

# Развитие финансово-экономической устойчивости российских НКО

Аналитическая записка

## Содержание

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Финансово-экономическая устойчивость: сектору НКО пора качественно меняться.</b>  | <b>3</b>  |
| На одной ноге.....   | 3         |
| Внешние и внутренние ресурсы.....  | 4         |
| Продукт НКО.....   | 5         |
| Модели финансирования.....   | 5         |
| Российский опыт. Модель САФ Россия: стремимся к тому, чтобы максимально реализовать все возможности, которые предоставляет законодательное поле..... | 6         |
| Международный опыт. США – 10 моделей финансирования: ищем источники финансирования под конкретные виды работ.....                                    | 7         |
| <b>(Не)устойчивость глазами НКО – результаты исследования.....</b>   | <b>13</b> |
| Финансовое самочувствие.....   | 13        |
| Источники финансирования: фандрайзинг преобладает.....   | 13        |
| Барьеры.....   | 16        |
| Государственная политика в отношении НКО.....  | 16        |
| Политика региональных и местных администраций.....   | 18        |
| Политика финансирующих организаций.....  | 18        |
| Внутренняя политика НКО.....   | 18        |
| Перспективы.....   | 20        |
| Совершенствование внутренних механизмов деятельности.....  | 20        |
| Улучшение внешних условий для работы НКО.....  | 21        |
| <b>Устойчивость как часть стратегии развития.....</b>  | <b>23</b> |
| Анализ ресурсов.....   | 24        |
| Расходы.....   | 24        |
| Программные и административные расходы: сколько средств организации нужно на самом деле?.....  | 25        |
| Доходы.....  | 28        |
| Внешние источники финансирования.....  | 28        |
| Внутренние источники финансирования.....   | 36        |
| Формирование модели финансирования.....  | 44        |
| <b>Приложение I. Электронные ресурсы/ издания/ информационно-аналитические материалы.....</b>  | <b>45</b> |
| Управление финансами, бухгалтер, налоги.....   | 45        |
| Фандрайзинг.....   | 45        |
| Предпринимательская деятельность НКО/ социальное предпринимательство....   | 46        |
| Целевые капиталы.....  | 46        |
| Микрофинансирование.....   | 46        |
| <b>Приложение II. Обучение и консультации.....</b>   | <b>47</b> |

## **Финансово-экономическая устойчивость: сектору НКО пора качественно меняться**

Российский некоммерческий сектор в своем развитии подошел к той черте, за которой необходимы качественные изменения, – эта мысль уже несколько лет прослеживается в рассуждениях экспертов, оценивающих текущее состояние российских некоммерческих организаций и перспективы их роста. Главный вывод этих рассуждений таков: российскому третьему сектору пора становиться сектором экономики, каковым на сегодняшний день он является лишь номинально. Только в этом случае он может рассчитывать на то, что и государство, и бизнес будут рассматривать его как равноправного участника экономических процессов в стране и всерьез прислушиваться к его мнению, выбирая пути решения актуальных социальных проблем. Только в этом случае он может претендовать на финансово-экономическую устойчивость – способность вести уставную деятельность на долгосрочной основе.

### ***На одной ноге***

«Сектор стоит на одной ноге – ситуация крайне неустойчивая. Ничего, кроме насущных потребностей реализовать нельзя – нет средств. Нужна новая финансовая модель, которая обеспечила бы устойчивость и рост», – говорит Мария Черток, директор САФ Россия.

---

*Экономически НКО в своей массе очень слабы. По данным Центра исследований гражданского общества и некоммерческого сектора, менее чем пятой части российских организаций хватает средств на осуществление всего задуманного, еще столько же балансируют на грани выживания, работая исключительно на энтузиазме. Нехватку средств испытывают большинство организаций. В трети НКО вообще нет сотрудников, работающих на постоянной основе на условиях полной занятости, 24% НКО обходятся одним-пятью постоянными работниками. Нехватка рабочих рук восполняется за счет добровольцев лишь отчасти. 24% организаций их вообще не привлекают, к своей работе.*

---

Модель, о которой идет речь, подразумевает коренной пересмотр подходов НКО к своей деятельности и, более того, изменение самоидентификации организаций. Если они стремятся работать на долгосрочной основе, занимаются проблемами, требующими целенаправленного и планомерного воздействия на протяжении длительного времени, хотя с уверенностью смотреть в завтрашний день и планировать свою работу на годы вперед, им нужно учиться воспринимать себя в качестве субъекта экономической деятельности, субъекта рынка. Пока подавляющее большинство НКО анализируют свою деятельность преимущественно с точки зрения выполнения социальной миссии. Пора взглянуть на себя как на организацию, имеющую доходы и расходы, оценивая каждый свой шаг с точки зрения экономической эффективности и возможной базы финансирования, считают эксперты. Пора взглянуть на общественные блага и социальные услуги, производимые НКО как на продукт и оценить его конкурентоспособность на рынке. Без этого некоммерческие организации не выдержат растущей конкуренции за внешние финансовые ресурсы и не смогут мобилизовать и наращивать ресурсы внутренние.

## **Внешние и внутренние ресурсы**

Что происходит сегодня с внешними финансовыми ресурсами, на которые могут рассчитывать НКО, – пожертвованиями, грантами, государственными субсидиями? При ближайшем рассмотрении картина складывается довольно противоречивая. Возможно, этим и объясняется тот факт, что бюджеты НКО упрямо не увеличиваются, хотя в общем и целом российское общество становится щедрее, и фандрайзинговое мастерство организаций растет на глазах.

Некоторым НКО – в первую очередь фондам помощи, собирающим средства на медицинские операции для детей, – удается демонстрировать впечатляющие результаты по сбору частных пожертвований. Однако исследования показывают, что по-прежнему россияне предпочитают жертвовать нуждающимся напрямую. И [как отмечают эксперты](#), передавая средства фондам помощи, россияне в подавляющем большинстве случаев не имеют намерения финансировать деятельность некоммерческой организации: они помогают отдельным детям с конкретным именем, фамилией и фотографией.

---

*Чаще всего россияне делают пожертвования в виде милостыни, одежды, или других, кроме подаяния, денежных расходов. Если бы у людей не было возможности жертвовать нуждающимся напрямую, они предпочли бы действовать через родственников и близких тех, кому надо помочь (36%). Гораздо реже опрошенные предпочли бы действовать через религиозные организации (12%), государственные (8%) или благотворительные (5%) учреждения. Допускают, что будут делать пожертвования, половина россиян, исключают – 33%.*

О пожертвованиях. Готовы ли россияне помогать нуждающимся?

[Фонд «Общественное мнение», 10 марта 2013 года](#)

---

Что касается донорских средств, необходимо отметить два фактора, негативно влияющих на финансовые возможности НКО. Во-первых, это сокращение финансового участия иностранных доноров и новые риски, возникшие в связи с финансированием российских некоммерческих организаций после принятия закона об «иностранных агентах» и первых примеров его исполнения. Важно, что доступ к ресурсам, за счет которых раньше финансировались инфраструктурные проекты, а также деятельность НКО в так называемых «непопулярных» сферах – права человека, помощь ВИЧ-инфицированным, бывшим осужденным и т.п., существенно сузился. Второй фактор не нов: доноры по-прежнему крайне неохотно финансируют текущую деятельность НКО, предпочитая поддерживать отдельные проекты. Среди положительных факторов в этой области можно отметить, например, что корпоративные доноры еще в 2011 вышли на докризисный уровень финансирования благотворительных программ.

---

*Общий объем средств, потраченных российскими и международными компаниями – участниками проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» на поддержку благотворительных инициатив в 2011 году, составил 15,4 млрд. рублей, что фактически соответствует объему докризисного 2008 года и превышает показатели 2010 года более чем в 1,5 раза.*

---

Бюджетное финансирование НКО в последние годы выросло беспрецедентно. Субсидии, выделяемые НКО из федерального бюджета, в 2012 году достигли 2 млрд рублей. Кто их получает? «Среди получателей этих денег в первую очередь, общероссийские объединения инвалидов, творческие союзы, объединения, работающие в сфере социальной поддержки граждан и здравоохранения, – [поясняет Илья Чукалин](#), юрист, в прошлом замдиректора департамента инновационного развития Минэкономразвития. – Все они получают средства напрямую от отраслевых министерств, минуя конкурсный отбор. Средств выделяется все больше, но реально субсидии из года в

год достаются одним и тем же организациям... Серьезного увеличения поддержки региональных НКО не происходит... Из более чем двух миллиардов рублей в 2012 году по конкурсам было распределено всего 93 млн». Системным сдвигам в инфраструктурном развитии третьего сектора должна содействовать Программа поддержки социально ориентированных НКО. Но опять-таки вопрос в том, сколько времени потребуется на формирование компетенций по эффективному распределению бюджетных средств и налаживанию доверительных партнерских отношений с организациями третьего сектора.

---

*В рамках программы поддержки СО НКО в 2012 году Минэкономразвития РФ на конкурсной основе распределило между некоммерческими организациями 162 млн рублей, а также выделило средства регионам, стимулируя формирование и реализацию региональных программ поддержки СО НКО. В 2010 году программы поддержки СО НКО действовали только в семи регионах РФ, в 2012-м – уже в 57.*

---

В условиях жесткой конкуренции за внешние ресурсы НКО все чаще задумываются о возможностях повышения устойчивости за счет реализации товаров и услуг, доходов, получаемых от собственности, процентов по депозитным счетам, доходов от целевого капитала, реализации государственного и муниципального заказа, займов и других ресурсов. Российская практика в этом смысле еще скудна, в том числе из-за того, что условия для этого не сформированы, однако кое-какие выводы делать позволяет.

### **Продукт НКО**

В поисках новых каналов финансирования и в процессе конкуренции за «традиционные» ресурсы, НКО все острее ощущают необходимость доказывать эффективность своей работы, предъявлять конкурентоспособный продукт, произведенный с минимальными затратами. Это аргумент, понятный и донорам, и бизнесу, и государству. В отношении государства он приобретает особое значение: есть шанс, что оценив высокий экономические возможности третьего сектора, оно начнет уделять больше внимания вопросам формирования благоприятных экономических условий для такой активности. «Власть смотрит на НКО узко прагматично, с чисто прикладной, экономической точки зрения, – отмечают авторы второго Доклада о состоянии фондов в России. – Недаром развитие институтов гражданского общества включено в состав задач деятельности Минэкономразвития. Правительству важно знать, сколько рабочих мест будет таким образом создано, какой вклад НКО внесут в ВВП и решение социальных проблем страны, какие социальные услуги можно будет передать некоммерческому сектору, сколько конкретно детей можно вылечить с помощью частных пожертвований, как мобилизовать добровольцев для реализации важных государственных проектов (Олимпиада-2014 и др.), и, в конечном счете, как можно таким образом сократить расходы бюджета. И в той степени, в какой гражданское общество, социальный активизм, НКО, благотворительные организации соответствуют этим прагматичным целям, – в той степени власть готова идти на уступки, послабления, льготы».

### **Модели финансирования**

Эксперты рекомендуют каждой организации, стремящейся к финансово-экономической устойчивости, искать свой «рецепт» создания своего продукта, практическую модель, описывающую процесс изыскания средств и ресурсов для его производства. «Надо считать и думать, – говорит Ольга Евдокимова, директор [Evolution&Philanthropy](#). – Необходимо определить баланс, адекватный производимому продукту. Совершенно необязательно всем кидаться в массовый фандрайзинг. Может быть, нужно потратить полгода, найти одного VIP-клиента, и все проблемы будут решены. Еще одно стало модно – эндаументы. И все бросаются в эндаументы, не понимая, что в условиях кризиса – это заморозка денег. Все зависит от того, что НКО производят:

что есть их продукт и где правильный источник финансирования, куда направлять усилия в первую очередь... Вовсе не обязательно НКО должна открывать при себе коммерческие предприятия. Это возможный шаг, но если он адекватен бизнес-модели. Я думаю, что мало кто у нас умеет это делать или даже просто мыслит в таких категориях...»

Между тем, некоммерческие организации считают пока мало, многие работают «строго на глаз». Как отмечает Анна Орлова, председатель правления Центра развития некоммерческих организаций, часто НКО не сопоставляют, сколько денег они потратили на фандрайзинг и сколько получили, а в итоге – фандрайзинговые акции выходят в ноль или убыточны. «Организация может получить пять грантов – но она не прогнозирует, что будет, когда через полгода-год эти гранты закончатся, или может не учитывать риски колебания курса валют», – подчеркивает Орлова, констатируя, что фандрайзинговая грамотность российских НКО заметно опережает грамотность финансовую. До определенной стадии развития организации такой подход возможен, но по мере роста объема оказываемых услуг и задействованных ресурсов, финансовая грамотность, готовность анализировать деятельность организации с точки зрения эффективности, становится ключевой компетенцией НКО, вопросом выживания.

Опыта выработки моделей финансирования НКО в России еще очень и очень мало, и информации о них почти нет. «Мы не научились еще рассказывать о своей экономической кухне. Мы рассказываем о своих программах, о результатах, о миссии. Но нет пространства, где НКО делились бы друг с другом тем, как все это внутри устроено. За счет чего, за счет каких ресурсов, каких внутренних механизмов возможен успех или неуспех», – отмечает Мария Черток. Тем выше ценность имеющихся образцов, как российских, так и зарубежных. Сразу оговоримся, это не примеры для подражания, они лишь позволяют НКО получить представление о том, как разнообразно могут комбинироваться разные инструменты, обеспечивающие финансово-экономическую устойчивость некоммерческой организации в заданных условиях.

**Российский опыт. Модель САФ Россия: стремимся к тому, чтобы максимально реализовать все возможности, которые предоставляет законодательное поле**

**Целевые поступления.** Большая часть финансирования САФ Россия – целевые средства от разного типа доноров, в основном западных – от Фонда Мотта до Европейской комиссии. Значительная часть целевых средств выделена на программы, реализуемые совместно с донорами. Они определяют правила игры и приоритеты, при этом САФ Россия активно участвует в формировании программ и поиске оптимальных решений. «Мы стремимся к тому, чтобы эти программы были самокупаемы: нам очень важно понимать, сколько конкретно стоит реализация каждой из них. В терминах как прямых расходов (связанных, например, с поездками, мероприятиями, публикациями), так и загрузки наших специалистов, а также тех не прямых расходов, которые организация несет при обслуживании этой программы. И у нас есть довольно сложная детальная система разработки бюджета программы. Она направлена на то, чтобы спрогнозировать полную стоимость ведения программы и предъявить ее нашему партнеру, который программу финансирует», – поясняет Мария Черток.

**Целевой капитал.** У САФ Россия есть небольшой эндаумент, доход от которого позволяет закрывать самые сложные административные расходы и делать инициативные проекты, за которые не платят внешние доноры: разрабатывать и поддерживать портал «Филантроп», сайт «Благо.ру» для совершения частных пожертвований и т.д.

**Коммерческие услуги.** Все коммерческие услуги САФ Россия связаны с миссией организации: «способствовать тому, чтобы общество все активнее и с большим эффектом участвовало в благотворительности». Зарегистрировано общество с ограниченной ответственностью, через которое, в частности, администрируется программа вовлечения сотрудников компаний в благотворительность «Им нужна Ваша помощь»,

предоставляются консультации компаниям, фондам, частным лицам. Вся прибыль ООО после уплаты налогов передается на уставную деятельность САФ.

### **Международный опыт. США – 10 моделей финансирования: ищем источники финансирования под конкретные виды работ<sup>1</sup>**

Изучая практику финансово устойчивых НКО, американские исследователи сфокусировали свое внимание на крупнейших организациях, достигших и превысивших годовую отметку в 50 млн долларов США. Было, в частности, установлено, что каждая из этих организаций выросла благодаря использованию отдельных источников финансирования (нередко концентрируясь на одном источнике средств), наиболее подходящих для поддержки конкретных видов работ. Кроме того, каждая организация сформировала высокопрофессиональные внутренние компетенции для целенаправленного привлечения средств из этих источников.

Интересно, что проанализировав практику почти 250 крупнейших американских НКО, исследователи не обнаружили среди них организаций, модель финансирования которых предусматривает доход от социальных предприятий или платные услуги в качестве доминирующих источников финансирования, без ощутимых дополнительных поступлений из других источников.

Важное достоинство предложенной классификации состоит в том, что составители предусмотрели список «показаний» к каждой модели: при соблюдении каких условий они будут работать эффективно.

#### **Объединение ресурсов людей, сочувствующих тем или иным актуальным социальным проблемам**

Heartfelt connector (дословно – «искренней связной») – так американские исследователи обозначили модель, обеспечивающую рост организаций, которые занимаются решением социальных проблем, актуальных с точки зрения многих американцев с разным уровнем доходов, и предлагают им новые способы взаимодействия. Такой модели придерживается, например, Фонд Сьюзен Дж. Комен (The Susan G. Komen Foundation). Фонд, имеющий сеть из 125 отделений, борется с раком молочной железы: предоставляет гранты на исследования, поддерживает проекты по обучению, скринингу и лечению в разных странах мира, просвещению женщин по вопросам ранней диагностики. Проблема рака молочной железы находит отклик в сердцах тысяч людей, которые поддерживают фонд, несмотря на то, что его работа, возможно, не принесет им лично никакой пользы. В итоге за 10 лет объем привлекаемых фондом средств увеличился более чем в 7 раз и достиг в 2007 году 334 млн долларов США. Среднее пожертвование составляет около 33 долларов. В качестве основного механизма фандрайзинга используется акция «Пробег во имя исцеления Фонда Сюзан Г. Комен» (The Susan G. Komen Race for the Cure). Фонд и его отделения ежегодно проводят около 120 пробегов, которые привлекают более миллиона участников. Эти мероприятия не только позволяют людям жертвовать деньги, но и привлекают добровольцев к формированию команд, сбору средств и участию в пробеге.

Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования этой модели финансирования, следует задать себе следующие вопросы:

- существует ли категория людей, готовых финансировать деятельность в этой сфере?
- можно просто и доступно объяснить людям, чем их может заинтересовать наша организация?

