

Прибыльная благотворительность:  
Драма для коммерческих предприятий в шести действиях

## **Действующие лица и исполнители**

### **Коммерческая структура,**

она же Социально ответственная коммерческая организация – *любая коммерческая организация, осуществляющая благотворительную деятельность и ставящая перед собой задачи решения социальных проблем сообщества. Как правило не анонсирует широко свои добрые дела, из опасения, что ни одно доброе дело не останется безнаказанным.*

### **НКО,**

она же некоммерческая организация – *любая общественная организация, осуществляющая деятельность в целях решения социальных проблем общества и не ставящая своей задачей извлечение прибыли из своей деятельности. Как правило занимает позицию просителя, хотя осознает важность партнерских отношений. Умеет без денег выполнять работы повышенной сложности.*

### **Целевая группа –**

*группа лиц, получающая прямые или опосредованные услуги от деятельности коммерческой организации или НКО и готовая платить за эти услуги в той или иной форме: деньги, содействие, общественная и политическая поддержка, партнерство, взаимные услуг., Бывают очень непосредственными – в случае прямого получения услуг, бывают затрагиваемыми (например, администрация региона) – в случае, если предоставление услуг бизнесом или НКО влияет на их жизнь; очень любят, когда удовлетворяют их потребности и отвечают взаимностью. Многогранность целевых групп нужно учитывать при планировании благотворительной деятельности. В большинстве случаев являются общими для коммерческой структуры и НКО.*

### **МОФ СЦПОИ –**

*Межрегиональный Общественный Фонд “Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив”, осуществляющий свою деятельность в 11 регионах Сибири. Наряду с предоставлением услуг для НКО, реализует собственные грантовые программы и взаимодействует с администрациями регионов и местными коммерческими структурами в целях решения социальных проблем.*

*К настоящему времени Фонд распределил более 1 млн долларов США с использованием авторских механизмов привлечения и распределения средств. Консультирует коммерческие структуры по вопросам построения благотворительной политики.. Совмещает функции ресурсного центра для некоммерческих организаций (проводит семинары, консультации, предоставляет в пользование технику, средства коммуникации, библиотечные и информационные ресурсы), Фонда (привлекает и распределяет деньги зарубежных фондов, местных коммерческих структур и администраций городов и регионов) и методического центра (создание социальных технологий, исследование и анализ в области социальных процессов, издание специальной литературы). Имеет надежду на установление тесных партнерских отношений между коммерческими структурами и НКО.*

## Увертюра

Маленький микрорайон Новосибирска в самый расцвет бабьего лета был взбудоражен приятным событием. В одном из дворов между европеизированным молочным магазином и офисом агентства недвижимости появился японский сад. На специально уложенном дерне выросли разноцветные булыжники, появились гравийные акварельные дорожки, поздние цветы дарили людям последнюю красоту. За три дня двор, еще недавно заставленный ящиками приемщиков стеклотары, и со следами жизнедеятельности многих живущих и проходящих, превратился в место, куда обязательно приводили на прогулку детей из всех близлежащих дворов; сюда заходили молодые и пожилые пары и стояли по несколько минут молча, внимательно вглядываясь в причудливые узоры нового ландшафта.

«Вот спасибо», – тихо и светло витала эта фраза в прозрачном осеннем воздухе и улыбками возвращалась к людям.

И совсем немногие знали, кого собственно они благодарят.

Между тем сад этот появился благодаря усилиям вышеуказанных агентства недвижимости и молочного магазина.

– Мы просто хотели сделать приятное людям, которые живут рядом, ведь в конечном счете все они являются нашими клиентами. А хорошее отношение клиентов многого стоит, – улыбнулась директор магазина в ответ на мой вопрос, – зачем им понадобились все эти хлопоты.

– То есть вы как активные члены сообщества занимаетесь корпоративной благотворительностью?

– Я не знаю, как это называется. Просто, если ты где-то живешь и работаешь, хочется делать это с удовольствием. Не только для себя, но и для других.

Мой наукообразный вопрос был вызван скрытым интересом – догадываются ли наши предприниматели ЧТО ИМЕННО они делают. Если на уровне терминов, то, конечно, нет. Но на уровне идеи, несомненно, – да.

