций в России составило почти 275 тыс., а по состоя-

нию на начало 2000 г. в нашей стране было официально зарегистрировано около 485 тыс. некоммерческих организаций.



Пробег во имя здоровья. Месячник борьбы против рака молочной железы. Питтсбург, май 2000

Фото из личного архива

В начале 90-х годов были принят закон, уменьшающий облагаемую прибыль на суммы прибыли, внесенные в Советский детский фонд имени В. И. Ленина, Советский фонд мира, Советский фонд культуры, Советский фонд милосердия и здоровья, Фонд помощи детям с отклонениями в развитии имени Л. С. Выготского, добровольные физкультур-

но-спортивные общества, детские общественные организации, Союз и общества Красного Креста и Красного Полумесяца, Всесоюзную ассоциацию "Реабилитация инвалидов", всесоюзные организации воинов-интернационалистов, фонды «Огонек» – АНТИСПИД", «Чернобыль», их республиканские, региональные и местные отделения, в экологические и оздоровительные фонды, на благотворительные цели, а также перечисленные предприятиям, учреждениям и организациям культуры, народного образования, здравоохранения и социального обеспечения, физкультуры и спорта, но не более 1 процента облагаемой прибыли, определяемой в соответствии со статьей 2 настоящего Закона (подпункт дополнен Законом СССР от 10 июля 1991 года N 2323–1); От налога на прибыль и НДС были освобождены предприятия, на которых численность инвалидов составляли не менее 50 % работников. Однако практика 90-х годов показала, что многие из таких организаций создавались совсем не ради производства продукции и создания рабочих мест, а для уклонения от налогов. Существовавшая в то время нестабильность в экономической сфере, разгул экономической преступности, вседозволенность криминальных структур и высокая стоимость финансовых ресурсов подталкивали новый российский бизнес к постоянному поиску способов т. н. «оптимизации налогообложения», в том числе с использованием незаконных схем ухода от налогов, в которых нередко были задействованы и некоммерческие организации. В связи с

неопытностью контролирующих органов и изобретательностью мошенников, налоговый контроль отдельных схем был существенно затруднен, и вопрос «необоснованной налоговой выгоды» было сложно идентифицировать, что несло существенные налоговые риски как для налогоплательщика, так и для государства. Таким же образом недобросовестные предприниматели уходили от налогов через предприятия, принадлежащие общественным организациям, которые имели возможность уменьшать налогооблагаемую прибыль на сумму, направленную на финансирование уставной деятельности. Подобная практика привела к тому, что поступления в бюджет стали снижаться и привели к тому, что к концу 1995 они упали до 21, 7 % ВВП. «Массовое уклонение от уплаты налогов, резко возросшее в 1996 году, одновременно означало переход налогового кризиса в качественно новую стадию. В 1995–1996 годах резко возросли масштабы так называемого “негативного отбора” среди налогоплательщиков. Раньше налоговые нарушения были лишь способом сокращения предприятиями своих издержек без существенного влияния на общую конкурентную среду на рынке. Теперь возросшие масштабы уклонений и существование многочисленных индивидуальных льгот по налогам привели к тому, что соблюдение налогового законодательства ставили добросовестных предпринимателей в заведомо невыгодные условия, подрывающие возможности эффективной предпринимательской деятельности. Если ранее уклонение от налога

или налоговая льгота обеспечивали предприятиям доходы выше среднего уровня (которую можно интерпретировать в качестве премии за риск применения штрафных санкций), то с распространением подобной практики соблюдение налогового законодательства уже не обеспечивает получения среднего уровня прибыли. Это объясняется тем, что величина цен формируется с учетом доминирующего уровня уклонения от налогов. В результате происходит негативный отбор: добросовестные налогоплательщики или вытесняются с рынка, или (что происходит чаще) принимают новые правила игры, заключающиеся в выбивании льгот, отсрочек и просто в противозаконном уклонении от налогов».