---

<sup>1</sup> Данный раздел составлен по материалам статьи «Десять моделей финансирования некоммерческих организаций», Уильяма Фостер, Питера Кима, Барбары Кристиансен. Опубликовано в Stanford Social Innovation Review весной 2009 года. Перевод на русский выполнен Evolution&Philanthropy.

- существует ли естественный способ привлечения и вовлечения значительного числа добровольцев?
- есть ли у нас, или можем ли мы сформировать, внутренние компетенции, чтобы предпринять попытку широкомасштабных акций в одном географическом регионе?

#### **Объединение ресурсов благополучателей организации**

Beneficiary Builder («привлекающий благополучателей») – модель, которую особенно успешно используют американские больницы и университеты, принимающие пожертвования бывших студентов и пациентов. Плата за услуги таких организаций не покрывает все понесенные затраты. Чтобы обеспечить дополнительную поддержку, они выстраивают долгосрочные отношения со своими благополучателями и, как правило, находят отклик, поскольку пациенты и выпускники осознают, что услуги, предоставленные организацией, оказали огромное влияние на их жизнь. Собираемые таким образом пожертвования зачастую невелики в сравнении с платой за услуги (в среднем около 5% в больницах и 30% в частных университетах). Но эти средства являются важнейшими источниками дохода для таких крупных проектов, как строительство, научные исследования и целевые капиталы. При этом основную благотворительную поддержку организации, придерживающиеся такой модели финансирования, стремятся получать в виде крупных пожертвований. Бюджет Университета Принстона, признанного эксперта по привлечению пожертвований выпускников, более чем на 50% наполняется пожертвованиями бывших студентов и доходами от целевого капитала.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- создает ли наша миссия для благополучателя индивидуальную пользу, которая воспринимается как важное общественное благо?
- формируется ли у благополучателей глубокая преданность организации в процессе получения индивидуальной пользы?
- есть ли у нас инфраструктура для выхода на значительное число благополучателей?

#### **Объединение ресурсов членов организации**

Member Navigator («мотивирующий членов организации») – модель финансирования организаций, существующих за счет частных пожертвований членов. Объединяя членов по интересам, организации не агитируют их к групповой деятельности, а мотивируют их жертвовать и помогать собирать пожертвования. Такая модель часто используется в сфере религии, защиты окружающей среды, искусства, культуры и гуманитарных наук. Например, Национальная федерация дикой индейки (National Wild Turkey/NWTF) привлекает в свои ряды любителей охоты. Они получают коллективную выгоду от работы NWTF, становятся ее лояльными членами и способствуют дальнейшему привлечению средств. Местные члены NWTF ежегодно организуют более двух тысяч торжественных банкетов, в рамках которых используются разные возможности для сбора пожертвований: входные билеты (около 50 долларов за каждый, включает ежегодный членский взнос); приобретение товаров (в среднем более 100 долларов с каждого участника); лотерейные билеты (приносящие прибыль в размере около 16 тыс. долларов за один вечер). Призы для лотереи и товары для продажи на банкетах предоставляет штаб-квартира NWTF. Доход от каждого банкета в среднем составляет 10 тыс. долларов за вычетом издержек. Собранные таким образом средства составляют около 80% годовых доходов организации. Значительная часть привлеченных средств используется для сохранения угодий и популяции индеек на той территории, где проходило мероприятие.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:



- сочтут ли члены нашей организации, что ее деятельность приносит им непосредственную выгоду, даже если эта выгода распределяется между всеми участниками?
- есть ли у нас возможность привлекать наших членов к деятельности по сбору пожертвований и управлять этой деятельностью?
- можем ли мы ради сохранения единства и доверия постоянных членов отказаться от возможностей фандрайзинга и деятельности, не находящих отклика у членов нашей организации?

#### **Использование крупных пожертвований**

Big Bettor («играющий по-крупному») – модель финансирования организации за счет крупных пожертвований частных лиц или грантов фондов. Часто основной донор организаций такой модели финансирования является ее учредителем. Однако бывает, что уже действующая НКО получает поддержку крупного донора, выделяющего средства на решение какой-то масштабной проблемы. Это возможно в двух случаях: если проблема, которой занимается НКО, может быть решена только при наличии существенных денежных поступлений (например, создание исследовательской института для лечения того или иного заболевания); если организация предлагает уникальный подход. Например, фонд Conservation International (CI) выявляет на планете места, наиболее значимые с точки зрения сохранения глобального биоразнообразия. Основная часть вкладов поступает в CI от нескольких крупных доноров, которые стремятся вкладывать средства в продолжительные проекты по сохранению природы в глобальных масштабах.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- можем ли мы предложить устойчивое решение серьезной проблемы в обозримые сроки?
- можем ли мы точно сформулировать, как будем использовать значительное финансирование для достижения наших целей?
- заинтересованы ли богатейшие люди или фонды в решении проблемы, которой мы занимаемся, и как могут оценивать подход, который мы предлагаем?

#### **Партнерство с органами власти разного уровня в сфере социальных услуг**

Public Provider («поставщик социальных услуг») – модель финансирования организаций, работающих совместно с государственными агентствами по оказанию важнейших социальных услуг в сфере ЖКХ, социального обеспечения и образования. Они получают государственное финансирование на особых условиях: государство устанавливает расчет и порядок возмещения расходов, процедуру подачи заявок и требования к их оформлению. При этом организации такой модели финансирования ищут дополнительные источники для получения средств. Совет штата Техас по вопросам мигрантов (Texas Migrant Council, ТМС) с момента создания в 1971 году включился в федеральную программу Head Start, чтобы получить финансирование на организацию подготовки к школе детей мигрантов с учетом их особых потребностей (использование двух языков, соприкосновение двух культур и пр.). Чтобы снизить зависимость от единственного источника финансирования, со временем ТМС начал искать другие пути привлечения государственных средств. Сейчас Совет получает финансирование из нескольких федеральных источников, а также средства штатов и местных органов власти. ТМС распространил свою деятельность за пределы Техаса и в семи штатах реализует новые программы по вопросам грамотности, родительской опеки, просвещения потребителей.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- действительно ли работа нашей организации совпадает с одной или несколькими крупными действующими государственными программами?
- можем ли мы продемонстрировать, что наша организация выполнит работу лучше, чем наши конкуренты?
- готовы ли мы прилагать усилия для того, чтобы обеспечить возобновление контрактов на регулярной основе?

#### **Инновации в социальной политике**

Policy Innovator («новатор в сфере социальной политики») – модель финансирования, которой придерживаются организации-разработчики альтернативных путей решения социальных проблем. Эти решения не вписываются в имеющуюся парадигму государственного финансирования, и тем не менее получают господдержку, поскольку организациям удалось убедить власти в том, что предлагаемые подходы более результативны и менее затратны, чем те, которые предусмотрены на государственном уровне. Организация HELP USA, основанная в 1986 году, в разгар жилищного кризиса, предложила альтернативный подход к решению проблем бездомных, которым до этого власти Нью-Йорка размещали в социальные гостиницы (welfare hotels). Идея была одобрена, и HELP USA начала предоставлять временное жилье бездомным и доступное постоянное жилье малообеспеченным семьям в Нью-Йорке, Филадельфии, Лас-Вегасе, Хьюстоне и Буффало. В 2007 году доходы организации составляли 60 млн долларов, 40% средства поступало из федеральных источников и еще столько же – из бюджета штата и местных источников.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- действительно ли мы предлагаем инновационный подход, более эффективный с точки зрения воздействия и затрат по сравнению с действующим, и достаточно ли у нас аргументов, чтобы убедить государственные структуры, тяготеющие к традиционным решениям?
- можем ли мы доказать государственным финансирующим организациям, что наша программа работает?
- стремимся ли и можем ли мы формировать прочные взаимоотношения с принимающими решения должностными лицами, которые готовы выступить в поддержку наших нововведений?
- испытывает ли в настоящий момент государство достаточное давление в связи с необходимостью менять сложившиеся подходы?

#### **Посредничество в сфере социальных услуг**

Beneficiary Broker («посредник для благополучателей») – модель финансирования организаций, конкурирующих в сфере оказания услуг, финансируемых со стороны государства. Они действуют в жилищной сфере, здравоохранении, занимаются студенческими кредитами и т.д., благополучатели имеют возможность выбирать, к какой некоммерческой организации обратиться за услугами. Жилищное партнерство «Метрополитен Бостон» (Metropolitan Boston Housing Partnership, МВНП) – региональная некоммерческая организация, администрирующая региональные и федеральные программы социальных льгот при аренде жилья в 30 сообществах штата Массачусетс. МВНП – крупнейший поставщик жилищных ваучеров в районе Бостона, способный в любой момент обеспечить жильем более 7500 семей. Кроме того, партнерство оказывает дополнительные услуги в рамках программ обучения и профилактики бездомности. Более 90% доходов МВНП поступает в виде небольших административных сборов, которые штат обеспечивает в рамках ваучерной программы. Остальные средства предоставляют корпорации и фонды.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- можем ли мы продемонстрировать государству нашу исключительную способность связывать держателей льгот или ваучеров с такими выгодами, как удачные ставки размещения и положительные отклики клиентов?
- можем ли мы разработать дополнительные услуги, позволяющие извлекать максимальную пользу?
- можем ли мы строго следовать государственным нормам и требованиям, соблюдение которых необходимо для того, чтобы быть поставщиком этих благ?
- можем ли мы найти другие способы привлечения средств, которые дополняли бы сборы от льготных программ?

#### **Перераспределение натуральных пожертвований среди нуждающихся**

Resource Recycler («перераспределитель ресурсов») – модель финансирования, обеспечивающая рост организаций, принимающих от корпораций и частных лиц пожертвования в натуральной форме и распределяющих их среди нуждающихся. Бизнес готов жертвовать товары, поскольку в противном случае эти товары уйдут в отходы (например, продукты питания с истекающим сроком годности), или в силу того, что маргинальная стоимость производства товаров низка и их невозможно распространять на рынках, конкурирующих с производителем (например, лекарственные препараты в развивающихся странах). Пожертвования в натуральной форме обычно составляют основную часть поступлений в такие организации, а для финансирования текущих расходов они привлекают дополнительные средства. Подавляющее большинство «перераспределителей ресурсов» действуют в таких областях, как обеспечение продовольственными товарами, сельское хозяйство, медицина и питание, зачастую ведут международную деятельность. Продовольственный банк Большого Бостона (The Greater Boston Food Bank, TGBFB) – крупнейшая организация Новой Англии по борьбе с голодом – ежегодно распределяет продовольственные товары почти на 30 млн долларов среди более чем 600 местных организаций (столовые, бесплатные кухни, дневные стационары, дома престарелых и приюты для бездомных). TGBFB получает товары от компаний розничной торговли и производителей, излишки продуктов поступают из ресторанов и гостиниц. Государственные федеральные программы и программы штатов обеспечивают TGBFB товарами и деньгами, которые составляют 23% ее годового бюджета, и которые TGBFB использует для приобретения и распределения продуктов питания. Денежные пожертвования частных лиц обеспечивают остальные 25% поступлений, покрывая накладные расходы и стоимость капитального ремонта.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- уверены ли мы в том, что пожертвования в виде продуктов (для дальнейшего распределения) будут поступать постоянно?
- можем ли мы повысить свои компетенции, чтобы не отставать от тенденций в отраслях, которые жертвуют нам товары, и чтобы мы могли подготовиться к изменению объема пожертвований?
- есть ли у нас стратегия привлечения денежных средств, необходимых нам для финансирования деятельности и накладных расходов?

#### **Предоставление услуг «маркет-мейкер» корпоративным донорам**

Market Maker («маркет-мейкер») – модель финансирования организаций, выступающих в роли посредника при предоставлении услуг, которые не могут быть напрямую оплачены в силу ограничений этического или правового характера. Основную часть доходов такие организации получают за счет пожертвований, связанных с их деятельностью. Большинство «маркет-мейкеров» работают в сфере здравоохранения и борьбы с заболеваниями. Американский фонд, который занимается проблемами

заболеваний почек (American Kidney Fund/АКФ) был основан в 1971 году, чтобы помочь оплатить диализ малоимущим людям, страдающим почечной недостаточностью. Сегодня это ведущий (в масштабах страны) источник финансовой помощи пациентам, которые нуждаются в лечении диализом. В 2006 году Фонд АКФ предоставил 82 млн. долларов в виде грантов 63 500 пациентам с почечной недостаточностью (это примерно 19% всех пациентов, нуждающихся в диализе). До 1996 года учреждениям здравоохранения разрешалось осуществлять страховые выплаты пациентам, которым требуется диализ, в рамках программ Medicare (Сегмент В) и Medigap (приблизительно 20% общей суммы расходов). В 1996 года федеральное правительство запретило поставщикам медицинских услуг осуществлять такие выплаты, поскольку это могло вынуждать пациентов получать диализ в определенном медицинском учреждении. Новый закон лишил тысячи людей с заболеваниями почек возможности получать необходимое лечение. Фонд АКФ обратил внимание на этот пробел и разработал программу, которая помогла его восполнить. В настоящее время АКФ выплачивает страховые премии, и это позволяет пациентам продолжать лечение. АКФ преимущественно финансируют учреждения здравоохранения и другие корпорации. Сейчас Фонд применяет те же принципы, которые использовались в программе диализа и в отношении препаратов для лечения остеопороза.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- существует ли группа доноров, имеющих финансовую заинтересованность в поддержке нашей работы?
- существуют ли правовые или этические причины, по которым оказание услуг именно некоммерческой организацией было бы более целесообразным?
- есть ли у нас уже вызывающая доверие программа и брендовое имя?

#### **Сети НКО для решения национальных проблем**

Local Nationalized («Местные лидеры для решения национальных проблем») – модель финансирования, используемая сетевыми организациями для решения на местах проблем национального уровня (таких, как дети в трудной жизненной ситуации). Большую часть средств для этих программ собирают на местном уровне, зачастую в виде частных или корпоративных пожертвований либо на специальных мероприятиях. Незначительную часть составляют средства органов власти и взносы/плата за услуги. Например, Teach for America (ТФА) набирает, обучает и устраивает на работу в школы недавних выпускников колледжей по всей стране. ТФА была создана в 1989 году, и к 2007 году объем ее годового дохода превысил 90 млн долларов. Для привлечения более трех четвертей своего финансирования ТФА опирается на 26 региональных отделений. Эта схема успешно работает в силу того, что миссия ТФА – повышение качества объединенного начального и среднего образования – находит отклик у местных доноров. ТФА сформировала культуру, при которой фандрайзинг считается важным аспектом деятельности местных подразделений и привлекла на местах исполнительных директоров, которые могут справиться с задачей увеличения финансирования в регионах.

Вопросы для организаций, выбирающих эту модель:

- способствует ли наша деятельность решению проблемы, которую местные лидеры считают важным приоритетом, и является ли данная проблема актуальной для сообществ всей страны?
- способствует ли расширение деятельности организации в других сообществах реализации нашей миссии?
- можем ли мы применить нашу модель в других сообществах?
- стремимся ли мы к тому, чтобы выявлять высокоэффективных лидеров и предоставлять им полномочия управления местными отделениями нашей организации в других сообществах?

## **(Не)устойчивость глазами НКО – результаты исследования**

Как сами некоммерческие организации оценивают свое финансовое состояние, и какие факторы видятся им решающими с этой точки зрения? С какими трудностями они сталкиваются, пытаясь повысить свою финансово-экономическую устойчивость, как их преодолевают, как видят перспективы развития организаций и с чем связывают надежды на улучшение ситуации? Чтобы прояснить позицию российских НКО по этим и некоторым другим сопряженным вопросам, в конце 2013 года по заказу АСИ было проведено анкетирование, в котором приняли участие 98 организаций разного типа – сервисных, инфраструктурных, информационных и пр., работающих на разном уровне и имеющих разные бюджеты. Результаты анализа анкет представлены ниже.

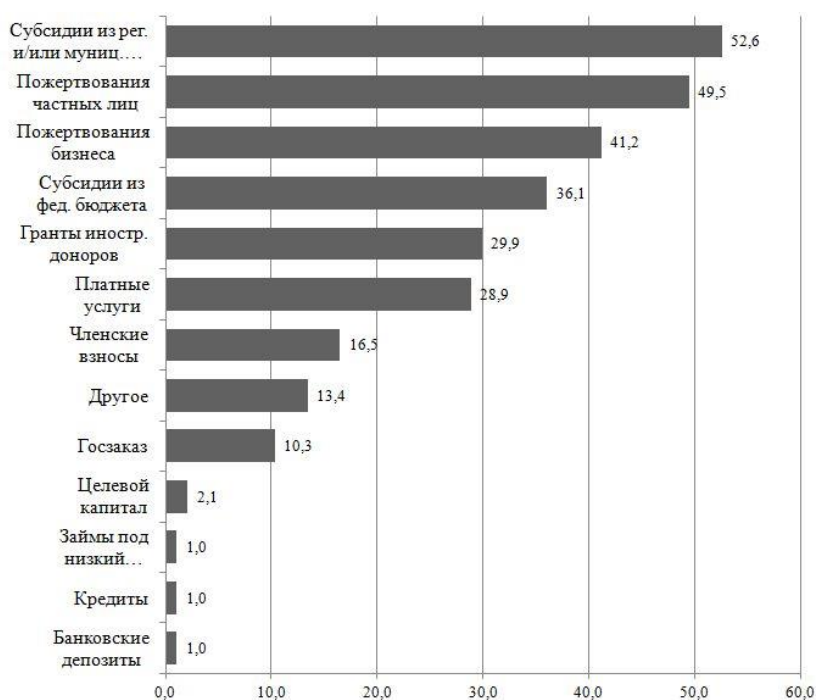
### ***Финансовое самочувствие***

Только 13% опрошенных организаций положительно оценивают свое финансовое состояние, отмечая, что средств в основном хватает для осуществления всех замыслов. 41% НКО справляются только с текущими задачами, не имея средств для реализации новых идей. Более трети организаций сообщили, что в условиях дефицита средств вынуждены экономить на привлечении квалифицированных кадров. Свыше 40% опрошенных отметили, что финансовое положение организации в течение трех лет не изменилось, 35% указали, что положение ухудшилось, и только 13% считают свое нынешнее финансовое положение более устойчивым.