Именно активное участие коммерческих организаций в жизни сообщества, направленное на улучшение этой самой жизни и решение общих проблем и в то же время согласующееся с коммерческими планами предприятия, и

называется корпоративной благотворительностью. Это тот уникальный процесс, когда в ответ на свое доброе дело ты получаешь не только спасибо – что тоже немаловажно, но и финансовый результат, выраженный в увеличении количества клиентов, расширении объема продаж, укреплении на рынке. Это тот уникальный случай, когда благотворительность из категории милосердия переходит в категорию маркетинга. Это тот самый случай, когда благотворительность становится прибыльной. Изучению данного явления, механизмов его действия и возможностей применения и посвящено настоящее издание.

Оно адресовано абсолютно всем коммерческим организациям. Одни найдут здесь информацию о том, как сделать свою благотворительную деятельность более эффективной, другие – как использовать благотворительность в качестве активного инструмента маркетинга, что и в том и другом случае непременно приводит к увеличению доходов предприятия и одновременно улучшает сообщество, в котором это предприятие работает.

Заработать отдавая – главная мысль брошюры «Прибыльная благотворительность».



## Действие первое. Пролог

### Через тернии к звездам

### Какая благотворительность у наших коммерческих организаций

В 1999 году Ассоциация МедиаСофт по заказу Сибирского Центра в рамках программы взаимодействия с коммерческими предприятиями при финансовой поддержке Фонда Мотта и USAID провела специальное исследование благотворительной деятельности коммерческих предприятий в 10 регионах Сибири. Целью исследования было выяснить, кому, как и в каком объеме коммерческие предприятия оказывают благотворительную помощь. Одними из важных аспектов исследования были процесс принятия решений о предоставлении помощи и выявление потребностей коммерческих организаций в сфере благотворительности. В опросе приняли участие более 500 коммерческих предприятий. В полном объеме результаты исследования опубликованы в брошюре МОФ СЦПОИ «*Найти свою нишу. Коммерческие организации как клиент НКО*». В данной главе мы знакомим читателя с наиболее важными выводами этого исследования.

Ответы участников интервью – представителей коммерческих предприятий Сибири свидетельствуют о том, что обращения за благотворительной поддержкой на предприятия региона весьма распространены. В течение 1998 года просьбы об оказании благотворительной помощи получили 88.2% опрошенных предприятий, в том числе 96% предприятий, оказывавших

благотворительную помощь в этом году, и 59% предприятий, не оказывавших благотворительной помощи.

При интерпретации полученных данных следует учитывать, что понятия **благотворительной деятельности** и **благотворительной помощи** в восприятии руководителей предприятий несколько размыты. Чаще всего распространено представление о благотворительной деятельности как о любом факте выделения средств или передачи продукции, не связанном прямо с коммерческой деятельностью предприятия. На этом основании в благотворительную деятельность предприятия респонденты включают помощь пенсионерам, работавшим на предприятии, иным гражданам, обратившимся на предприятие за получением материальной помощи, разовые выплаты работникам предприятия. Распространены случаи включения в раздел благотворительности спонсорской помощи (например, предоставление бесплатных напитков на открытии пляжа, развлекательных вечерах в ночных клубах).

Можно говорить о достаточно большой доле частных лиц и работников предприятия, обращавшихся за благотворительной помощью. Эти обращения, во-первых, воздействуют на распределение благотворительной помощи конкретными предприятиями, во-вторых, формируют у распорядителей финансов на предприятии критерии оценки благотворительных проектов и лиц-получателей помощи.

Более чем три четверти предприятий, представители которых были опрошены в ходе исследования, оказывали благотворительную помощь. Таким образом получается, что почти девять из десяти предприятий, получавших просьбы о благотворительной поддержке, оказывали ее по меньшей мере одному проекту.

Объем благотворительной помощи зависит от

- величины предприятия (определяемой по численности занятых в нем работников),
- сферы деятельности предприятия.