В 1996 году падение усилилось. Налоговые поступления уже в январе 1996 года снизились, так в федеральный бюджет в январе 1996 года по сравнению с концом 1995 года снизились на 3,5 % ВВП (с 10,3 % до 6,8 %, в первую очередь за счет налога на прибыль (на 1,5 % ВВП)

Такая налоговая «оптимизация» была распространена до 2002 года, когда расходы на благотворительность вычитались для целей налога на прибыль. С 1 января 2002 года вступила в силу глава 25 Налогового кодекса Российской Федерации «Налог на прибыль организаций», коренным образом изменившая порядок налогообложения безвозмездных поступлений в некоммерческие организации, просуществовавший до этого десять лет. В течении ряда лет эта глава несколько раз обновлялась, и многие некоммерческие орга-

низации, не занимавшиеся предпринимательством, столкнулись с необходимостью платить налог на прибыль с безвозмездных поступлений, которые раньше считались целевыми и налогом не облагались. Было введено понятие гранта, т. е. признаются денежные средства или иное имущество в случае, если их передача (получение) удовлетворяет следующим обязательным условиям:

они предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством Российской Федерации, на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, науки, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), охраны здоровья, охраны окружающей среды, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством Российской Федерации, социального обслуживания малоимущих и социально незащищенных категорий граждан, а в случае предоставления грантов Президента Российской Федерации – на осуществление деятельности (программ, проектов), определенной актами Президента Российской Федерации;

(в ред. Федеральных законов от 18.07.2011 N 235-ФЗ, от 23.04.2018 N 98-ФЗ)

Гранты предоставляются на условиях, определяемых

грантодателем, с обязательным предоставлением грантодателю отчета о целевом использовании гранта;

В соответствии с подпунктом 14 пункта 1 статьи 251 НК РФ при определении налоговой базы также не учитываются доходы в виде имущества, полученного налогоплательщиком в рамках целевого финансирования. Пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, не облагаются налогом на прибыль. Однако далеко не все некоммерческие организации могут быть получателями пожертвований. В частности, такого права лишены автономные некоммерческие организации, которые, по сути, являются единственной приемлемой формой для негосударственных некоммерческих организаций в области образования, культуры, искусства, здравоохранения, социальной помощи, а также для исследовательских и аналитических центров. Минфин России в письме от 24 мая 2005 года № 03-03-01-04/289 дал четкие определения и следующие разъяснения. Статья 251 отмечает, что при определении налоговой базы по налогу на прибыль также не учитываются целевые поступления (за исключением целевых поступлений в виде подакцизных товаров). К средствам целевого финансирования относится имущество, полученное налогоплательщиком и использованное им по назначению. К ним относятся целевые поступления на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности, поступившие безвозмездно на ос-

новании решений органов государственной власти и органов местного самоуправления и решений органов управления государственных внебюджетных фондов, а также целевые поступления от других организаций и (или) физических лиц и использованные указанными получателями по назначению.

В соответствии с подпунктом 1 пункта 2 статьи 251 НК РФ вступительные и членские взносы, осуществленные в соответствии с законодательством Российской Федерации о некоммерческих организациях, являясь целевыми поступлениями, не учитываются некоммерческой организацией при определении налоговой базы по налогу на прибыль организаций. В учетной политике некоммерческой организации, которая кроме основной, уставной деятельности ведет и предпринимательскую деятельность обязательно должно быть отмечено, что в подобном случае осуществляется отдельный учет доходов и расходов. Соответственно, учет может осуществляться с использованием только счета 86 «Целевое финансирование» но для большей достоверности картины общей практикой является применение балансового счета 20 «Основное производство» и 26 счета «Общехозяйственные расходы». На этих счетах целесообразно учитывать прямые и косвенные расходы. Для удобства и четкости картины можно разделить указанные счета на подсчет (прямые и косвенные) и соотнести их со сметами проектов, а в последствии составить сводную обобщенную годовую смету, в которой бу-

дет достаточно информации для составления годовой отчетности и дальнейшего стратегического планирования. Можно использовать следующую таблицу № 2:

Таблица № 2. Примерная (образец) таблица для раздельного учёта доходов/расходов для некоммерческой организации

	Статья сметы/источник финансирования	Проект 1	Проект 2	Предпринимательская деятельность	Итого
1	Целевое финансирование на проекты счет 86				
2.	Предпринимательская деятельность счет 90				
2	Расходы прямые на некоммерческую деятельность счет 20 (создаются подчета) в соответствии со статьями сметы				
3	Расходы прямые на предпринимательскую деятельность счет 20 (создаются подчета)				
4	Расходы косвенные на некоммерческую деятельность счет 26 (создаются подчета) в соответствии со статьями сметы				
5	Расходы косвенные на предпринимательскую деятельность счет 20 (создаются подчета) в соответствии со статьями сметы				
	Итого + или -				

Обобщая вышесказанное, необходимо четко осознавать,

что налоговая льгота для организаций не есть панацея и пожертвование – это лишь добрая воля владельцев коммерческой организации, причем государство лишь частично поддерживает эту деятельность. Пожертвование коммерческими организациями вносится не вместо, а фактически дополнительно к уплачиваемому налогу, размер которого чуть-чуть сокращается по согласованию с государством, которое просто идет навстречу организациям, оказывающим помощь в решении насущных социальных вопросах. После принятия Федерального закона от 08.06.2020 № 172-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» в статье 265 был расширен состав внереализационных расходов, не связанных с производством и реализацией, куда включались обоснованные затраты на осуществление деятельности, непосредственно не связанной с производством и (или) реализацией. К таким расходам отнесли, в частности:

«19.6) расходы в виде стоимости имущества (включая денежные средства), безвозмездно переданного следующим некоммерческим организациям:

- социально ориентированным некоммерческим организациям, включенным в реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, которые с 2017 года являются получателями грантов Президента Российской Федерации (по результатам конкурсов, проведенных Фондом-оператором президентских грантов по развитию гражданско-

го общества), получателями субсидий и грантов в рамках программ, реализуемых федеральными органами исполнительной власти, получателями субсидий и грантов в рамках программ, реализуемых органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, исполнителями общественно полезных услуг, поставщиками социальных услуг. Порядок ведения указанного реестра, федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на ведение указанного реестра, устанавливаются Правительством Российской Федерации;

- централизованным религиозным организациям, религиозным организациям, входящим в структуру централизованных религиозных организаций, социально ориентированным некоммерческим организациям, учредителями которых являются централизованные религиозные организации или религиозные организации, входящие в структуру централизованных религиозных организаций;

- иным некоммерческим организациям, включенным в реестр некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции. Критерии для включения некоммерческих организаций в указанный реестр, а также порядок его ведения и федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный на его ведение, устанавливаются Правительством Российской Федерации.

Расходы, предусмотренные настоящим подпунктом, для

целей налогообложения признаются в размере, не превышающем 1 процента выручки от реализации, определяемой в соответствии со статьей 249 настоящего Кодекса;(пп. 19.6 введен Федеральным законом от 08.06.2020 N 172-ФЗ). Это нововведение должно значительно облегчить положение некоммерческих организаций в этот сложный период. Если к началу 2020 года в по данным Министерства Юстиции России было зарегистрировано более 213 тысяч некоммерческих организаций, из которых 198, 8 тысяч подлежат госнадзору, 90 тысяч – общественные объединения, в том числе 53 тысячи – политические партии и 2.9 тысяч их структурных подразделений, 31 тысяча религиозных организаций и 91 тысяча других НКО, включая семь отделений международных организаций, иностранных НКО, то вероятно ощутимые меры господдержки активизируют роль социально ориентированных организаций, которые рождаются в результате общественной инициативы.