### ***Источники финансирования: фандрайзинг преобладает***

Около 60% обследованных организаций за последние три года имели в структуре финансирования 3–5 источников, у 12% организаций их более пяти.

Из всего «арсенала» инструментов привлечения финансирования первую позицию с большим отрывом занимают субсидии из региональных и местных бюджетов – этот источник в структуре финансирования указали 52,6% опрошенных организаций; за ними следуют пожертвования частных лиц с показателем 49,5% и бизнеса – 41,2% (рис. 1).



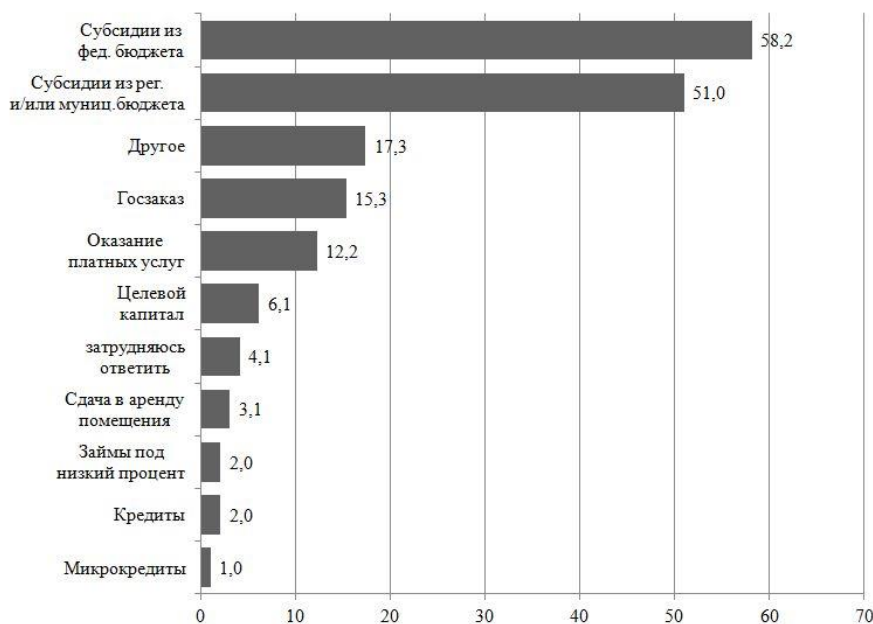
**Рис. 1.** Из каких основных источников складывалось финансирование вашей организации за последние годы, в % к числу организаций.

По доле в общем объеме финансирования организаций, предоставивших соответствующие данные, тройка лидеров выглядит иначе, хотя по-прежнему ее образуют внешние источники:

- пожертвования частных лиц – 18,5%;
- гранты иностранных доноров – 16,1%;
- субсидии из регионального и/или муниципального бюджета – 15,2%.

Из внутренних источников лучше всего дела обстоят с платными услугами – на них в среднем приходится 10,1% финансирования, на членские взносы и госзаказ – по 3,1%, на доходы от целевого капитала – 1,5%, на кредиты – 0,4%, на банковские депозиты – 0,1%.

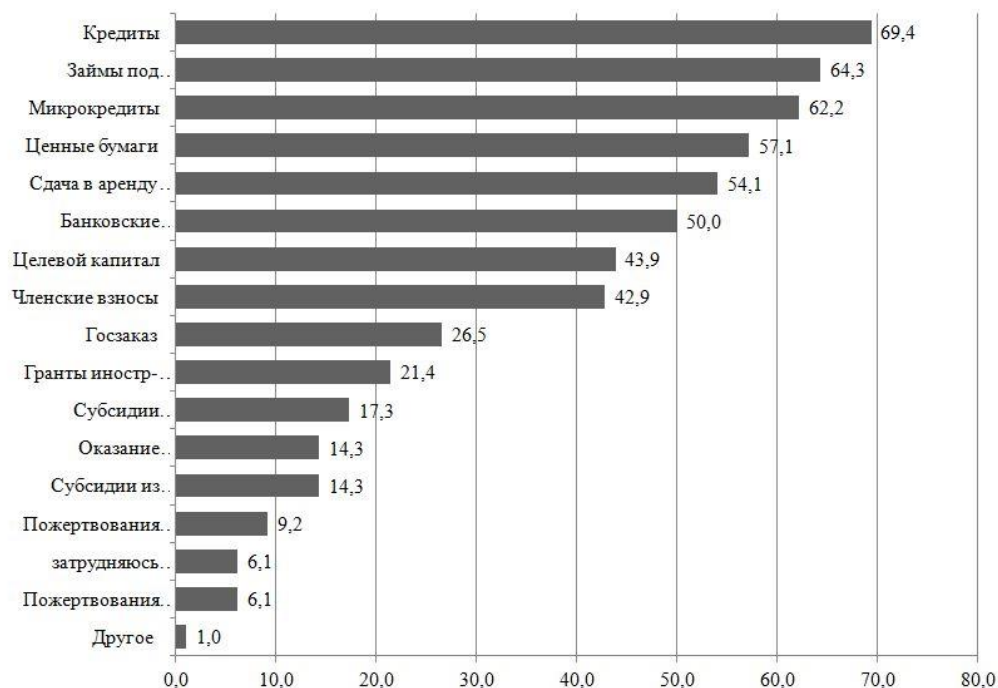
Неудачные попытки привлечь финансирование чаще всего связаны с получением субсидий из бюджетов разных уровней, а также госзаказа (рис. 2).



**Рис. 2.** Какие источники финансирования ваша организация пыталась привлечь, но не добилась успеха, в % к числу организаций.

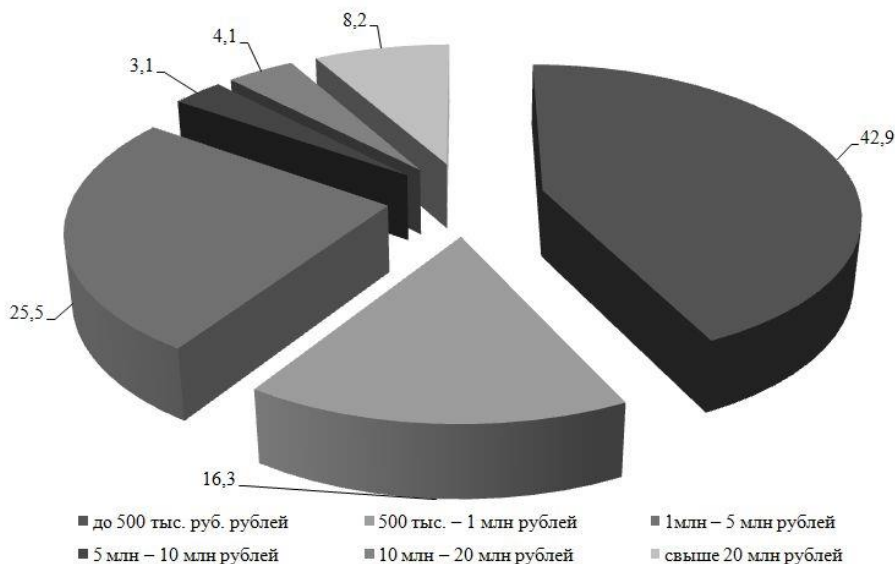
Свои неудачи НКО объясняют в первую очередь внутренними проблемами: малый срок существования организации (действительно, примерно каждая 10-я из участвовавших в опросе НКО создана после 2010 года); отсутствие навыков и опыта подготовки грантовых заявок (как следствие, невыполнение требований к оформлению заявки, нарушение сроков, обращение в непрофильные фонды, недоработка проектной идеи и т.д.); отсутствие стратегии поиска ресурсов, нет специалистов, недостаточность материальной базы для конкуренции с другими НКО и т.д.

Среди источников финансирования, которые НКО считают для себя закрытыми, «невозможными», более половины организаций называли кредиты и микрокредиты, займы под низкий процент, доходы от ценных бумаг и сдачи помещений в аренду, а также банковские депозиты, почти 44% опрошенных организаций исключают возможность создания целевого капитала (рис. 3).



**Рис. 3.** Какие источники финансирования вы считаете недоступными для своей НКО, в % к числу организаций.

В совокупности на внешние финансовые источники приходится более 70% доходов НКО. Явный приоритет фандрайзинговых инструментов в привлечении финансирования объясняется, с одной стороны, тем, что большую часть внутренних источников организации оценивают как невозможные, с другой – тем, что значительная доля опрошенных находится на той стадии развития, когда текущие финансовые потребности еще можно закрывать за счет фандрайзинга. Почти 43% НКО, участвовавших в исследовании, оперируют годовым бюджетом, не превышающим 500 тыс. рублей (рис. 4).



**Рис. 4.** Годовой бюджет НКО-участников исследования, в % к числу организаций.

## Барьеры

Ответы на вопрос об основных препятствиях на пути к укреплению финансово-экономической устойчивости позволяют выделить четыре основные группы проблем. Они возникают на уровне государственной политики в отношении НКО, на уровне взаимодействия с региональными и местными администрациями, на уровне финансирующих организаций, на внутреннем уровне. Наиболее значимыми, судя по результатам анкетирования, опять-таки являются проблемы внутренние, их назвали 49% организаций. Но и на остальные группы проблем приходится значительные показатели: госполитика – 29,6%; политика финансирующих организаций – 25,5%, политика региональных и местных властей – 19,4%.

### Государственная политика в отношении НКО

---

*Активность государства по отношению к третьему сектору не снижается и носит разнонаправленный характер. Среди положительных изменений – вступление в силу нормы о социальном налоговом вычете для частных лиц, совершивших денежные пожертвования в социально ориентированные НКО; рост бюджетных ассигнований на поддержку деятельности СО НКО на федеральном и региональном уровне; законопроект о включении благотворительных пожертвований компаний в их производственные расходы... С другой стороны, развернута кампания, направленная на усиление контроля за НКО (показательным является нереализованный законопроект о передаче контроля за НКО из Минюста в Прокуратуру) и, по сути, ограничение западного финансирования.*

**Доклад о состоянии фондов в России – 2012**

---

Несовершенство действующей госполитики в отношении НКО организации конкретизируют в трех аспектах, непосредственно связанных с обеспечением финансово-экономической устойчивости: недостатки законодательства; компания по сокращению иностранного финансирования в третьем секторе; недоверие НКО как субъекту хозяйственной деятельности и возможному партнеру при оказании услуг в социальной сфере. В целом организации работают с ощущением незаинтересованности государства в росте некоммерческих организаций, отсутствия внятной стратегии развития НКО.

Что касается законодательства, более или менее внятные претензии касаются **налогообложения НКО**, частой смены налоговых правил, высоких отчислений в пенсионный фонд и подоходного налога с зарплат сотрудников, а также отсутствия **налоговых льгот для благотворителей-юридических лиц**, жертвующих социально ориентированным некоммерческим организациям.

Между тем, за последние 10 лет в налоговом законодательстве решено несколько важнейших проблем, которые мешали развитию сектора. С 2006 года большинство НКО получили безусловное право на упрощенную систему налогообложения. С 2007-го все НКО, на которые распространяется действие Закона «О некоммерческих организациях», получили право принимать пожертвования. В 2011 году были предоставлены льготы по НДС некоммерческим организациям, применяющим общую систему налогообложения. Некоторые организации, участвовавшие в исследовании, этими возможностями пользуются. В частности, 73,5% респондентов применяют УСН. 15,5% исследованных организаций сообщили, что имеют налоговые льготы.



---

*В сфере налогообложения до сих пор не отрегулированы пять вопросов системного характера.*

*Во-первых, налогообложение субсидий, получаемых из бюджетов всех уровней (вопрос требует регулирования не в НК РФ, а в Бюджетном кодексе РФ). Письма Минфина (от 22 февраля 2012 г. N 03-03-06/4/11 – прим. ред.) недостаточно.*

*Во-вторых, распределение расходов между уставной и предпринимательской деятельностью для расчета налога на прибыль НКО на общем режиме налогообложения... Критериев целевого использования средств в законодательстве не существует. В принципе, для «упрощенцев» проблема тоже существует: если они отнесут все расходы на уставную деятельность, их могут обвинить в том, что они «залезли» в целевые поступления.*

*В-третьих, возникновение НДС в связи с компенсацией благополучателям НКО участия в различных мероприятиях, которые она проводит.*

*В-четвертых, НКО на общем режиме налогообложения может быть начислен НДС на безвозмездную передачу работ, услуг, товаров.*

*И в-пятых, налогообложение средств, аккумулируемых жилищно-строительными кооперативами и товариществами собственников жилья.*

**Павел Гамольский,  
председатель Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО**

---

**Риски, связанные с получением зарубежного финансирования,** уход крупных иностранных доноров из страны и непредсказуемость дальнейшей государственной политики в отношении доноров вообще НКО расценивают как важнейший фактор негативного воздействия на ситуацию с финансово-экономической устойчивостью. Они подчеркивают, что теряют возможность работать с целевыми группами, на которые давали деньги только иностранные фонды: осужденные, бездомные и пр. Организации, долгие годы помогавшие этим группам, сегодня готовятся к стагнации.

---

*Есть сферы, которые сейчас теряют деньги просто в огромных количествах. Например, сфера ВИЧ/СПИДа осталась без денег в связи с уходом из России Глобального фонда. Организациям предстоит пройти огромные изменения в своем понимании того, как можно финансировать эту деятельность, иначе они просто вымрут. То же самое касается правозащитных организаций. То есть чем сложнее и непопулярнее тема, тем более трудная ситуация с деньгами, и тем больше надо искать новые решения, решения следующего поколения.*

**Мария Черток,  
директор САФ Россия**

---

**Механизмы социального заказа для НКО** малодоступны. По наблюдениям опрошенных НКО, система участия НКО в оказании социальных услуг не сформирована. Это не позволяет организациям в большей мере реализовать свои профессиональные возможности и накопленный опыт, расширить круг благополучателей и спектр оказываемых услуг в комфортной ситуации гарантированной востребованности «продукта». Организации отмечают также консерватизм государственных структур, неготовность принимать новые формы работы и адекватно оценивать решения, предлагаемые некоммерческими организациями.

---

*То, что мы называем соцзаказом, то есть государственный (муниципальный) заказ и субсидии, составляет в разных странах 10–15% бюджетного финансирования отрасли. Это не только богатые страны, но и те, которые можно с нами сопоставить, – страны Латинской Америки, Азии. В России часть средств, передаваемая негосударственным и немunicipальным поставщикам, очень небольшая – по разным оценкам, всего 2–3% бюджетных средств, направляемых на оказание услуг в социальной сфере, получают частные поставщики – коммерческие и некоммерческие организации.*

**Леонид Перцов,**  
**руководитель проектов сектора «Муниципальные финансы и межбюджетные отношения» Фонда «Институт экономики города»**

---

### **Политика региональных и местных администраций**

Во взаимоотношениях с региональными и местными властями НКО часто сталкиваются с недоверием чиновников и депутатов, непониманием сути и роли поддержки некоммерческих организаций, формальным подходом к вовлечению НКО в решение социальных проблем.

НКО отмечают, что развитие финансово-экономической устойчивости в ряде случаев тормозит **отсутствие регионального законодательства о благотворительной деятельности, механизмов стимулирования бизнес-структур к поддержке некоммерческих организаций, отсутствие или формальное исполнение региональной программы поддержки СО НКО** и региональных конкурсов для некоммерческих организаций, нежелание выделять помещения для НКО и т.д. Доступ НКО к региональному и муниципальному финансированию закрывают **высокий уровень коррупции и непрозрачность процедур на конкурсах всех уровней**, за счет чего реальную финансовую поддержку в регионах и на местах получают «прикормленные» организации.

### **Политика финансирующих организаций**

НКО фиксируют **сокращение возможностей получения финансирования**, связанное в первую очередь с оттоком иностранных доноров из страны. Принципы распределения грантов российскими фондами не всегда понятны организациям, таких конкурсов вообще мало, в рамках конкурса президентских грантов НКО не получают реальной поддержки от операторов.

Участники анкетирования отмечают, что в подавляющем большинстве случаев **гранты предоставляются на краткосрочные проекты**, наибольшие шансы на успех имеют организации, декларирующие как можно более широкий охват населения. Системную работу, распланированную на годы вперед, предполагающую отработку новых механизмов на небольших целевых группах и дальнейшее распространение на широкую аудиторию, профинансировать за счет грантов практически невозможно. Организации мечтают о грантах и субсидиях на развитие организаций, на уставную деятельность, на длительные (2 года и более) проекты с возможностью продления в случае успеха, на финансирование административной части бюджета, укрепление материальной базы НКО.

### **Внутренняя политика НКО**

Среди внутренних проблем, которые НКО идентифицируют в качестве препятствий для повышения финансово-экономической устойчивости, наиболее многочисленную группу образуют проблемы, связанные с **отсутствием стабильного финансирования**. Участники анкетирования отмечают, что практически непрерывно находятся в состоянии панического поиска средств на текущую деятельность, покрытие

административно-хозяйственных расходов и не могут с уверенностью планировать развитие, расширение деятельности по какому-либо из реализуемых проектов. Также представители НКО подчеркивают, что отсутствие средств закрывает им доступ к услугам кредитования, созданию целевого капитала, предпринимательской деятельности.

С отсутствием финансирования увязаны **кадровые проблемы**: многие НКО лишены возможности нормально оплачивать работу сотрудников, включая разработчиков проектных идей, нанимать квалифицированных специалистов по фандрайзингу, финансовому менеджменту, бухгалтеру и т.д. для полноценной работы организации, а как следствие – высокая текучесть кадров и отсутствие четкого плана работы на год.