Более 40% организаций, занимавшихся в 1998 году благотворительной деятельностью, являются предприятиями по розничной или оптовой торговле, более четверти – представители промышленного сектора. При этом по признаку участия в благотворительных проектах активность предприятий легкой и

пищевой промышленности повышена в сравнении с предприятиями других сфер деятельности.

Таким образом, с ростом численности занятых возрастает вовлеченность предприятий в благотворительную деятельность и соответственно сокращается доля предприятий, не оказывавших ее.

При этом по сравнению с другими, резко снижено участие в благотворительной деятельности малых предприятий с числом занятых менее 10 человек.

Респондентам, оказывавшим благотворительную помощь в течение 1998 года, предлагалось ответить на вопрос о **применявшихся ими формах благотворительной поддержки.**

Исследования показали, что наиболее распространена безвозмездная передача продукции предприятия или оказание услуг без оплаты – более двух третей предприятий, оказывавших благотворительную помощь, использовали именно эту форму. Более трети предприятий региона передавали на благотворительные цели либо наличные средства, либо свою продукцию по льготным расценкам.

Менее распространенным оказалось перечисление безналичных средств, и это отражает преобладание бартерных расчетов в российской экономике в целом. Кроме того, значительная часть получателей благотворительной помощи не имеет статуса юридического лица и, соответственно, банковских счетов.

Следует отметить, что доли предприятий, использующих ту или иную форму благотворительной помощи, были распределены достаточно равномерно во всех городах. Только в Омске доля предприятий, использующих выплаты наличных средств, несколько меньше.

Ответы респондентов **о приоритетных\_направлениях благотворительности** и направлениях, которые фактически поддержали представители опрошенных предприятий, позволяют сделать следующие выводы:

к приоритетным направлениям благотворительности были отнесены поддержка детей, оставшихся без попечения родителей и оказание помощи пожилым людям, инвалидам, детям-инвалидам, а также больным и учреждениям здравоохранения. Здесь оценки значимости и факты оказания реальной благотворительности в целом совпали.



**Таким образом, приоритетными направлениями благотворительной деятельности руководители предприятий Сибири считают поддержку наиболее незащищенных слоев населения, не способных самостоятельно зарабатывать и испытывающих острую нужду.**

К «вынужденной» благотворительности (оценки ее приоритетности существенно ниже доли реальных фактов оказания помощи) по числу статистически значимых показателей можно отнести поддержку многодетных семей, образовательных проектов и учреждений культуры.

В ходе интервью с представителями сибирских предприятий описывались последние по времени случаи оказания благотворительной помощи и отказа от нее.

Полученные данные показали совпадение оценок руководителей приоритетных направлений оказания помощи – это поддержка детей-сирот, детей-инвалидов, инвалидов и предприятий здравоохранения. Вместе с тем более низкими были реальные показатели оказания благотворительной помощи пожилым людям, не являющимся работниками предприятия.

В качестве одной из причин этого может выступать сложившаяся периодичность оказания помощи пожилым людям: в значительной мере она приурочена к Дню пожилого человека, проводимому в начале осени.

Наиболее часто отказывают молодежным организациям, учреждениям культуры и религиозным объединениям.

Обнаруживается, что более охотно предприятия идут на безвозмездную передачу продукции и бесплатное оказание услуг; наибольшее же сопротивление вызывают просьбы о выделении наличных средств.

83,26% опрошенных удовлетворены результатами проектов, которым оказывалась благотворительная помощь.

Основным мотивом удовлетворенности является чувство собственной значимости и причастности к оказанию реальной помощи нуждающимся.

Решение об оказании благотворительной поддержки принимается, в основном, первым руководителем предприятия. В ряде случаев процессу принятия решения предшествуют советы с ближайшим окружением («штабом») лиц, причастных к управлению фирмой. В некоторых случаях инициатором оказания благотворительной

помощи или участником обсуждения проектов являются профсоюзная организация или совет трудового коллектива.

Эксперты для принятия решения привлекались в 5.3% случаев, в большинстве своем в их роли выступали лица, знакомые с директором или другими сотрудниками.

Программа благотворительной деятельности существует у 8.4% предприятий, благотворительный комитет – у 1.9%. 91.2% опрошенных отметили, что механизм принятия решений в большинстве случаев одинаков.