Глава 4. Большая Сверкающая Мечта

Могу сказать, что как ни печально – доброго сердца, эмоций и желания помочь явно недостаточно. Процесс поиска и привлечения ресурсов необходимых для реализации какой-либо цели, выполнения проекта или для длительного осуществления общепольной деятельности, то, что носит название фандрайзинга – дело тонкое и кропотливое, состоящее из огромного количества мелких шагов, контролируемых профессионалами в этой области. Все фандрайзинговые компании разные, но у всех есть строгая структура, описываемая следующими пунктами:

Четкая, понятная обоснованная цель, которую можно просчитать и представить, как финансовый результат.

- Отработанная пошаговая стратегия, состоящая из просчитанных, обоснованных, а главное выполнимых мелких задач.
- Креативно применяемые, подходящие для выполнения вышеуказанных задач, методы.
- Наличие качественного Совета Попечителей, или руководства проекта, которые финансово вкладываются в проект первыми (без этого никак)!
- Наличие определенного, все увеличивающегося количе-

ства волонтеров, которые вкладываются в проект или финансово, или, уделяют на него достаточно свободного времени. Именно они видят выполнение цели проекта своим приоритетом.

Если отсутствует хотя бы одно из вышеперечисленного, вероятность достижения результата резко уменьшается. Природа человека такова, что бурного энтузиазма или порыва душа мало для социального служения.

Существует мнение, что благотворительность, как порыв души-это замечательно, но решение одного случая может быть и успокоит чью-то совесть, поднимет самооценку, но в рамках общества, где таких проблем огромное количество, будет просто незаметно. А ведь многие проблемы имеют тенденцию возвращаться и даже у самого большого энтузиаста может начаться профессиональное выгорание. Именно это вызывает необходимость институционализации благотворительности, вовлечение в такие организации профессионалов и только тогда можно ожидать более приемлемый результат.

Многие люди мечтают заглянуть в будущее. Многие любят мечтать. Лишь немногие отправляются за мечтой, и совсем мало тех, устремленных, которые в состоянии эту мечту воплотить. Хорошо лежать на диване и думать о своей роли в истории человечества и совсем другое дело – встать с дивана и подмести подъезд, накормить бездомную собаку, посетить дом престарелых. Мечта строится на жизненных ценностях,

тех принципах, на которых человек строит свою жизнь с самого детства. У каждого человека есть свое видение будущего. Когда сообщество людей реально хочет изменить жизнь, не только свою, но и всего общества к лучшему, оно старается прежде всего выработать такую мечту, которая была бы общей для всех.

Из бесконечных обсуждений, споров и даже ссор рождается идеология организации, тот набор принципов жизни который объединяет всех участников, тот калейдоскоп мечты, который несет частичку каждого участника. Этот калейдоскоп слагается в **БОЛЬШУЮ СВЕРКАЮЩУЮ СУМА-СШЕДШУЮ МЕЧТУ** или **БССМ**. Такая мечта была и у создателей компании Сони в 1950 году, когда они мечтали создать самое качественное теле изображение. Им очень хотелось, чтобы через пятьдесят лет эта торговая марка стала известна в мире и означала инновации, качество, а японская электроника стала лучшей в мире.

БССМ нужно определить и описать очень коротко. Чем короче-тем лучше в принципе не длиннее 20 слов. Так родится **Заявление о Видении** организации, которое очень важно для любой некоммерческой организации, она должна знать стратегическое направление своего движения. В этом заявлении указывается причина существования организации, как например в Ассоциации борьбы с болезнью Альцгеймера, **Заявление о Видении** звучит так: Мир без болезни Альцгеймера. У зоопарка в Сан Диего есть мечта

– предотвратить истребление диких животных. Эти мечты, понятные и поддерживаемые миллионами людей. Для всех благотворительных организаций это очень важно, только когда мечта соприкасается с реальностью начинается ее воплощение. Прежде чем идти и регистрировать свою некоммерческую организацию в любом виде нужно совместно с командой единомышленников сформулировать свое видение. Без этого все пустое, без этого не будет стратегии и дальнейшего роста. Если ваше видение непонятно-никто вас не будет поддерживать финансово. Но одного нельзя забывать, что мечта, сама по себе, эфемерна. Когда начинается этап постановки целей необходимо сформулировать свое место в достижении мечты. Это значит, что надо определиться с **Заявлением о Миссии**. Чем Заявление о Видении отличается от Заявления о Миссии? Разница между заявлением о миссии и видением заключается в том, что заявление миссии – это своего рода объяснение о том, почему ваша организация существует, а заявление о видении объясняет общую цель, которую вы надеетесь достичь в будущем.