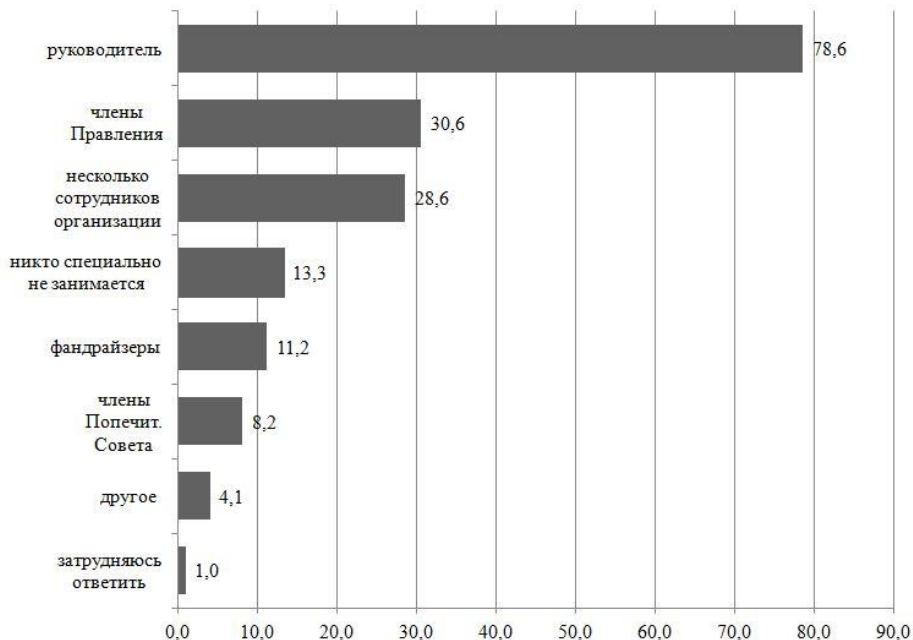
---

*Оценивая трудности применения инструментов привлечения финансирования, нельзя не упомянуть замкнутый круг взаимного влияния постоянной нехватки финансирования и невозможности привлечения высококвалифицированных кадров для управленческого и экономического штата российских НКО.*

**Наталья Зверева,**  
**директор Фонда региональных социальных программ**  
**«Наше будущее»**

---

Особенно болезненно организации переживают невозможность привлечь профессионального фандрайзера, признаваясь в том, что им **не хватает внутренних компетенций в области фандрайзинга**. «Выращивать» фандрайзинговые кадры внутри организации большинству НКО чрезвычайно сложно, поскольку они не могут себе позволить выделить штатных сотрудников, которые занимались бы только поиском финансирования, постоянно повышая свою квалификацию (рис. 5). Некоторые организации видят проблему шире и заявляют о том, что испытывают **дефицит специалистов в области финансов**.



**Рис. 5.** Кто в вашей организации участвует в привлечении финансовых ресурсов, в % к числу организаций.

Несколько реже в числе факторов, которые негативно сказываются на финансово-экономическом развитии, НКО называют **отсутствие стратегии**, цементирующей поиск средств на реализацию отдельных проектов общей целью повышения устойчивости организации. При этом, как показал опрос, стратегический план развития регулярно разрабатывают только 44,9% организаций, 34,7% – нерегулярно, а 20,4% не занимаются этим вообще.

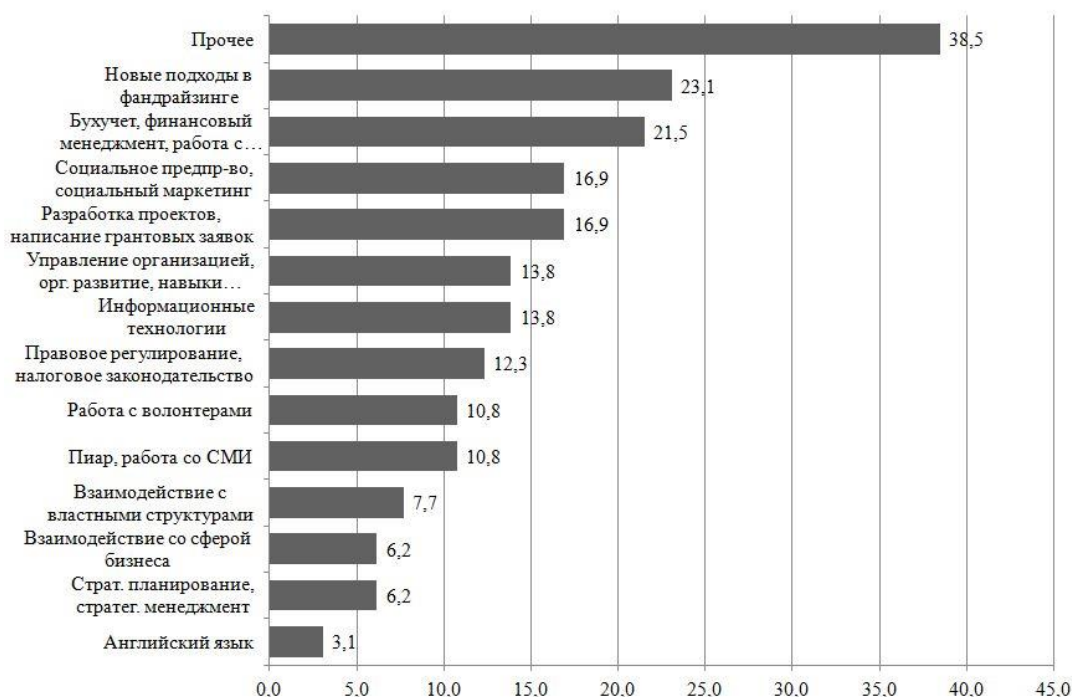
В ряде случаев в качестве препятствия к повышению финансово-экономической устойчивости организации называли **отсутствие собственного помещения и средств на аренду**.

### **Перспективы**

Оценивая свои перспективы, участники анкетирования выделяют две основные группы условий повышения финансово-экономической устойчивости НКО: первая связана с совершенствованием внутренних механизмов деятельности, мобилизацией имеющихся у организации ресурсов, вторая – с созданием благоприятной среды для работы НКО, главным образом, за счет изменения государственной политики в отношении третьего сектора.

#### **Совершенствование внутренних механизмов деятельности**

Укреплению финансово-экономической устойчивости, как отмечают респонденты, будут содействовать привлечение высококвалифицированных специалистов и консультантов – фандрайзеров, юристов, бухгалтеров, специалистов по организационному развитию и др.; ведение стратегического и финансового планирования; комбинированный подход к привлечению средств под проекты и программы; тесное взаимодействие с бизнесом; участие в госзаказе, более тщательная проработка грантовых заявок; учреждение коммерческих организаций для оказания платных услуг; формирование целевого капитала; инвестирование в ценные бумаги и т.д. Организации осознают, что многому из этого им предстоит учиться. Среди направлений, по которым хотели бы обучать своих сотрудников опрошенные НКО, к финансово-экономической устойчивости так или иначе относится более 10 позиций (рис.6).



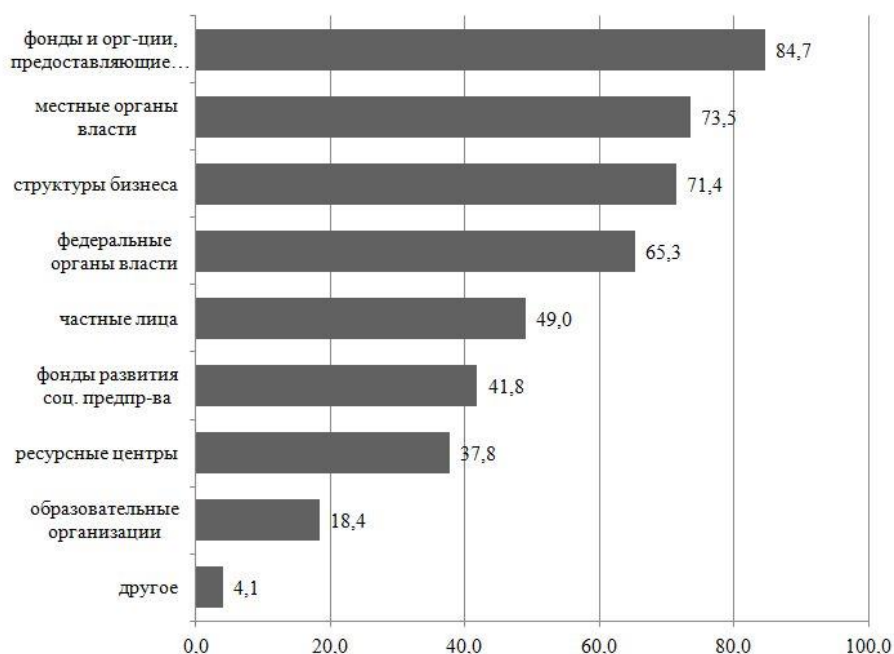
**Рис. 6.** Востребованные направления обучения сотрудников НКО, в % к числу организаций.

Почти в половине опрошенных НКО (45,8%) в течение последних трех лет сотрудники проходили обучение по отдельным вопросам, связанным с повышением финансово-экономической устойчивости. В основном это фандрайзинг (53,1%), работа с финансовыми инструментами (22,4%), социальное предпринимательство (15,3%). На сегодня для них наиболее актуально обучение руководящего состава НКО: об этом заявили 76,5% респондентов.

*Нужно повышать финансовую квалификацию руководителей организаций. Не только юристов и бухгалтеров, а именно руководителей, потому что они принимают управленческие решения. Нужно начать с ответов на вопрос, знает ли руководитель бюджет своей организации, знает ли, сколько он тратит на фандрайзинг, знает ли какие-то азы, связанные с оформлением поступающих средств. Если ответ на эти вопросы отрицательный, то здесь точно надо учиться.*

**Анна Орлова,  
председатель правления ЦРНО**

Интересно, что образовательные учреждения и ресурсные центры, то есть организации, предоставляющие настолько актуальные для НКО образовательные услуги, в перечне структур, которые могли бы способствовать повышению устойчивости НКО, занимают последние позиции (рис. 7). В конце списка оказались и фонды развития социального предпринимательства, хотя организации заявляют социальное предпринимательство в числе востребованных направлений обучения сотрудников, планируют начать деятельность в этой области или расширить уже имеющуюся.



*Рис. 7. Какие структуры могли бы способствовать повышению финансово-экономической устойчивости вашей НКО, в % к числу организаций.*

### **Улучшение внешних условий для работы НКО**

Повышению финансово-экономической устойчивости, по мнению НКО, будет способствовать в первую очередь значительное увеличение государственного финансирования для некоммерческих организаций, принятие госпрограммы долгосрочного развития НКО, практика совместных общественно-государственных программ, создание действующего механизма возмещения расходов на социальные услуги, оказываемые некоммерческими организациями. Кроме того, с точки зрения респондентов, необходимо существенное снижение налогового бремени для НКО, вплоть до введения особого налогового статуса.

---

*Идея введения особого налогового статуса опробована в некоторых странах и, на мой взгляд, доказала свою состоятельность. Суть в том, что НКО сдает в налоговые органы ежегодный отчет, в котором концептуально показывает: мы не тратим на аппарат управления все зарабатываемые деньги; уровень доходов наших сотрудников не превышает аналогичного в государственных учреждениях; мы не продаем подакцизные товары; не занимаемся противозаконной деятельностью; мы за отчетный период помогли такому-то числу людей, сделали такое-то количество добрых дел и КПД нашей работы можно измерить в натуральном и числовом выражении. Такую НКО можно будет освободить от всех налогов просто по статусу... Концепция этой главы НК РФ должна быть такая: жесткие, жесточайшие ограничения и полная прозрачность деятельности в обмен на довольно серьезный спектр льгот и преимуществ. И эта система должна быть добровольной. То есть если какая-то НКО не готова к таким ограничениям и жесткому контролю со стороны государства и общества, она может работать совершенно спокойно, не претендовать на статус и не получать дополнительные налоговые льготы.*

**Павел Гамольский,  
председатель Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО**

---

В числе условий, способствующих росту финансово-экономической устойчивости, НКО называют также поощрение государством социально ответственного бизнеса и вообще благотворительной деятельности компаний.

## Устойчивость как часть стратегии развития

Финансово-экономическая устойчивость НКО – это система, бесперебойную работу которой обеспечивает эффективный поиск и использование ресурсов на основе стратегического планирования, определяющего цели организации и пути их достижения, оценки текущей деятельности НКО и готовности адаптироваться к меняющимся условиям.

Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО» (ЦРНО, 2012) в качестве формулы финансово-экономической устойчивости предлагает использовать треугольник, который образуют анализ актуальных и потенциальных ресурсов организации, эффективное привлечение ресурсов и управление ими (рис. 8). В площади этого треугольника организация может планировать долгосрочное осуществление своей уставной деятельности, осознавая себя не только исполнителем важной общественной миссии, но и субъектом экономики.



Рис. 8. Треугольник ресурсной устойчивости.

---

*На мой взгляд, нужно отойти на шаг назад и подумать о себе не как об организации, которая, например, развивает детей-инвалидов или помогает бабушкам и дедушкам, а как об организации, у которой есть доходы, расходы, разные типы услуг и продукты. Посмотреть, сколько каждый из них стоит, и быть готовым к тому, чтобы на основе этого экономического анализа что-то поменять. То есть сделать экономику организации фактором принятия решений. Ну, например, если мы что-то делаем и нам кажется, что это полезно, а при этом ну никак не понятно, как это финансировать, то, может быть, от этого следует отказаться. Или придумать, как где-то в другом месте мы будем зарабатывать столько, что можно будет это финансировать из собственных средств. Вот такой очень простой анализ, который на первом месяце обучения в бизнес-школе студенты изучают, нужно провести... Это, в некотором смысле, выход за рамки своих стереотипов, что по-человечески трудно. И профессионально тоже трудно. Меняться вообще трудно.*

**Мария Черток,**  
директор САФ Россия

---

## **Анализ ресурсов**

Оценка уже имеющихся и возможных ресурсов как неотъемлемая составляющая устойчивости организаций распространяется на человеческие, финансовые, материальные, информационно-технологические ресурсы НКО.

---

*Специалистами ЦРНО разработан **ресурсометр** – инструмент оценки ресурсов организации в пяти ключевых аспектах работы с ресурсами: наличие, состояние, привлечение, выбытие, эффективность использования. Руководитель любой НКО может оценить состояние ресурсов организации и сравнить свой показатель с усредненным.*

---

**Человеческие ресурсы** (к которым, помимо сотрудников, относятся привлекаемые специалисты, члены организации, члены правления, попечительского совета, учредители, эксперты, оказывающие услуги pro bono, волонтеры, люди доверяющие организации, а также все, с кем НКО поддерживает постоянные связи, включая журналистов, чиновников, экспертов, другие НКО и пр.) подлежат оценке с точки зрения численности, профессионального и личностного потенциала. **Финансовые ресурсы** (включая частные и корпоративные пожертвования, гранты, субсидии, средства в рамках госзаказа, членские взносы, прибыль от предпринимательской деятельности, доходы от инвестиций, кредиты и займы) оцениваются только с точки зрения пригодности для использования на цели, предусмотренные учредительными документами организации. К категории **материальных ресурсов** относятся все «предметы труда», необходимые для выпуска «продукта» (помещение, оборудование, материалы, готовая продукция и т.д.), к категории **информационно-технологических** – все нематериальные ресурсы (базы данных клиентов и доноров, информация о целевых группах, их потребностях, технологии работы с ними, технологии организации эффективной работы, интернет- и компьютерные технологии).

---

*Как показывает практика, наиболее сильными в НКО являются человеческие и информационно-технологические ресурсы. Хуже всего обстоят дела с финансовыми ресурсами.*

### **Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО», ЦРНО**

---

Такой анализ ресурсов позволяет организации выработать собственную **стратегию управления ресурсами**, подобрав подходящее именно для нее сочетание трех основных подходов:

- **привлечение** – акцент на постоянное и эффективное привлечение ресурсов за счет фандрайзинга, членских взносов, предпринимательской деятельности и т.д.;
- **сохранение** – акцент на максимально экономном и рациональном использовании наличных ресурсов, чтобы потребность в новых была минимальной;
- **приумножение** – акцент на развитии имеющихся ресурсов: инвестирование средств с целью приумножения, дополнительное обучение сотрудников, направленное на повышение квалификации, мотивации и т.д.

## **Расходы**

Понятно, что без полного, подробного и регулярного планирования расходов ни о какой финансово-экономической устойчивости НКО не может быть и речи. Целевой учет расходов, предусмотренный для НКО российским законодательством, переводит этот вопрос из области эффективного управления в область соответствия деятельности организации законодательным нормам. Эксперты, ведущие консультирование и обучение НКО по вопросам бухучета и финансов, всякий раз обращают внимание организаций на то, что внутренний прогноз финансирования организации – **финансовый план на год** –



должен быть утвержден общим собранием или иным высшим органом управления НКО. Обычно он принимается вместе с содержательной программой деятельности.

---

*Многие НКО не оформляют свои финансовые планы решением руководящего органа, что ставит под сомнение всю общественно полезную деятельность организации. Любой административный орган может сказать: все ваши деньги использованы не по целевому назначению, ведь нет этого назначения! Таких организаций 30–40%. Они вообще не знают, что финансовый план нужно утверждать и не оформляют никаких протоколов.*

**Павел Гамольский,  
председатель Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО**

---

Также эксперты отмечают, что НКО, стремящиеся минимизировать риски, связанные с расходами, должны учитывать **отсутствие четких критериев целевого использования средств в действующем налоговом законодательстве** и возникающую в связи с этим вероятность более или менее произвольной оценки целевых и нецелевых расходов НКО проверяющими органами. Конечно, «неадекватные» выводы проверяющих организаций (например, когда нецелевым использованием признается оплата услуг банка, проводящего платежи для организации, которая собирает пожертвования через сайт в интернете) могут быть оспорены в рамках процедур досудебного урегулирования споров и в суде. Но эти важные нюансы стоит иметь в виду уже на стадии планирования всех видов расходов и обязательно соотносить их с **уставом** организации.