Опросы показали, что решения об оказании благотворительной помощи принимаются быстрее, чем решения об отказе. Средний срок рассмотрения проекта в случае согласия составляет 5.6 дней, в случае отказа - 13.5 дней.

Существенное влияние на принятие решения о благотворительной помощи оказывает факт предварительного знакомства с ее потенциальным получателем.

В большей части случаев от организаторов благотворительной помощи требуется описание проекта, хотя доля решений, принимаемых без подобного описания, достаточно высока.

Среди факторов, оказывающих влияние на принятие решения об оказании благотворительной помощи, в первую очередь была названа социальная значимость проекта. Однако из перечисленных ниже мотивов: честность и компетентность организаторов благотворительной помощи и организаторов благотворительного проекта, детальное описание механизма использования средств, «прозрачность» организации и т.п. – складывается синдром мер, необходимых для преодоления недоверия в том, что выделенные средства будут использованы по назначению. Думается, что указанные варианты ответов представляют собой просто различные критерии оценки добросовестного использования благотворительной помощи, а в целом могут быть отнесены к одному показателю – *гарантии целевого ее распределения*. Этот мотив является реально наиболее значимым (в сумме 56.5%).

В 64.3% случаев благотворительные акции находят отражение в бухгалтерской отчетности, в 21.8% - нет (остальные респонденты затруднялись или отказывались ответить на этот вопрос).

В качестве типичных проблем бухгалтерского оформления благотворительной помощи были названы:

- отсутствие налоговых льгот; благотворительность не списывается на затраты предприятия;
- бумажная волокита: слишком много подтверждающих документов нужно представить в налоговую инспекцию; нежелание налоговых инспекций уменьшать прибыль предприятия за счет благотворительности.

Оценка условий, способствующих расширению благотворительной деятельности, выявила наиболее острые потребности во внешнем стимулировании благотворительной деятельности. Этому, по мнению опрошенных, в первую очередь могут способствовать налоговые льготы и законодательство по благотворительной деятельности.

Процесс благотворительной помощи неравномерно распределен по месяцам. Полученные данные показали, что позволяют утверждать, что пик в выделении благотворительной помощи приходится на декабрь. Этот декабрьский пик благотворительной активности связан с двумя факторами. Первый из них, наиболее сильный, – связан с традиционной закупкой детских новогодних подарков. Не менее четверти сибирских предприятий участвовали в обеспечении детских домов, больниц, обществ инвалидов новогодними подарками или участвовали в проведении новогодних праздников. Второй фактор, способствующий росту благотворительной активности предприятий в декабре 1998 года, – расширение географии «Благотворительных сезонов».

Начавшись в Новосибирске, практика проведения рождественских «Благотворительных сезонов» распространилась на Омск и некоторые другие региональные центры. В ряде городов функции координирующих органов по сбору средств и пожертвований на новогодние подарки для социально незащищенных групп населения выполняются районными (окружными) отделами социальной защиты местной администрации. При этом процесс выделения благотворительной помощи в большинстве случаев по-прежнему расплывчат.

Следует обратить внимание на спад благотворительной активности предприятий Сибири после девальвации рубля в августе 1998 года. Об этом свидетельствуют участники интервью. Это связано с несколькими факторами:

- В структуре опрошенных предприятий, оказывающих благотворительную деятельность в течение последних 12 месяцев, более 40% – предприятия оптовой и розничной торговли. После

девальвации рубля объемы продаж импортных продуктов и товаров резко снизились, что вызвало уменьшение благотворительной активности предприятий, ориентированных на оптовую торговлю импортом. В связи с переходом на предоплату поставок, розничные торговые предприятия осенью 1998г. вообще не могли рассматривать благотворительные проекты. В целом ожидание дальнейшего снижения уровня жизни в России на рассмотрении благотворительных проектов сказывается негативно.