Заявление о Миссии – это краткое изложение совокупных целей организации, определяющих ее деятельность: какие услуги в области социального служения она предоставляет, кто ее основные клиенты и где географический регион ее работы.

Следующим и важным моментом становится выбор стратегии организации. **Стратегия** – это метод установления

долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов. Никакая организация людей, никакое формализованное или неформализованное сообщество неспособно существовать и развиваться без стратегии. Любые действия тогда хаотичны и лишены смысла. Стратегия состоит из набора целей, которые представляют собой предвосхищаемый результат, то, что видится как конечный результат. Это ответ на вопрос, чего мы хотим достигнуть. Цель должна быть **КОНКРЕТНОЙ, РЕАЛИСТИЧНОЙ, ИЗМЕРИМОЙ, ПРЕДУСМАТРИВАТЬ ЧЕТКИЙ ИТОГ** и главное соответствовать компетенциям и возможностям команды. Прежде чем приступать к подготовке стратегии поставьте цели и по каждой цели решите для себя:

- Что надо сделать?
- Кто будет это делать?
- Что станет мерилom успеха?
- Достаточно ли у нашей команды сил (каких?) и возможностей (каких)?
- Когда мы сможем достичь результата?

Каждая цель состоит из задач. Если при постановке цели мы отвечаем на вопрос: Чего мы хотим? Задачи же отвечают на вопрос: что, в каком количестве необходимо для достижения целей. Задача должна быть четкой и вычислимой, там обязательно должны быть количественные показатели. Если вы ставите цели и четко формулируете задачи – это страте-

гия. Если вы ставите цель и задачи туманны или их вообще нет-это фантазийный проект.

Для выработки правильных стратегий используется большое количество инструментов. Мы остановимся на самом распространенном, который называется – анализ (SWOT). Этот тип анализа хорошо известен организациям и может применяться в различных областях управления организацией. В процессе аудита стратегии фандрайзинга, он позволяет дополнительно изучить возможности и потенциальные подводные камни.

Применяя этот вид анализа необходимо ответить на несколько ключевых вопросов, которые позволят в полной мере проанализировать суть вашей работы:

- **Сильные стороны:** в чем ваша организация хороша с точки зрения сбора пожертвований? Есть ли у вашей организации доступ к тем донорам, которые могут быть недоступны для других организаций? Есть ли у вас качественная база данных / партнерская сеть / компетентность персонала?

- **Слабые стороны:** в чем ваши конкуренты обычно превосходят вашу организацию? Есть ли то, что мешает будущему развитию организации?

- **Возможности:** есть ли новые методы сбора средств для тестирования, новая аудитория для привлечения? новые разработки для увеличения потенциала роста?

- **Угрозы:** есть ли вероятность, что ваш главный конкурент уменьшит вашу долю на рынке доноров? можете ли вы

сохранить нынешнюю донорскую базу? могут ли запланированные законодательные, экономические или социальные изменения снизить эффективность сбора средств?

ПРИМЕРЫ АНАЛИЗА (SWOT) ДЛЯ ВЫМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗЦИИ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

- Компетентный, увлеченный и преданный своему делу персонал.
- Большое сообщество: 5000 поклонников Facebook и 2000 получателей информационных бюллетеней.
- Обширная сеть организационных партнеров: **18 партнерских соглашений.**

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

- Отсутствие предыдущего опыта корпоративного сбора средств, подход, основанный на общих ценностях.
- Миссия понятная и поддерживаемая небольшим количеством людей (современное искусство, специфические группы по интересам)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.