---

*Расходы будут признаны целевыми, если по программе (проекту) они соответствуют уставной деятельности, предусмотрены сметой и произведены в соответствии с ней. Они будут признаны целевыми административными, если предусмотрены сметой и не противоречат уставу. Они будут признаны целевыми по коммерческой деятельности, если непосредственно связаны с ее выполнением и такая деятельность предусмотрена уставом.*

**Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО», ЦРНО**

---

**Программные и административные расходы: сколько средств организации нужно на самом деле?**

Главное требование, которое жизнь предъявляет к планированию программных и административных расходов – **полнота и достоверность**, учет политических, экономических и других факторов внешней среды. И если в отношении программных расходов исполнение этого требования зависит в первую очередь от качества проработки бюджета проекта, механизма скрупулезной оценки прямых расходов по программе, загрузки сотрудников, затрат в процессе обслуживания, то с административными расходами часто возникают концептуальные трудности. Ориентируясь на ожидания доноров, предпочитающих выделять финансирование именно на программную деятельность, **НКО систематически занижают свои административные расходы**. Эксперты не устают повторять: это тупиковый путь. Тем не менее по нему продолжают двигаться сотни некоммерческих организаций во всем мире.

---

*Давно уже не секрет, что накладные расходы (overhead costs<sup>2</sup>) в некоммерческом секторе значительно превышают те суммы, которые можно увидеть в финансовых отчетах и в литературе по фандрайзингу. Однако необоснованные ожидания и действия – как со стороны финансирующих организаций, так и со стороны самих НКО – сохраняют порочный круг и продолжают поддерживать ошибочные представления об уровне таких расходов.*

**«Накладные расходы некоммерческих организаций», Bridgespan<sup>3</sup>**

---

Безусловно, НКО должны экономить ресурсы и оптимизировать свои расходы: искать банки с минимальными расценками за обслуживание или договариваться о том, чтобы их обслуживали бесплатно, выбирать наиболее выгодный для организации режим налогообложения, рассматривать возможности передачи бухучета на аутсорсинг или сокращения занятости бухгалтера и т.д. вплоть до использования энергосберегающих ламп и двухсторонней печати. Но есть черта, за которой стремление сделать больше за меньшие деньги приводит к снижению качества работы и тормозит развитие организации.

Единой нормы или способа определения «правильного» процента административных расходов не существует. Организация устанавливает его сама. Сейчас, по данным ЦРНО, в разных типах некоммерческих организаций он варьируется в диапазоне от пяти до 85%. В идеале объем необходимых административных расходов должен определяться на основании **стратегии развития инфраструктуры**, которая соотносится со стратегией развития организации, достижения долгосрочных целей, которые она перед собой ставит.

---

*Умение грамотно покрывать свои административные расходы – это залог устойчивости организации. На каком-то этапе, когда работа организации становится очень объемной, без этого дальше никуда.*

**Анна Орлова,  
председатель правления ЦРНО**

---

Для **покрытия административных расходов** организации закладывают их в бюджеты различных программ, в статьи, относящиеся к прямым расходам на реализацию программ, распределяют между всеми реализуемыми проектами, используют для этих целей пожертвования на уставную деятельность НКО и средства из внутренних источников. Но и такой трудоемкий способ покрытия административных расходов как «перевоспитание доноров», сохраняет право на существование. Более того, некоторые эксперты полагают, что будущее именно за ним, и приводят в пример организации, которые смогли доказать донорам: рациональные вложения в развитие инфраструктуры НКО необходимы ей для успешного осуществления миссии, качественного роста организации и производимого ею продукта.

---

*Руководители НКО могут предпринять действия, позволяющие положить конец движению по замкнутому кругу.*

- *Разработать стратегию, которая точно определяет «инфраструктурные» потребности. Стратегические дискуссии с акцентом на целях и необходимых для их достижения инвестициях могут оказаться более эффективными, чем просто обсуждение предполагаемых расходов.*

---

<sup>2</sup> Международная консалтинговая компания Bridgespan предлагает следующее определение накладных расходов: накладные расходы = (административные расходы + расходы на фандрайзинг + расходы на проведение специальных мероприятий) / общий объем поступлений.

<sup>3</sup> Уильям Бедсворт, Энн Коггинс Грегори, Дон Ховард. Накладные расходы некоммерческих организаций. Bridgespan. 2008. Перевод на русский выполнен Evolution&Philanthropy.

- *Разъяснять логику увеличения вклада в инфраструктуру организации всем сотрудникам и членам высшего руководящего органа. Коллективная поддержка на всех уровнях, включая высшее руководство и высший руководящий орган, является мощным рычагом развития организации.*
- *Совершенствовать способы измерения качества деятельности и результативности и включать в отчеты для доноров не только коэффициенты соотношения программных и не программных расходов. Обсуждение расходов, необходимых для достижения отложенных результатов/изменений может оказаться более полезным. [В частности, имеется в виду обсуждение того, каким образом инвестирование в инфраструктуру организации способно в дальнейшем снизить накладные расходы.]*

### **«Накладные расходы некоммерческих организаций», Bridgespan**

#### **Международный опыт: стратегия развития инфраструктуры**

Исследователи Bridgespan отыскали несколько примеров работы крупных НКО, которые смогли коренным образом изменить и расширить свою деятельность, укрепив материально-техническую базу и заложив предпосылки для дальнейших инвестиций в развитие инфраструктуры. Эти организации используют разные каналы финансирования, включая государственные средства, поступления от фондов и пожертвования частных лиц. Данные НКО еще не отражают в отчетах фактический объем накладных расходов, но уже сумели существенно сократить разницу между цифрами в отчетах, тем, сколько они тратят на самом деле, и тем, сколько им требуется для работы в оптимальном режиме, для уверенного долгосрочного развития.

#### **«Обучение в сети» (Learning Goes On Network)**

Организация «Обучение в сети» (Learning Goes On Network, LGON) реализует программы внешкольного обучения для учеников 1-5-х (elementary schools) и 6-8-х классов (middle schools) – оказывает помощь в выполнении домашних заданий, репетиторские услуги и т.д. В течение первых четырех лет организация расширяла программы, увеличивала количество площадок, на которых работала. При этом укреплению управленческого потенциала и развитию собственной инфраструктуры внимания уделялось мало. В 2004 году был разработан стратегический план, который позволил структурировать дальнейшее развитие организации. И уже к 2007 году количество сообществ, в которых работает LGON, удвоилось. Число штатных административных сотрудников увеличилось на 150%, НКО создала внутреннюю сеть и приобрела ноутбуки, что позволило сотрудникам обмениваться знаниями и более рационально планировать встречи. Накладные расходы LGON возросли с 5% до 20% от общего операционного бюджета. Тем не менее, в результате таких инвестиций основной персонал НКО оказался более подготовленным к работе с целевыми аудиториями, а центральный офис смог более эффективно реагировать на потребности, возникающие на местах. «Я поняла, что пытаясь сэкономить небольшие средства, можно скорее навредить детям, чем помочь. LGON является хорошим примером того, что может и должно произойти, если вы уделяете должное внимание инвестициям, которые действительно необходимы, – рассказывает Амелия Джонсон, исполнительный директор LGON. – Мы стали работать более профессионально, и наши программы достигают лучших результатов именно потому, что мы рационально вложили средства в развитие организации».

#### **«Подготовка лидеров будущего» (Training the Leaders of Tomorrow)**

Организация «Подготовка лидеров будущего» (Training the Leaders of Tomorrow/TLT) с 1992 года помогает учащимся колледжей из неблагополучных районов. В конце 90-х годов TLT открыла несколько новых офисов, и уже к началу 2000-х стало ясно, что без инфраструктурных вложений ей не обойтись: пожертвованные в свое время компьютеры морально устарели, техника постоянно выходила из строя, фирма, предоставлявшая TLT программное обеспечение для ведения бухгалтерии, прекратила деятельность. Сотрудники TLT не справлялись с важнейшими административными задачами, данные хранились ненадлежащим образом или утрачивались. Вопросы технологического обеспечения были включены в

стратегический план. Была поставлена задача создания комплексной сети, которая отвечала бы техническим особенностям и потребностям организации, привлечены rго-вопо консультанты в сфере технологий. Сегодня организация применяет систему, которая считается лучшей в данной сфере, и которую сотни выпускников программ TLT используют в целях поиска возможностей для реализации своего лидерского потенциала. «Наши инвестиции в технологии напрямую повлияли на качество наших программ», – подчеркивает Джеймс Диксон, исполнительный директор TLT.

## **Доходы**

Диапазон теоретически доступных НКО источников финансирования достаточно широк, и в российской практике явно недоиспользован. Говоря об этом, эксперты, как правило, делают поправки на наличие объективных препятствий для обращения к тем или иным источникам финансирования и субъективных факторов, в силу которых НКО часто исключают из поля зрения такие источники, как платные услуги, инвестиционную деятельность, займы и др. В значительной мере из-за этого и складывается ситуация непрерывного поиска финансирования, хорошо знакомая многим российским НКО. Тем, кто хочет из нее выйти, специалисты советуют заново пересмотреть все имеющиеся возможности и попытаться сформировать свой индивидуальный набор источников доходов, оптимальный с точки зрения целей деятельности организации и перспектив ее развития. Ниже представлен краткий и не претендующий на полноту обзор источников финансирования, доступных для большинства НКО.

---

*Важно выделить основные факторы, которые влияют на возможность привлечения разных типов средств в НКО: организационно-правовая форма НКО; виды деятельности, предусмотренные уставом; наличие или отсутствие предпринимательской деятельности; имеющиеся ресурсы; выбранная система налогообложения; особенности бюджетной политики НКО. Некоммерческая организация может определить, какие виды доходов она может привлечь для осуществления своей деятельности, но после этого важным моментом будет способ привлечения средств и оформление договоров по средствам поступающим.*

**Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО», ЦРНО**

---

### **Внешние источники финансирования**

Значительную часть бюджета многих российских НКО составляют безвозмездные поступления. Из всех видов безвозмездных поступлений большинству некоммерческих организаций доступны пожертвования и гранты. Но прежде, чем перейти к обзору этих источников финансирования, необходимо сказать несколько слов о документальном оформлении. Оно подтверждает договоренность сторон о предоставляемых средствах, а также целевое назначение средств, позволяет обеспечить соблюдение правил о поступлении и расходовании средств в НКО: наличие договорного или иного основания, правила проведения кассовых операций и операций по банковскому счету, отчетность перед жертвователями и государством. То есть документальное оформление необходимо благотворителю и благополучателю, чтобы действовать в рамках закона. Тем не менее, в российском третьем секторе проблема документального оформления безвозмездных пожертвований окончательно не решена.

---

*Сейчас уже гораздо меньше, чем раньше, но процентов 15, я думаю, оформляют безвозмездные поступления неправильно. В итоге доначисление налогов, штрафы, пени и другие последствия...*

**Павел Гамольский,  
председатель Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО**

---

Проанализировав типичные ошибки в договорах о передаче безвозмездной помощи, эксперты ЦРНО подчеркивают: в предмете договора должно присутствовать указание на общественно-полезную цель из перечисленных в статье 2 Закона «О некоммерческих организациях»; эта цель должна соответствовать уставной деятельности НКО; в тексте должна быть четкая формулировка, из которой понятно, что получаемые средства относятся к одному из видов поступлений, перечисленных в статье 251 Налогового кодекса РФ; не должно быть возмездности, то есть НКО не должна делать что-то взамен. Договор пожертвования может быть заключен в устной форме, если в роли дарителя выступает юридическое лицо, при условии, что стоимость предмета дарения не превышает 3000 руб., или физическое лицо. Письменная форма всегда предпочтительна. При сборе средств на расчетный счет при публичном объявлении, через ящики пожертвований, СМС, с помощью интернет-технологий необходимо соблюдать форму договора, а именно письменную публичную оферту о добровольном пожертвовании, чтобы поступающие средства были идентифицированы. Стороны могут быть названы «Жертвователь – НКО», «Благотворитель – Благополучатель» или «Сторона1 – Сторона2» (не должно быть «Заказчик - Исполнитель»). Если письменный договор не заключается, назначение платежа должно быть сформулировано как «пожертвование», «пожертвование на содержание организации и ведение ею уставной деятельности», «пожертвование на программу (мероприятие и т.д.)», допустимо также «благотворительное пожертвование». Неправильные формулировки – «благотворительный взнос», «спонсорский взнос», «целевая помощь».

При соблюдении этих основных условий организация может быть более или менее уверена в том, что безвозмездные поступления не будут учтены при определении налоговой базы.

#### **Частные пожертвования**

Пожертвования – деньги и иное имущество (кроме подакцизных товаров), безвозмездно переданные на содержание организации и ведение уставной деятельности, – могут принимать все НКО, на которых распространяется действие Закона «О некоммерческих организациях», при этом необходимо одновременное соблюдение требований раздельного учета и целевого использования.

#### **Особенности**

К преимуществам частных пожертвований в качестве источника финансирования НКО относят возможность установить эмоциональный контакт с жертвователем, отсутствие сроков по сбору, простую отчетность и то, что, хотя суммы небольшие, они могут поступать в течение длительного времени. Наибольшие шансы на успех в сборе частных пожертвований имеют организации, имеющие «имиджевое лицо», известные широкой аудитории, помогающие социально одобряемой целевой группе и собирающие средства на помощь определенным людям (в первую очередь детям, нуждающимся в дорогостоящем лечении, и жертвам стихийных бедствий). Сбор частных пожертвований проблематичен, если необходимость помощи целевой группе не очевидна, или она (целевая группа) относится к числу социально неодобряемых, а также если целью является сбор средств на содержание НКО.

#### **Риски**

Сравнительно высока вероятность неэффективности акций по сбору частных пожертвований: требуется уделять повышенное внимание оценке затраченных ресурсов. Частные пожертвования считаются одним из самых трудозатратных инструментов фандрайзинга. Психология благотворителя в российском обществе пока не развита, поэтому «культивация» нового жертвователя требует значительных усилий, а потерять его очень легко.

---

*Деятельность Фонда «Право матери» имеет профессиональную специфику — наши юристы представляют интересы родных погибших солдат в судах. Это очень затратное с точки зрения времени сил дело. Мы пытаемся сейчас организовать сбор пожертвований через банки и систему электронных платежей, но и здесь одна особенность. К примеру, у хосписов жертвователей намного больше, чем у организаций, помогающих жертвам дедовщины или их родственникам. С чем это связано? Психологически люди жертвуют больше в адрес хосписов, потому что от болезней (особенно тяжелых) никто не застрахован. А что касается армии, то у кого-то ребенок уже отслужил в армии, у кого-то нет детей, кто-то намерен откупиться от воинской обязанности. В итоге, получается, что потенциальных жертвователей не так много. При этом благотворительная услуга Фонда пользуется гигантским спросом. Если бы можно было составить календарь на год, то уже сейчас не было бы ни одного свободного дня... В обществе нет понимания того, что правозащитная деятельность действует не только адресно, она способствует развитию законодательства, судебной практики...*

**Вероника Марченко,  
председатель правления Фонда «Право матери»**

---

Пожертвования, сделанные с помощью платежных систем, в принципе могут быть признаны подлежащими налогообложению. Закон «О деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами» разрешает им выступать посредником в отношении средств за товары, работы, услуги. Поэтому агентский договор, который обеспечивает сбор и перечисление средств некоммерческой организации, не предусматривает в качестве цели сбора безвозмездных поступлений. Вообще законность пожертвований через платежный терминал, веб-кошелек, СМС и другие сервисы, в России пока остается под вопросом.

---

*Часть НКО, с которыми сотрудничают платежные терминалы, не платят налог на прибыль. Средства проводятся как пожертвования, потому что с НКО заключены соответствующие договоры. Но другая часть НКО (как правило, менее известные и необходимые терминалам, но не благополучателям...) соглашается на коммерческие договоры, а значит вынуждены платить налог на прибыль с собранных средств. Нужно всего лишь внести несколько поправок в Закон о деятельности по приему платежей физических лиц, осуществляемой платежными агентами. До сих пор есть надежда, что Министерство финансов внесет эти маленькие никому не мешающие поправки. Что касается истории с SMS-благотворительностью, там все сложнее. Не получается легализовать простую схему перечисления пожертвований через SMS напрямую из предоплаты абонента сразу на счет благотворительной организации либо другой НКО, которая может принимать пожертвования. Эту схему не поддерживает банковское сообщество. По понятным причинам – сейчас это монополия банков... Другие серые или условно белые схемы, которые сегодня используются, достаточно дороги для большинства НКО (и жертвователей) с точки зрения возникающих налогов и комиссий.*

**Влада Муравьева,  
Агентство социальной информации**

---

Пожертвования от граждан других стран и иностранных юридических лиц могут быть рассмотрены с точки зрения закона об «иностранных агентах», требующего регистрации в соответствующем реестре от организаций, которые получают финансирование из-за рубежа и ведут «политическую деятельность». С учетом предельно широкого толкования понятия «политическая деятельность», это означает, что в ситуации

риска оказываются практически все НКО, хотя бы однажды получившие любое пожертвование от иностранного гражданина, который указал при этом свое гражданство.

### **Мнение эксперта**

**Илья Чукалин: если НКО хочет быть устойчивой, то должна ориентироваться в первую очередь на поддержку населения и особенно местного сообщества**

*Природа НКО – в создании общественных благ. Нельзя их создавать для тех, кому это не нужно, и не опираясь на тех, кто в них заинтересован. А это люди. И поддерживаться деятельность НКО должна людьми – не обязательно благополучателями, но теми, кто живет в этом же обществе.*

*Общественные блага зависят от общественных финансов. Те, кто ориентирован на поддержку сообществ людей, имеют некую стабильность. У людей формируется привычка жертвовать организации определенную сумму с определенной периодичностью, они следят за ее деятельностью и воспринимают как свою организацию. Поскольку большинство НКО работает на четко определенной территории и решает проблемы этой территории, логично, если НКО будет в первую очередь искать поддержку у местных сообществ, а не у фондов федерального уровня или за рубежом. Мне кажется, что именно уровень частных пожертвований отражает, насколько эффективно действует НКО.*

### **Гранты фондов**

В соответствии со ст. 251 НК РФ (подпункт 14 пункта 1) грантами признаются деньги и иное имущество, переданное на безвозмездной и безвозвратной основе российскими физическими лицами, некоммерческими организациями, а также иностранными и международными организациями (по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством РФ) на осуществление конкретных программ в области образования, искусства и культуры, охраны окружающей среды, физкультуры и непрофессионального спорта, защиты прав и свобод человека и гражданина, предусмотренных законодательством РФ. Грантополучатель обязан обеспечить выполнение требований целевого использования, отдельного учета и отчетности перед грантодателем.