- После девальвации рубля в целом по Сибири возросли объемы продаж местных предприятий легкой и пищевой промышленности, что, однако, не привело к резкому росту благотворительной активности этих предприятий. Последнее объясняется факторами и финансового, и психологического характера. Местное производство столкнулось с ростом цен на сырье; финансовое положение предприятий было отягощено многочисленными долгами. Все это привело к тому, что увеличение оборотных средств не вызвало роста финансирования благотворительных программ. Кроме того, менеджеры местных предприятий легкой и пищевой промышленности оказались не готовы к целенаправленной благотворительной деятельности.

Исследование показало, что основная доля благотворительной помощи идет на поддержку наиболее уязвленных слоев населения. При этом существенная часть поддержки направляется частным лицам, не имеющим юридического статуса, счета в банке и т.п. По оценкам опрошенных, **примерно 30% объемов благотворительной помощи – это адресная поддержка конкретных лиц.**

Данные интервью с руководителями предприятий зафиксировали, что более трети средств, переданных на благотворительные цели в денежной или товарной форме, направлены предприятиям науки, культуры, здравоохранения и образования, включая детские дома и иные детские учреждения.

Перечисление средств во временные коллективы, созданные для реализации конкретных проектов и инициатив, на территории Сибири слабо развито.

В благотворительные фонды, другие организации, специализирующиеся на поддержке некоммерческого сектора, было направлено около 10% средств и ресурсов; значение этого показателя стабильно для всех точек проведения исследования.

При интерпретации данного показателя следует учитывать, что собственные благотворительные фонды из всей совокупности опрошенных предприятий созданы только на двух.

Сравнение доли полученных средств и доли предприятий, перечислявших средства НКО и специализированным благотворительным фондам, показало, что средний объем перечислений во втором случае существенно выше, чем объем помощи, выделяемой через другие каналы.

Почти две трети респондентов отметили случаи **одновременного рассмотрения нескольких предложений об оказании благотворительной помощи.** Наиболее распространенными критериями, по которым отдавалось предпочтение тому или иному проекту, являются социальная актуальность, направленность проекта, а также степень нуждаемости той или иной категории граждан, которым направляется благотворительная помощь. Финансовые возможности предприятия в момент обращения к нему просителя, а также субъективная оценка последнего образуют вторую группу критериев при одновременной оценке нескольких проектов.

Как уже указывалось, при оказании благотворительной поддержки выделение денежных средств менее распространено, чем предоставление товаров, услуг.

В ходе интервью были выделены и другие способы участия в благотворительных проектах: передача списанного автотранспорта (два случая: один – автомобиль передан в кружок по автоделу, второй – районной больнице), создание рабочих мест для беженцев и лиц, а также освобожденных из мест лишения свободы, организация на предприятии сбора помощи детским домам.

**Средний размер помощи,** направляемой на поддержку благотворительных проектов, отличается на предприятиях разных сфер деятельности и различной величины. При расчете среднего размера помощи, оказанной предприятиями в течение последних 12 месяцев, не учитывались суммы благотворительной поддержки двух предприятий – Барнаульского шинного завода, направившего на благотворительную помощь (включая организацию на предприятии центра социальной защиты для бывших работников предприятия) более 10 миллионов рублей, и финансовой компании из Бурятии, предоставившей на поддержку детской футбольной

команды 1 миллион рублей.

Без учета опыта этих предприятий, средний размер благотворительной помощи, выделенной в течение последних 12 месяцев предприятиями Сибири, составил 27 тысяч рублей.

Средний размер благотворительной помощи на малых предприятиях (с числом занятых до 20 человек) составил за год 9.6 тысяч рублей, на средних предприятиях (20 - 99 сотрудников) – 14.4 тысячи рублей, на крупных предприятиях с числом занятых 100 и более человек – 70.8 тысяч рублей.

Существенное расхождение в объемах благотворительной помощи предприятий различных сфер деятельности объясняется, во-первых, большим объемом обязательств промышленных предприятий перед своими работниками. Кроме того, эти предприятия обладают остатками промышленной инфраструктуры, включая дорожные, транспортные и пр. подразделения, которые могут использоваться для оказания благотворительной деятельности.

Опрошенные руководители промышленных предприятий указывают на связь между собственной благотворительной активностью и воздействием на них местных органов власти. Так, отмечены случаи поставки продуктов по сниженным ценам для воинских частей, расположенных на территории региона, столовых профессионально-технических училищ и т.п. Часть респондентов характеризуют подобные инициативы местных администраций как «добровольно-принудительные», считая, что поток просьб о благотворительной помощи слишком велик.