### **Особенности**

За счет средств гранта НКО может реализовать инновационный проект и даже проекты, одновременно обращаясь к нескольким грантодателям или подавая несколько заявок в один фонд (в тех случаях, когда это возможно). Если речь идет о международном или иностранном доноре, организация получает возможность выйти на международный уровень сотрудничества. Кроме того, иностранные и международные грантодающие фонды предоставляют средства на поддержку социально неодобряемых групп. Среди недостатков грантового финансирования эксперты называют огромную отчетность, частичность финансирования и необходимость собственного вклада организации в проект, ограничения программного бюджета. Гранты полезны в первую очередь опытным НКО, у кого достаточно широкий «портфель» направлений деятельности (им будет легче в нужный момент найти фонд, у которого есть соответствующие программы), имеются кадровые ресурсы для реализации проекта, опыт работы с фондами (хорошая «грантовая история»), есть возможность внести собственный вклад, хорошо налажен документооборот, есть навыки отчетности. Недавно созданным организациям, тем, у кого нет конкретных проектов (только текущая деятельность) или их мало, гранты в качестве основного источника финансирования не подходят.

---

*В связи с изменением госполитики в сфере НКО эксперты оценивают потери этого сектора экономики в 2013 году в 19 млрд руб... Этим денег НКО лишатся в том числе из-за ухода из РФ крупных доноров. Финансовые трудности в 2013 году ждут организации, занимающиеся правозащитой, помощью наркозависимым, больным ВИЧ, оказывающие содействие в реабилитации освободившихся из мест лишения свободы, а также участвующие в подготовке наблюдателей на выборах.*

**«Коммерсант», №16 (5047), 30.01.2013**

---

### **Риски**

При работе с иностранными фондами есть риск резкого изменения курса валюты, в которой перечисляется пожертвование в период исполнения гранта.

Получение иностранного гранта может привести к тому, что организация получит предупреждение проверяющих органов о необходимости зарегистрироваться в реестре «иностраннных агентов».

### **Мнение эксперта**

**Павел Гамольский: иностранное финансирование можно рассматривать как дополнительный источник**

*НКО целесообразно использовать четыре источника финансирования: средства иностранных доноров, российских негосударственных дарителей (фондов, частных и юридических лиц), государственных бюджетов и от активной предпринимательской деятельности... Эти источники финансирования - четыре ноги НКО. И стоя на четырех ногах, или хотя бы на трех (иностранное финансирование можно рассматривать как дополнительный источник) и следя, чтобы каждый из источников финансирования не прекращался, организация может претендовать на то, чтобы быть финансово и экономически устойчивой. Тогда при временном отсутствии какого-то источника финансирования она не прекратит деятельность.*

**Дмитрий Даушев, директор по фандрайзингу международной благотворительной организации «Детские деревни SOS»: интерес к грантам будет уменьшаться**

*Безусловно, будет все больше и больше внимания уделяться частным донорам, физическим лицам и системной работе с ними. Интерес к грантам будет уменьшаться.*

### **Поддержка бизнеса**

НКО получают поддержку бизнеса в рамках благотворительных программ и программ социальных инвестиций, включая конкурсы грантов для НКО, в рамках программ корпоративного волонтерства, путем безвозмездного (или на льготных основаниях) предоставления товаров и услуг. Как отмечают эксперты, успешное взаимодействие НКО с бизнесом все больше тяготеет к партнерским вариантам, когда компании используют опыт и экспертный потенциал НКО для наращивания эффективности своих благотворительных программ и программ корпоративного волонтерства.

### **Особенности**

К числу преимуществ бизнеса в качестве источника финансирования НКО относится возможность налаживания длительных отношений за счет постоянного участия в корпоративных программах, получения всего спектра ресурсов (сотрудники, оборудование), возможность получать готовую продукцию в качестве пожертвования, доступность информации о программах, реализуемых в рамках концепции социальной ответственности, а также возможность получения экстренной благотворительной помощи.



Шансы НКО на финансирование со стороны бизнеса возрастают, если она работает в сегменте рынка компании, поскольку все чаще корпоративная благотворительная деятельность разворачивается в русле основной, проекты НКО прозрачны, по ним доступна отчетность, есть личные связи или рекомендации, в организации есть профессиональные фандрайзеры, способные разговаривать с бизнесом на его языке.

### **Риски**

Поиск поддержки компаний на реализацию конкретного проекта – длительный и трудоемкий процесс. Возможна ситуация, в которой для получения одного пожертвования приходится обратиться в десятки компаний, отказ часто непредсказуем.

К основным рискам для НКО, пользующихся финансовой поддержкой бизнеса, относится также зависимость от ситуации на рынке: в условиях кризиса компании сокращают благотворительные бюджеты, отчасти компенсируя это за счет развития программ корпоративного волонтерства и социального маркетинга.

### **Мнение эксперта**

**Татьяна Задирако, исполнительный директор фонда United Way Moscow: бизнес по-прежнему имеет свои предпочтения в том, какие проекты финансировать**

*Начиная с 2008 года взаимодействие между коммерческим и некоммерческими секторами претерпело значительные изменения. Это последствия экономического кризиса и общей экономической нестабильности в мире. При этом малый и средний бизнес активно ищет пути формирования структурированного корпоративного волонтерства. Один из результатов — возросшее количество внекорпоративных денег, которые тратятся на благотворительные проекты. Акции по сбору денег среди сотрудников, как правило, приурочены к праздникам и носят краткосрочный характер, но в целом развивают культуру благотворительности повсеместно. Совсем недавно получили развитие и устойчивые тандемы «Компания — НКО», когда компании реализуют большинство своих целей в области привлечения сотрудников к благотворительной деятельности через работу с одной конкретной НКО. Назову успешные примеры взаимодействия — компания DHL и образовательный центр «Большая перемена» или SC Johnson и United Way.*

*Бизнес по-прежнему имеет свои предпочтения в том, какие проекты финансировать, но предпочтения эти постепенно меняются. Дети остаются по-прежнему фаворитами корпоративного фандрайзинга среди сотрудников компаний. А вот бизнес как структура все больше и больше заинтересован в финансировании программ с фокусом на образование. Но, на мой взгляд, существуют риски для НКО, связанные именно с возросшей благотворительной активностью бизнеса. В ближайшие несколько лет бизнес начнет все более активно заниматься благотворительностью, минуя НКО и используя экспертные и административные ресурсы НКО для разработки и оценки благотворительных программ бизнеса. НКО придется развивать бизнес-навыки, направленные на реализацию своей миссии, а не только на осуществление экспертной оценки некоммерческих проектов бизнеса. И второй риск, который я вижу в связи с этим: чем больше бизнес будет заниматься благотворительностью напрямую, тем меньше у него будет понимания того, зачем вообще надо платить НКО за экспертизу и менеджмент проектов.*

### **Гранты в форме субсидий**

Эта полуофициальная формулировка используется для распределения средств из бюджетов разного уровня в поддержку некоммерческих организаций, чтобы подчеркнуть целевой характер выделения субсидий, подразумевающий обязательную отчетность перед «грантодателем» и отдельный учет. Субсидия может предоставляться по итогам конкурса или без него, на реализацию конкретных программ и проектов в определенной сфере или

по итогам уже осуществленных инициатив. Такие гранты-субсидии распределяются операторами в рамках Конкурса господдержки неправительственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества, и в рамках Программы поддержки СО НКО. На федеральном уровне субсидии также распределяют министерства (Минздрав, Минобрания, Минкультуры и др.). В соответствии с подпунктом 3 пункта 2 статьи 251 НК РФ суммы финансирования из федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов, выделяемые на осуществление уставной деятельности некоммерческих организаций, не являются объектом налогообложения.

### **Особенности**

Субсидии позволяют НКО получать большие суммы (в том числе и на уставную деятельность), осуществлять долгосрочные проекты в условиях стабильности поступлений средств, открывают доступ к административному ресурсу, помогают укрепить репутацию в глазах бизнеса – компании легче идут на контакт с теми, кого поддерживает государство. Но при этом претенденты на получение субсидий могут столкнуться с рядом технических трудностей: при подаче заявки, помимо бюджета, может быть запрошено финансово-экономическое обоснование, цены и ставки бюджета должны укладываться в определенные нормы. Как правило, гранты в форме субсидий предоставляются на условиях софинансирования, и доступны только тем организациям, которые могут предъявить свой «ресурс».

### **Риски**

Эксперты обращают внимание на то, что в целом ряде случаев процедуры распределения субсидий органами власти не прозрачны, общественный контроль недостаточен, при выборе победителей конкурсов высокую роль играют личные связи (при этом и на федеральном, и на региональном, и на местном уровне в последнее время появляются честные конкурсные процедуры). В числе рисков получения грантов-субсидий от органов власти называют также возможность влияния госорганов на публичную позицию НКО.

В процессе становления механизмов распределения бюджетных средств на региональном и местном уровне могут возникать дополнительные риски. Например, в Санкт-Петербурге и в ряде других субъектов Федерации в рамках региональной программы поддержки СО НКО субсидии предоставляются только на выполненные проекты, что существенно ограничивает доступ организаций к бюджетным средствам.

При предоставлении господдержки в форме субсидий возникают «терминологические» нюансы, порождающие неясности в отношении налоговых последствий получения бюджетных денег. В частности, эксперты некоммерческого партнерства «Юристы за гражданское общество» отмечают, что, по логике Бюджетного кодекса РФ, субсидии являются доходом (поскольку предоставляются в оплату стоимости выполненных работ и оказанных услуг), и соответственно должны учитываться в целях налогообложения прибыли. На этот счет имеется разъяснение директора департамента налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина РФ Ильи Трунина, в котором четко разграничены безвозмездные субсидии некоммерческим организациям на осуществление уставной деятельности и субсидии в целях возмещения затрат НКО в связи с оказанием ею специализированных видов услуг в соответствии с государственным (муниципальным) заданием. Первые не учитываются в составе налогооблагаемой базы по налогу на прибыль организации, вторые – учитываются.

---

*Если субсидии предоставлены некоммерческой организации безвозмездно на осуществление уставной деятельности (включая субсидии, предоставляемые по решению Президента Российской Федерации, федеральных органов исполнительной власти некоммерческим организациям (в том числе социально ориентированным некоммерческим организациям) на осуществление уставной деятельности), а не в оплату стоимости выполнения такой организацией работ, оказанных услуг, то при ведении раздельного учета указанные средства не учитываются при определении налоговой базы по налогу на прибыль организаций.*

*Однако в случаях предоставления субсидий в целях возмещения затрат некоммерческой организации в связи с оказанием ею специализированных видов услуг в соответствии с государственным (муниципальным) заданием, полученные субсидии не могут рассматриваться ни в качестве средств целевого финансирования, ни в качестве целевых поступлений. Такие субсидии должны учитываться при определении налоговой базы в составе доходов организации...*

**Письмо начальника департамента налоговой и таможенно-тарифной политики Минфина России И.В. Трунина от 22.02.2012 №03-03-06/4/11**

---

### **Мнение эксперта**

**Леонид Перцов: работать с государством естественно с точки зрения расширения возможностей НКО**

*Если некоммерческая организация получает средства от физических лиц, например, как плату за услуги, она настроена на максимальное удовлетворение их потребностей. А если НКО постоянно взаимодействует с госсектором, получает средства из бюджета, то на мотивы людей в организации это, конечно, оказывает влияние.*

*Но практически во всем мире, не только в развитых, но и в развивающихся странах, НКО работают с государством. Это естественно с точки зрения расширения возможностей НКО. Это естественно и с точки зрения того, что НКО и государство часто преследуют одни и те же цели, они как партнеры работают на одном и том же поле – как в этом случае обойтись без взаимодействия? Нет никаких рисков только там, где ничего не делается.*

**Наталья Зверева, Фонд «Наше будущее»: НКО и государство как бизнес-партнеры**

*Государство показывает свою заинтересованность в развитии третьего сектора, постепенно наращивая объем выделяемых грантов, расширяя и уточняя законодательство в части социально ориентированных НКО. Оценить же плюсы своей работы российские НКО могут, не только четко отслеживая ее результаты и получая моральное удовлетворение от той деятельности, ради которой они пренебрегли другими сферами, но и становясь с каждым годом все более влиятельной общественной силой и пользуясь ее преимуществами. НКО способны найти наиболее эффективную стратегию взаимодействия с государством, рассматривая его в качестве одного из бизнес-партнеров: в конечном итоге, государственным структурам, предоставляющим гранты, нужна такая же четкость финансовых проектных показателей, а также показателей эффективности реализации программы, как и негосударственным донорам.*

## Внутренние источники финансирования

Использование внутренних источников финансирования требует от некоммерческих организаций мобилизации имеющихся ресурсов для получения дохода на содержание организации и уставную деятельность. К внутренним источникам относятся членские взносы и взносы учредителей, доходы от производства товаров и услуг, в том числе через государственный (муниципальный) заказ, доходы от инвестиционной деятельности – целевого капитала, депозитов, ценных бумаг, доходы от собственности (оборудование, помещение, земля), использование таких инструментов, как заем и микрокредит.

Наиболее обсуждаемый из внутренних источников финансирования – предпринимательская деятельность. Закон «О некоммерческих организациях» разрешает вести ее лишь постольку, поскольку она служит достижению уставных целей НКО при условии, что такая деятельность указана в учредительных документах организации. Три из четырех видов предпринимательской деятельности (производство товаров и услуг, приобретение и реализация ценных бумаг, приобретение и реализация имущественных и неимущественных прав) **вправе вести НКО любой организационно-правовой формы**, кроме объединений юридических лиц (ассоциаций и союзов). Ограничения касаются только участия в хозяйственных обществах и товариществах не вере.

---

*Вопрос о том, возможна ли в принципе предпринимательская деятельность некоммерческих организаций, не противоречит ли она идеологии бескорыстного создания общественных благ, сегодня все чаще рассматривается экспертами в другой, «неидеологической», плоскости. Речь идет о том, в какой мере некоммерческий сектор может использовать подходы и инструменты, эффективно применяемые бизнесом для обеспечения устойчивости, какие из них могут быть наиболее успешно адаптированы для нужд третьего сектора, для реализации миссии НКО, и в каких формах.*

---

### Производство товаров и услуг

Социальные мероприятия, консультации, социальную рекламу и другие товары и услуги НКО могут оформлять договорами и контрактами на оказание услуг. Эта деятельность рассматривается как приносящая доход, который может быть направлен на ведение уставной деятельности. Если организация получает целевое финансирование и занимается предпринимательской деятельностью, она должна обеспечить отдельный учет поступлений.

### Особенности

Пытаясь создать конкурентоспособный «продукт», что само по себе сложно, НКО приходится соблюдать дополнительные ограничения. Предпринимательская деятельность НКО должна соответствовать основному профилю деятельности, что сильно сужает выбор при формировании линейки коммерческой «продукции». **Кроме того, большие сложности создает отдельный налоговый учет.** Эксперты предупреждают: это по силам только тем некоммерческим организациям, которые могут позволить себе квалифицированную финансовую службу. Если НКО к этому готова, вывести свой «ассортимент» за пределы уставной деятельности можно за счет партнерства с бизнесом. Примером может служить совместный проект Фонда помощи хосписам «Вера» и издательства «Рипол классик», в рамках которого в 2009 году вышла «Книга, ради которой объединились писатели, объединить которых невозможно», а в 2010-м – «Книга, ради которой объединились поэты, объединить которых невозможно». Фонд получил часть выручки от продажи книги.

---

*Выпуск книги – это всего лишь один из наших проектов, мы также проводим благотворительные аукционы, устраиваем концерты и т.д. Наша коммерческая деятельность позволяет нам заработать деньги для реализации благотворительных программ... Если НКО занимается коммерческой деятельностью, то проблема налогообложения – не самая сложная. Мы на упрощенной системе налогообложения, просто платим налог 6% с дохода... Заниматься коммерческой деятельностью не труднее, чем прямым фандрайзингом, просто надо иметь в команде творческих и ярких людей, которые смогут придумать интересный проект.*

**Нюта Федермессер,  
президент Фонда помощи хосписам «Вера»**

---

Другой выход для НКО, решивших заниматься предпринимательской деятельностью, – создание отдельной коммерческой организации, которая впоследствии будет передавать пожертвования на уставную деятельность НКО.

### **Риски**

Предпринимательская деятельность НКО, помимо коммерческого риска, сопряжена с риском «имиджевым» (в массовом сознании коммерция и некоммерческая организация пока являются взаимоисключающими понятиями), а также с техническими затруднениями, путаницей коммерческих и некоммерческих услуг, осложнением отношений с донорами. Возможно также резкое смещение приоритетов деятельности организации в сторону коммерческой деятельности.

---

*Законодательство допускает, а актуальные экономические реалии вынуждают некоммерческие организации применять бизнес-подход к своей деятельности, а также – в дополнение к традиционным – искать новые источники финансирования, в том числе и от коммерческой деятельности. Если структура НКО и ее дочерних предприятий выстроена четко и прозрачно, а расходование средств не допускает двусмысленностей, если деятельность НКО полезна обществу и делает жизнь конкретных людей лучше, общество не может не одобрить такую деятельность.*

**Наталья Зверева,  
директор Фонда «Наше будущее»**

---

Нет ясности в вопросе о том, может ли НКО, которая одновременно получает целевые средства и занимается производством товаров и услуг, в целях уменьшения базы по налогу на прибыль частично учитывать общехозяйственные расходы на осуществление предпринимательской деятельности. В отсутствие внятной позиции государственных структур по этому вопросу административно-хозяйственные расходы приходится платить из прибыли, что, по оценкам экспертов, увеличивает себестоимость товаров и услуг на 5–10%.

### **Государственный/муниципальный заказ**

Процедуры государственного/муниципального заказа, описанные в Законе «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (ФЗ-94), предоставляют НКО дополнительные возможности по реализации товаров и услуг по договору или государственному контракту. За счет участия в реализации государственного/муниципального заказа НКО может увеличить масштабы своей деятельности или освоить новые услуги, зная, что на них будет спрос. Но при этом НКО приходится конкурировать с другими претендентами, в первую очередь с малым бизнесом.

---

*С 1 января 2014 года на смену ФЗ-94 приходит Закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг, для обеспечения государственных нужд». В соответствии с ним, не менее 15% совокупного годового объема закупок, предусмотренного планом-графиком, заказчики должны размещать среди субъектов малого предпринимательства и социально ориентированных НКО. Начальная (максимальная) цена контракта не должна превышать 20 млн рублей.*

---

### **Мнение эксперта**

#### **Леонид Перцов: при оценке стоимости оказания услуг чиновники должны оценивать все затраты**

*Экономика оказания услуг – крайне важный вопрос. Очень часто, когда говорят о каких-то действиях общественного сектора, упоминают об «эффективности бюджетных расходов». Эти слова верны по существу, но использовать их надо с большой осторожностью.*

*Как в бюджетном секторе сейчас устроено финансирование учреждений? Текущая деятельность по оказанию услуг финансируется на основе государственного (муниципального) задания. Расходы на оказание услуг включают, прежде всего, заработную плату, коммунальные услуги, расходные материалы и т. д. Амортизация, то есть возврат стоимости оборудования и помещений, как правило, не включается в текущее финансирование! Условно здание служит 15 лет, 1/15 стоимости здания фактически является частью стоимости услуг, оказанных в течение года. Но в отчетность эта часть стоимости в явном виде не входит и финансируется отдельно. А в частной организации в стоимость будут включаться все реальные затраты. Например, есть частная некоммерческая школа. Она должна либо платить стоимость аренды помещений, либо учитывать часть стоимости приобретенного помещения при оценке своих затрат. Соответственно, когда мы сопоставляем прямые бюджетные расходы на оказание одних и тех же услуг, у государственных и муниципальных учреждений они чаще всего ниже. Но если мы проанализируем, сколько служит помещение, как часто в нем делают ремонт, как используется оборудование, и вычислим полную стоимость услуг, то частный поставщик может оказаться столь же или даже более эффективен. Но чтобы эффективность расходов оценить, необходимо проделать специальный расчет, а не просто взять механически цифры из отчетности.*

*Органам государственной власти и местного самоуправления, привлекающим внешних поставщиков, во-первых, можно порекомендовать проводить такую аналитическую работу. Во-вторых, если принято решение, что часть услуг будет уходить в негосударственный (немуниципальный) сектор, подумать о передаче части государственного (муниципального) имущества в безвозмездное пользование либо в аренду на льготных условиях с тем, чтобы уравновесить эту разницу. Аутсорсинг не должен быть самоцелью. Просто регионы и муниципалитеты, оказывая услуги населению, должны представлять, какие способы выгоднее, какие обеспечивают оказание более качественных услуг. И, исходя из этого, принимать решения о переносе каких-то услуг в негосударственный сектор. Или о том, что такой перенос в существующих условиях не оправдан.*

### **Инвестирование**

Гранты, субсидии, членские взносы, пожертвования на уставную деятельность согласно волеизъявлению жертвователя, средства целевого капитала, средства либо имущество, подаренные или полученные в наследство, прибыль от предпринимательской деятельности – если у НКО имеется временно свободные целевые средства, они могут быть инвестированы. Если речь идет о целевых поступлениях, инвестирование не должно противоречить воле донора. В том случае, когда жертвователь не оговаривает этот вопрос

специально, имеет смысл предварительно получить его согласие, иначе такое обращение с пожертвованием может быть расценено как злоупотребление.

### **Целевой капитал**

Целевой капитал – сформированная за счет пожертвований часть имущества некоммерческой организации, переданная в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческих организаций. Сумма дарения и прибыль эндаумента освобождены от налога на прибыль, основной капитал является неприкосновенным, а на цели организации идет лишь инвестиционный доход, полученный от вложения подаренных денег, а также (с начала 2012 года) недвижимости и ценных бумаг.

### **Особенности**

Целевой капитал как модель инвестирования средств для создания финансовой «подушки безопасности» НКО используется пока мало. Эксперты связывают это с отсутствием постоянных доноров и донорской базы для многих социально значимых тем, по большей части проектным финансированием НКО, из-за которого организациям трудно строить долгосрочную стратегию и соответствующий финансовый план, а также с психологическим фактором: в период кризиса НКО (и не только они) часто предпочитают тратить сразу, а не вкладывать в обеспечение стабильности в когда-то в будущем.

---

*Входной барьер для создания целевого капитала – 3 млн рублей – для многих организаций является достаточно высоким, и при этом сегодня этой суммы уже недостаточно для того, чтобы целевой капитал функционировал именно как механизм устойчивости организации. Проценты, которые организация будет получать от инвестирования трех миллионов рублей, слишком малы. Чтобы этот механизм заработал, надо собрать гораздо большую сумму.*

**Анна Орлова,  
председатель правления ЦРНО**

---

Кроме того, формирование целевого капитала – технически сложная задача, требующая изменения структуры управления НКО (в организации должен быть создан еще один принимающий решения орган – совет по управлению целевым капиталом) и учредительных документов. Формировать целевой капитал могут фонды, автономные некоммерческие организации, общественные организации, общественные фонды и религиозные организации. Организации других организационно-правовых форм должны создавать отдельную специализированную организацию, которая формирует целевой капитал и распределяет доход в пользу НКО.

---

*В рамках программы Форума Доноров «Целевые капиталы» ведется системная работа по поддержке и развитию тех некоммерческих организаций, которые имеют эндаументы, просвещению тех, кто собирается их формировать и продвижению данной модели в России в целом. Среди основных форматов деятельности по программе дискуссии и обучение для действующих фондов целевого капитала (заседания клуба, семинары, в том числе с привлечением иностранных экспертов, обучающие поездки, консультации, информационные бюллетени и дайджесты), а также специализированный интернет-портал о российских эндаументах [www.endowment.donorsforum.ru](http://www.endowment.donorsforum.ru), участие на профильных площадках с информацией о целевых капиталах, проведение исследований по развитию модели ЦК и публикации в СМИ.*

---

*Трудности формирования эндаументов в принципе преодолимы не только для крупных организаций, уверены некоторые эксперты. Они предлагают небольшим НКО, которым сложно администрировать собственный эндаумент или набрать 3 млн рублей, участвовать в объединенных целевых капиталах по профильному и региональному признаку.*

## **Риски**

Инвестиционные риски в условиях кризиса всегда велики. Российские организации, сформировавшие эндаументы к 2008 году, практически сразу получили убытки, многие были расформированы. И хотя доходность целевых капиталов с тех пор повысилась, пока обеспечивать свои основные потребности за счет доходов с эндаументов некоммерческим организациям в основной массе не удается. Управляющие компании склоняются к консервативной стратегии на рынке. Фиксированный доход дает российским эндаументам около 10%, что, тем не менее выше инфляции, отмечают эксперты.

---

*Фонд целевого капитала «Национальный специализированный Фонд поддержки детско-юношеского спорта» создан 8 августа 2008 года. Единственный учредитель Фонда — Алексей Соколов, президент ОАО «Банк «Зенит». Фондом сформирован целевой капитал «Поддержка детско-юношеских школ регби». Фонд как специализированная организация управления целевым капиталом создан исключительно для формирования целевого капитала (эндаумента), использования, распределения дохода от целевого капитала в пользу иных получателей дохода от целевого капитала на развитие и поддержку детско-юношеского спорта в России, поэтому эндаументу отведено центральное место в финансовом управлении и стратегическом развитии Фонда.*

*Почему целевой капитал направлен на поддержку именно регби? Учредитель фонда А.А. Соколов ответил: «Я считаю, что регби — идеальный вид спорта для мальчишки. Регби для меня — это школа не только спортивная, но и жизненная. Считаю, что не обязательно превращаться в профессионального спортсмена, но в детстве, в сложный период взросления, становления, занятия регби мальчишкам очень помогут».*

*В штате Фонда один работник — директор, который работает по совместительству. Услуги по бухгалтерскому и юридическому сопровождению деятельности Фонда переданы на аутсорсинг на основании долгосрочных гражданско-правовых договоров. При возникновении в деятельности Фонда обоснованной потребности в услугах иных специалистов (например, программиста, специалиста по фандрайзингу) такие услуги оказываются Фонду на основании краткосрочных гражданско-правовых договоров.*

*Подобная организация работы позволяет использовать труд высококвалифицированных специалистов и одновременно снизить административно-управленческие расходы, которые составили: в 2010 году 516 тыс. 322,83 рублей; в 2011 году 734 тыс. 304,43 рублей; за 9 месяцев 2012 года: 482 тыс. 752,21 рублей. Управляют Фондом президиум (высший орган управления Фонда) и директор (единоличный исполнительный орган).*

*Доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, осуществляет ЗАО «Национальная управляющая компания». Деятельность Фонда ежегодно проверяется аудиторской организацией... Сформирован попечительский совет, осуществляющий функции совета по использованию целевого капитала и сформированный из жертвователей и граждан, имеющих заслуги перед обществом, авторитет и достижения в спортивной сфере. Председатель попечительского совета — Игорь Мартынов,*



*мастер спорта по регби. Члены попечительского совета и президиума принимают активное участие в привлечении ресурсов в целевой капитал...*

*Совет тем, кто собирается сформировать целевой капитал: сначала обратитесь за советом и помощью к профессионалам, у которых есть опыт не только создания, но и юридического/бухгалтерского сопровождения деятельности действующих НКО, сформировавших целевые капиталы, в течение нескольких лет.*

**«Лучшие практики по созданию целевых капиталов»,  
Форум Доноров**

---

### **Мнение эксперта**

**Наталья Каминарская, исполнительный секретарь Форума Доноров: в популяризации идеи целевого капитала могли бы помочь власти и СМИ**

Почему целевые капиталы не создаются в больших масштабах? Начнем с плюсов: это самая устойчивая модель финансирования некоммерческих организаций, которая предполагает долгосрочную поддержку НКО, вне зависимости от других доходов, от политической конъюнктуры, от состояния экономики. Эндаумент – это специально выделенные средства, которые инвестируются, а прибыль идет на реализацию уставной деятельности НКО. В этом смысле это достаточно обособленная и прозрачная модель. Самое главное, вопрос прозрачности. Это важно и донорам, и контролирующим органам.

С другой стороны, минусов получается больше. Целевой капитал – модель достаточно сложная для понимания. Многие НКО, которые могли бы создать для собственной поддержки эндаумент, либо не знают об этом (хотя ведется большая информационная кампания), либо не могут внедрить этот механизм у себя, боясь потерять текущих доноров. Перед профессиональным обществом встает большой вопрос: как объяснить ценность этой модели и как помочь организации реструктурировать свою работу, создать долгосрочное планирование?

Кроме того, психологически стать жертвователем целевого капитала совсем непросто. Донору, вместо того чтобы получить немедленный результат от выделенных средств, приходится ждать эффекта в будущем.

В популяризации идеи целевого капитала могли бы помочь власти и СМИ. Хотя в соответствии с действующим законодательством государство не имеет права представлять какие-либо средства на пополнение и формирование эндаументов, но может поддерживать административные расходы организаций, создающих целевые капиталы. Тех, кто начнет формировать целевые капиталы и при этом бояться потерять доноров, государство могло бы поддержать бюджетными деньгами на текущую деятельность. Тогда НКО предложила бы своим донорам жертвовать в целевой капитал. Что еще могло бы сделать государство для мотивации доноров? Уже появились льготы для частных лиц, мы надеемся, что появятся и льготы для компаний, которые являются главными жертвователями в целевые капиталы.

### **Депозит и ценные бумаги**

Размещение свободных средств на депозитных счетах и в ценных бумагах – доступный большинству НКО способ уберечь финансовые ресурсы от инфляции и получить дополнительный доход на уставную деятельность.

---

*Это просто деньги, которые лежат на банковском депозите, всего лишь миллион рублей. Но сейчас они уже ежегодно дают нам порядка 130 тыс. рублей – этого хватает, условно, на годовую зарплату одному сотруднику. Для нас это уже огромное подспорье.*

**Олег Шарипков,  
исполнительный директор фонда «Гражданский союз» (Пенза)**

---

## **Особенности**

Как разъясняет Министерство финансов РФ, операции по размещению средств на депозитах и в ценных бумагах рассматриваются в качестве формы сохранения, а не расходования. Как следствие, инвестированные средства не облагаются налогами, а с полученных процентов и дивидендов организации уплачивают налог на прибыль.

## **Риски**

Известны случаи, когда, несмотря на наличие соответствующих разъяснений Минфина, некоммерческим организациям приходится доказывать, что целью инвестирования было именно сохранение средств. Консультанты ЦРНО рекомендуют организациям подготовить документальное обоснование решения о размещении с точки зрения минимизации риска потери (обесценивания) средств. Кроме того, НКО должна быть готова подтвердить, что инвестирование свободных остатков не приведет к сокращению (прекращению) масштабов деятельности НКО, или что такое сокращение (прекращение) является временным и позволит за счет накопления средств повысить эффективность деятельности, направленной на достижение уставных целей.

---

*В документах НКО, которыми оформляется решение об инвестициях, желательно использовать следующие утверждения: организация самостоятельно определяет время и способы расходования поступивших средств и до соответствующего момента обязана обеспечить сохранность полученного имущества; совершение операций (сделок) с поступившими средствами само по себе не является их нецелевым использованием, поскольку может быть обусловлено целями обеспечения сохранности средств; такое распоряжение поступившими средствами не образует самостоятельного вида деятельности, не соответствующего целям организации.*

**Путеводитель «Финансовая грамотность для НКО», ЦРНО**

---

## **Мнение эксперта**

### **Илья Чукалин: ценные бумаги – это уже риск, игра**

*Мое частное мнение – размещать временно свободные средства на депозитах можно и нужно. Если ты знаешь, что какое-то время не будешь использовать часть средств, глупо не разместить их на депозите. Ведь на этом ты заработаешь дополнительные деньги, это очень надежное вложение. Если же деньги лежат без движения, то ты неэффективно используешь ресурсы организации. Но я против того, чтобы вкладывать целевые средства в ценные бумаги – это уже риск, игра. Разве что в государственные ценные бумаги.*

*Налоговые органы смотрят на такие действия НКО лояльно, если, получив доход, они заплатили с него налог. А Минюст, насколько я знаю практику их проверок, порой выносит представления о недопустимости таких действий. У Минюста слишком широкие дискреционные полномочия – может проверять соблюдение закона. А в законе речь идет и об использовании имущества НКО...*

## **Заем и кредит**

Займовый механизм востребован НКО: он нужен, если некоммерческая организация начинает или намерена развивать предпринимательскую деятельность, если она претендует на государственные субсидии в режиме компенсации понесенных затрат, если работает по госконтракту, если донор предоставляет средства на условиях, в соответствии с которыми организация должна сначала вложить в проект свою часть финансирования. Однако доступ к заемным средствам для организаций третьего сектора весьма ограничен, имеющиеся возможности по большей части сосредоточены в области поддержки предпринимательской деятельности.

## **Особенности**

Банковское кредитование фактически недоступно для организаций, которые финансируются в основном за счет целевых средств, не имеют в собственности помещений, ценного оборудования и других активов, которые могут быть признаны в качестве гарантии кредитоспособности. Кроме того, процентные ставки по банковским кредитам для большинства НКО слишком высоки.

---

*В Европе или США могут дать деньги под имя организации, которая существует, например, 50 лет. У нас такого нет, потому что у Центрального банка России очень жесткие требования по обеспечению. Любой банк, конечно, может на свой страх и риск дать необеспеченный кредит, но ему это невыгодно, так как на сумму этого кредита он должен будет самостоятельно создать резерв. Получается, фактически выдать два кредита...*

**Илья Чукалин**

---

Микрофинансовые институты – кредитные потребительские кооперативы, частные микрофинансовые организации, региональные и муниципальные фонды поддержки малого и среднего предпринимательства и др. – предлагают более гибкие условия получения займов в том числе и для НКО. Микрофинансирование очень часто вообще не предполагает предоставление залога или поручительств. При этом НКО доступны все существующие модели предоставления займов: индивидуально под залог, индивидуально под поручительство, без классического обеспечения на основе оценки способностей и навыков, на групповой основе. Возможности получения займов в микрофинансовых институтах особенно актуальны для региональных НКО: доступность финансовых услуг в регионах пока составляет примерно 8-12% от уровня Москвы.

**Беспроцентные займы под социальные проекты некоммерческие организации сегодня могут получить только в фонде «Наше будущее».** Он оказывает комплексную поддержку социальным предпринимателям и в том числе НКО в рамках Всероссийского конкурса проектов в сфере социального предпринимательства и через региональные центры консалтинга и аутсорсинга. Проекты, выбранные в рамках конкурса и отвечающие критериям социального предпринимательства (социальное воздействие, инновации, самокупаемость и финансовая устойчивость, масштабируемость и тиражируемость, предпринимательский подход), получают долгосрочные беспроцентные займы. Центры консалтинга и аутсорсинга помогают оформить идею в бизнес-концепцию, разработать бизнес-план, предлагают по доступным ценам юридический и бухгалтерский консалтинг и аутсорсинг.

## **Мнение эксперта**

**Наталья Зверева: в ближайшие годы могут появиться новые схемы взаимодействия государства с НКО и социальными предприятиями**

*В сфере социального заказа есть возможности, пока не реализованные в российской практике: например, социальные бонды, активно применяемые в развитых странах. Схема взаимодействия при этом такова: государство публикует социальную цель или желаемый показатель и, с учетом расходов, которые были бы затрачены на решение этой проблемы силами государственных организаций, формирует бюджет проекта. Если социальное предприятие находит бизнес-модель, как за эти деньги достичь желаемых показателей, заключается социальный контракт. Социальное предприятие под этот контракт привлекает заемные средства и проводит работу. Если желаемый эффект достигнут, государство оплачивает работу.*

*Применение сходных схем взаимодействия государства с НКО и социальными предприятиями не исключено в ближайшие годы и в России. В любом случае, организация, работающая в социальной сфере, должна постоянно быть в курсе государственных инициатив и программ, которые могут относиться к осуществляемой ею деятельности.*

### **Формирование модели финансирования**

Некоммерческим организациям, которым уже удается работать без острых финансовых стрессов, планирующим долгосрочное развитие, увеличение масштабов и выход на новый уровень деятельности, эксперты рекомендуют разработать стратегию привлечения финансов – документ, описывающий модель финансирования организации. Она строится для основных источников средств, на которые приходится значительная доля финансирования – как отмечают специалисты некоммерческой компании Evolution&Filantropy, как правило, около 80% дохода НКО идет от одного двух источников. Процесс выработки такой модели длителен и сложен, зато в итоге организация получает возможность оптимизировать процесс получения финансирования и осмысленно распоряжаться своими ресурсами, чтобы их сохранять и приумножать. Пошаговая инструкция по созданию индивидуально модели финансирования представлена в [спецвыпуске журнала «Деньги и благотворительность»](#), посвященного социальным финансам.

## **Приложение I. Электронные ресурсы/ издания/ информационно-аналитические материалы**

- Социальные финансы. Рубрика журнала «Филантроп»
- Социальные финансы: инструкция по применению. Спецвыпуск журнала «Деньги и благотворительность», 2012
- САФ Россия
- Некоммерческая компания Evolution&Philanthropy: актуальные материалы по некоммерческой тематике
- Дайджест публикаций международного филантропического сообщества: ежемесячные выпуски и тематические подборки (подписка)
- Открытая библиотека Evolution&Philanthropy на платформе Dropbox (подписка)
- Сети в сфере филантропии. Тематический выпуск дайджеста публикаций международного филантропического сообщества. 2013
- НКО: законы развития. Информационный портал
- 100 вопросов про НКО. Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации. АСИ. 2012
- Управление НКО. Пособие для практиков. АСИ. 2012
- Развитие и укрепление устойчивости СО НКО Центрального Федерального округа. Материалы образовательного проекта. Фонд социального развития и охраны здоровья «Фокус-Медиа». 2012
- Школа технологий НКО. Материалы. Благотворительное собрание «Все вместе». 2012
- Школа технологий НКО. Вебинары. Благотворительное собрание «Все вместе». 2012
- Школа технологий НКО. Семинары. Благотворительное собрание «Все вместе». 2012
- Официальный образовательный портал Программы поддержки СО НКО. 2012

### ***Управление финансами, бухгалтер, налоги***

- Финансовая грамотность для НКО. Путеводитель. ЦРНО, 2012
- Некоммерческие организации: финансовое управление. Баханькова Е. 2011
- Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО
- Некоммерческие организации: особенности налогообложения и бухгалтерского учета (14-е изд. исправленное). Гамольский П. 2011.
- Некоммерческие организации: образцы документов (договоры, протоколы, положения, акты и другие) с краткими комментариями (3-е изд., стереотипное). Гамольский П. 2012
- Некоммерческие организации: правовой статус, бухгалтерский учет, налогообложение и новые возможности (3-е изд., испр. и доп.). Воеводина Н., Вяльшина А., Ермак Т., Невешкина Е. 2012.

### ***Фандрайзинг***

- Фандрайзинг. Тематический выпуск Дайджеста публикаций международного филантропического сообщества. 2012
- Фандрайзинг: истории из Российской практики. Сборник кейсов ЦРНО, 2012
- Белые ночи фандрайзинга. Поиск и менеджмент средств для развития людей, организаций, территорий. Материалы VII Международной практической конференции (Казань, июнь, 2014)

- Как сделать пожертвование в России. Правовые аспекты предоставления пожертвований. Филиал Международного центра некоммерческого права, САФ Россия. 2008
- Онлайн-пожертвования: подборка актуальных материалов Теплицы социальных технологий
- Особенности онлайн-фандрайзинга WWF Россия: о приоритетных для Фонда каналах коммуникации, и о том, почему нецелевые пожертвования представляют особый интерес для организации
- Заметки фандрайзера-практика. Живой журнал Дмитрия Даушева

### ***Предпринимательская деятельность НКО/ социальное предпринимательство***

- Правовое регулирование предпринимательской деятельности НКО. А. Толмасова. 2008
- Новый бизнес: социальное предпринимательство. Информационный портал
- Банк социальных идей: идеи в сфере социального предпринимательства
- Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»

### ***Целевые капиталы***

- Целевые капиталы. Специализированный интернет-портал о российских эндаументах
- Применение изменений в законодательство о целевых капиталах некоммерческих организаций. Сборник практических рекомендаций. Форум Доноров. 2012
- Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование: монография. О. Субанова. 2011
- Лучшие практики по созданию целевых капиталов. Форум Доноров. 2012
- Эффективный фандрайзинг для целевых капиталов. Материалы образовательного курса

### ***Микрофинансирование***

- Микрофинансирование в России. Информационный портал
- Российский микрофинансовый центр: аналитическая информация и услуги

## **Приложение II. Обучение и консультации<sup>4</sup>**

### **Финансовая грамотность для НКО – дистанционный курс ЦРНО**

Дистанционный курс для руководителей НКО, их заместителей и других сотрудников, принимающих решения по финансовым вопросам, проводился на портале Центра дистанционного образования МГУ им. М.В. Ломоносова в марте-мае 2012 года в форме заочных занятий по тематическим модулям: анализ наличных и потенциальных ресурсов, эффективности их использования; работа с внутренними ресурсами; работа с внешними ресурсами; фандрайзинг; оформление и налогообложение пожертвований, финансовый учет; бюджеты, бухгалтер и руководитель: секреты эффективного взаимодействия; финансовая грамотность всех сотрудников; финансовые институты; финансовые инструменты, финансовые стратегии; финансовая безопасность организации. По итогам выдавался документ, подтверждающий прохождение курса, трое лучших слушателей приняли участие в международной практической конференции «Белые ночи фандрайзинга». [<подробнее>](#)

### **Финансовая грамотность для НКО – телеконференции ЦРНО**

В конце 2011 – 2012 году состоялись три телеконференции проекта «Финансовая грамотность для НКО»: по государственному заказу, по целевым капиталам, по финансовым инструментам для НКО. В каждой участвовало 15-20 человек очно, в конференц-зале ЦРНО и около 40 – в онлайн формате. [<подробнее>](#)

### **Привлечение частных пожертвований в НКО – дистанционный курс ЦРНО**

Шестинедельный дистанционный курс разработан для руководителей НКО, фандрайзеров и сотрудников, отвечающих за привлечение средств в организацию. Обучение проходило в мае-июне 2013 года на портале Центра дистанционного образования МГУ им. М.В. Ломоносова в форме заочных занятий по тематическим модулям: место частных пожертвований среди других источников средств; донор и коммуникации с ним; каналы и методы сбора частных пожертвований; оформление частных пожертвований – юридические и финансовые вопросы; сбор средств в интернете; кампании по сбору частных пожертвований. Каждому участнику предоставлена возможность поднять собственную тему обсуждения, задать вопросы фандрайзеру, юристу, бухгалтеру. Обучение бесплатное. По итогам слушатели получают сертификат, подтверждающий прохождение курса. [<подробнее>](#)

### **Услуги ЦРНО: семинары, вебинары, консультации для НКО**

ЦРНО проводит семинары для начинающих и более опытных организаций: как создать и зарегистрировать НКО; основы фандрайзинга и написания проектных заявок; как подготовить отчет в Минюст; документооборот в НКО; принципы управления; актуальные изменения в законодательстве; применение нового законодательства о бухучете и т.д. ЦРНО также предоставляет НКО возможность получить консультацию юриста, бухгалтера, фандрайзера очно или в онлайн-режиме, на платной или бесплатной основе. [<подробнее>](#)

### **Услуги Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО: дискуссионно-просветительские встречи в Москве, консультационные семинары**

В рамках регулярных встреч с участием ведущих специалистов ФНС РФ, Минфина РФ, ЦБ РФ, а также представителей аудиторских фирм и других экспертов,

---

<sup>4</sup> В Приложении представлены ссылки на некоторые программы, действовавшие в 2012 году и позднее

рассматриваются наиболее острые проблемы бухгалтерского учета и налогообложения НКО. Встречи Клуба открыты для свободного посещения и бесплатного участия представителями некоммерческих организаций всех регионов России.

Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО проводит консультационные семинары для бухгалтеров-практиков, ориентированные на новейшие изменения порядка взимания налогов, техники и методики ведения учета, составления отчетности и заполнения налоговых деклараций, практики применения трудового, административного, гражданского законодательства, учитывая специфику отдельных категорий некоммерческих организаций. На базе крупных НКО работают региональные отделения клуба. [<подробнее>](#)

#### **Семинары Портала НКО в общественных палатах**

Обучающие семинары по фандрайзингу, PR для некоммерческих организаций, информационным технологиям и т.д. проходят на базе Общественной палаты РФ, а также в региональных общественных палатах. Расписание семинаров регулярно обновляется на Портале НКО. [<подробнее>](#)

#### **Комплексная программа обучения работников социально ориентированных некоммерческих организаций, государственных и муниципальных служащих**

Обучение проводилось Российской академией народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ по заказу Минэкономразвития в рамках Программы поддержки СО НКО. По 72-часовой программе на базе 47 филиалов РАНХиГС и 13 вузов-партнеров в августе-ноябре 2012 года обучено более 6400 работников СО НКО. Обучение также прошли свыше 1500 государственных и муниципальных служащих. Программой предусмотрено дальнейшее дистанционное консультирование слушателей по вопросам профессиональной деятельности. Темы обучения для НКО – маркетинг, межсекторное социальное партнерство, мониторинг и оценка СО НКО, особенности бухучета и налогообложения, правовые основы деятельности СО НКО, проектный менеджмент, управление НКО, формы общественного участия в принятии решений и др. [<подробнее>](#)

#### **Развитие и укрепление устойчивости социально ориентированных НКО Центрального Федерального округа – программа обучения Фонда «Фокус-Медиа»**

В рамках проекта, реализованного «Фокус-Медиа» при поддержке Минэкономразвития в марте-июне 2012 года, для представителей НКО из ЦФО проводились тренинги (стратегическое планирование и разработка социальных проектов; эффективный фандрайзинг – мобилизация ресурсов, PR и эффективные коммуникации, волонтеры как ресурс развития организации, финансовый менеджмент и специфика налогообложения и бухучета в НКО), работал курс дистанционного обучения на базе Виртуального центра дистанционного образования, проходили координирующие онлайн-семинары. По итогам обучения слушатели курса должны были создать план стратегического развития своей организации, коммуникации и привлечения ресурсов. По итогам конкурса на лучший фандрайзинговый план/мероприятия несколько НКО получили материальную и методическую поддержку для реализации проектов. [<подробнее>](#)

#### **Управление государственными, коммерческими и некоммерческими организациями – обучающие курсы Школы актива НКО на базе Московского дома общественных организаций**

Бесплатные обучающие курсы Школы актива НКО доступны негосударственным некоммерческим организациям, зарегистрированным на территории Москвы. Разработано 11 курсов, в том числе: управление и правовые аспекты деятельности НКО; экономические аспекты деятельности НКО; социальное партнерство и взаимодействие



общественного сектора и власти; управление проектом; управление процессом PR в НКО; маркетинг в НКО, управление добровольцами; фандрайзинг в НКО; ресурсы Интернета для взаимодействия НКО с органами власти; основы социального предпринимательства. По окончании обучения выдаются документы о повышении квалификации. <[подробнее](#)>

### **Школа технологий НКО – программа обучения сотрудников и добровольцев социально ориентированных НКО**

Программа разработана Благотворительным собранием «Все вместе» для социально ориентированных НКО, оказывающих поддержку ключевым категориям нуждающихся (дети-сироты, люди с инвалидностью и их семьи, семьи в сложной жизненной ситуации, бездомные люди). В рамках обучения сотрудники НКО осваивают базовые технологии: фандрайзинг, PR и реклама, юридическое сопровождение деятельности НКО, бухгалтерский учет, технологии взаимодействия с целевыми группами благополучателей, управление добровольцами. Программа, реализованная в 2012 году, включала обучающие семинары и тренинги в Москве, вебинары, круглые столы в регионах, выездные семинары (темы формировались по запросу участников), индивидуальные консультации и экспертное сопровождение проектов НКО, разработку и распространение методических материалов. <[подробнее](#)>

### **Факультатив для СО НКО – семинары Сибирского центра общественных инициатив**

В рамках факультатива проводятся обучающие семинары для начинающих организаций и для более опытных НКО. В течение 2013 года состоялись занятия по управлению НКО, налогообложению и бухучету, тренинг по коммуникативным технологиям фандрайзинга. Программа получила поддержку в рамках конкурса СО НКО на получение субсидий из бюджета Новосибирской области. <[подробнее](#)>

### **Семинары для НКО на базе ресурсных центров Ярославской области**

Институт дополнительного профессионального образования «Конверсия» разработал три образовательные программы: «Как открыть НКО» (рассчитана на 8 часов), «ИКТ руководителя и сотрудников НКО» (на 15 часов) и «Эффективное управление НКО» (на 18 часов). Бесплатное обучение сотрудники и руководители НКО могут пройти на базе ресурсных центров в Ярославле, Угличе и Рыбинске. Созданы также электронные учебные курсы по менеджменту НКО и организации добровольчества, работает дискуссионный клуб. Эти инициативы реализованы в рамках проекта «Создание сети общественных ресурсных центров поддержки институтов гражданского общества на территории Ярославской области» на средства гранта департамента информационно-аналитического обеспечения органов государственной власти Ярославской области. <[подробнее](#)>

### **Менеджмент социальных проектов – программа Учебного центра менеджмента социальных проектов на базе НИУ ВШЭ (Москва)**

Основные модули: лидер проекта; стратегические цели НКО; построение социального проекта; формирование бюджета НКО; инструментальные средства управления проектами (практикум); взаимоотношения бизнеса, государства и НКО; GR-менеджмент социальных проектов: эффективное взаимодействие с органами государственной власти; финансово-правовые основы реализации социальных проектов; современные технологии PR социальных проектов, защита дипломных проектов. По окончании курса слушателям выдается свидетельство государственного образца НИУ ВШЭ о повышении квалификации в области управления социальными проектами. <[подробнее](#)>

### **Экономика и управление в НКО – учебный курс для бакалавриата НИУ ВШЭ, факультет государственного и муниципального управления (Москва)**

Учебный курс кафедры экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях включает следующие основные разделы: некоммерческий сектор в России и США: сравнительный анализ; особенности менеджмента в некоммерческом секторе; социальный маркетинг, открытость, прозрачность и оценка эффективности некоммерческого сектора. <[подробнее](#)>

### **Бухгалтерский учет в бюджетных учреждениях и некоммерческих организациях – курс факультета подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов НИУ ВШЭ в Нижнем Новгороде**

Курс адресован бухгалтерам и экономистам со знанием бухгалтерского учета, которым необходимы специальные знания для работы в бюджетных учреждениях или некоммерческих организациях. Программа состоит из четырех блоков: бухгалтерский учет в бюджетных организациях; бухгалтерский учет в некоммерческих организациях; контроль и ревизия; налоговый учет. По окончании курса выдается удостоверение о повышении квалификации государственного образца. <[подробнее](#)>

### **Фандрайзинг и продвижение социальных инициатив – программа Mini-MBA Московского финансово-промышленного университета «Синергия»**

Программа предназначена для специалистов, имеющих опыт работы в НКО и стремящихся приобрести дополнительные знания и навыки, необходимые для эффективного привлечения ресурсов в свои организации. Изучаются методики привлечения средств для некоммерческих проектов, технологии продвижения социальных инициатив, PR и взаимодействие со СМИ, вырабатываются навыки ведения переговоров с партнерами и инвесторами и т.д. Срок обучения – от шести до девяти месяцев, возможен дистанционный формат. По итогам выдается государственный диплом о профессиональной переподготовке. <[подробнее](#)>

### **Образовательная программа «Эффективный фандрайзинг для целевых капиталов»**

Программа разработана для участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста», реализуемой Благотворительным фондом В. Потанина в партнерстве с Российской экономической школой и Форумом Доноров в 2012-2014 годах. Участники отбираются в рамках конкурса. Образовательный курс включает очные семинары, консультации по доработке конкурсных проектов, методическую поддержку, реализацию фандрайзинговых проектов в течение года. <[подробнее](#)>

### **Инновационно ориентированное социальное предпринимательство – программа повышения квалификации Тюменского государственного нефтегазового университета**

Программа рассчитана на 72 часа. В 2010–2012 годах обучение прошли около 100 человек. В ТюмГУ создана также учебная программа «Теория и практика социального предпринимательства». <[подробнее](#)>

### **Управление проектами в области социального предпринимательства – дополнительная профессиональная образовательная программа Высшей школы менеджмента СПбГУ и Фонда Citi**

Программа обучения, действующая с осени 2012 года, включает 4 модуля: основы социального предпринимательства, разработка бизнес-плана, финансирование проектов и управление рисками, маркетинг и продажи в области социального предпринимательства. На изучение каждого модуля отводится 2 дня по 8-10 аудиторных часов в день. В конце

курса слушатели должны представить и защитить бизнес-план социального проекта. По итогам выдается удостоверение государственного образца. Обучение финансируется Фондом Citi. [<подробнее>](#)

**Управление в сфере социального предпринимательства – программа краткосрочного повышения квалификации МГУ им. М.В.Ломоносова и Фонда «Наше будущее»**

Занятия проводятся на базе Института переподготовки и повышения квалификации МГУ. Продолжительность курса – 78 часов. В программу включены блоки: современные теории и опыт развития социального предпринимательства, бизнес-планирование, финансовый менеджмент. Преподавателями курса являются специалисты факультета государственного управления МГУ и юридического факультета МГУ. Стоимость курса – 20 тыс. рублей, возможно обучение за счет гранта Фонда «Наше будущее». [<подробнее>](#)

**Юридические консультации pro bono**

Центр координации юридической помощи pro bono, сотрудничающий более чем с 30 российскими и международными юридическими фирмами, оказывает НКО помощь в получении бесплатной юридической помощи по вопросам регистрации или перерегистрации, налогообложения, трудовых и договорных отношений, интеллектуальной собственности и отношений, связанных с арендой и собственностью, а также в любых других сферах, где требуются юридические знания ([контакт](#)). [<подробнее>](#)