**Программа Благотворительной деятельности принята на 8.4% предприятий Сибири.** Не зафиксировано случаев принятия программ благотворительной деятельности на бюджетных предприятиях, а также на предприятиях, относящихся к сфере отдыха и развлечений, сельскому хозяйству, СМИ, рекламе и маркетингу.

Проведенные исследования показали, что принятие программ благотворительной деятельности более характерно для предприятий следующих отраслей:

- местная администрация, органы управления и контроля;
- финансы, страхование, кредит;
- легкая и пищевая промышленность.

К принятию программы благотворительной деятельности более склонны предприятия с численностью занятых 100 и более человек, активность предприятий с числом занятых менее 50 человек в этом плане резко снижена.

В целом, средние затраты предприятия на благотворительную деятельность при наличии программы благотворительной деятельности в два раза превышают соответствующий средний показатель по региону и составляют за последние 12 месяцев 56,4 тысяч рублей. Однако с учетом величины предприятия (более 100 человек) этот показатель ниже такового аналогичных предприятий, не имеющих благотворительных программ (70,8 тысяч рублей, см. выше). Это свидетельствует о **более эффективном распределении средств в случае существования на предприятии программы благотворительной деятельности.**

Программа благотворительной деятельности принимается, как правило, на один год; в одном случае (Алтайская торгово-промышленная палата) – на пять лет. Чаще всего программа включает в себя перечень приоритетных направлений, которым будет оказываться поддержка. Если поддержка осуществляется только одной - двум организациям, ежегодная программа благотворительной деятельности может содержать график выделения средств, более подробные сметы.

Например, в программе поддержки детской футбольной команды из Улан-Удэ указаны детальные финансовые показатели: «Программа включает в себя помощь детской футбольной команде (экипировка, различные поездки внутри республики и России, организация соревнований, зарплата тренерам). Программа рассчитана на один год, начинает действовать с 1 января каждого года. *[Мотивация]* – чтобы ребята выросли крепкими, здоровыми и духовными. Многие из них понимают, что они – команда не только футбольная, но и в жизни. Я думаю, никто не бросит друг друга в беде в жизни. Вся надежда на новое поколение».

**Благотворительные комитеты** имеются на 2% предприятий Сибири, оказывающих благотворительную помощь. В 12,5% случаев благотворительный комитет как организационная структура не создан, но существует в виде постоянного круга лиц, принимающих решения о благотворительной деятельности.

**Поддержка НКО и благотворительных фондов** более характерна для крупных предприятий с численностью занятых 200 человек и более. Средний объем благотворительной помощи на предприятиях, оказывавших, в частности, поддержку НКО и благотворительным фондам, в 2.7 раза превышает средний уровень поддержки и составляет 73.2 тысячи рублей. Для данной группы предприятий характерно более активное участие членов правления или общественных организаций, созданных на предприятии, в процессе принятия решений о благотворительной деятельности. Если для всего массива предприятий характерно участие членов правления в обсуждении проектов благотворительной помощи в 16.3% случаев, то для предприятий, направлявших помощь НКО и фондам, – в 39.5% случаев.

Предприятия, направлявшие помощь специализированным НКО и фондам, при оценке проектов большее значение уделяют социальной направленности, значимости проекта, необходимости выделения благотворительной помощи конкретным категориям получателей. При этом для таких предприятий характерна в два раза более высокая доля ответов о важности субъективных оценок, личной симпатии или антипатии к просителю средств. Предприятия, поддерживающие НКО и фонды, в сравнении со всем массивом предприятий, оказывавших благотворительную помощь, чаще используют безличные перечисления средств и оплату счетов организаторов проекта.

При выработке решения об оказании помощи играет роль финансовое состояние предприятия на момент поступления благотворительного проекта. Это относится и к предприятиям, поддерживающим НКО и фонды, и к иным предприятиям. Причем для коммерческих предприятий Сибири, которые оказывают помощь НКО, финансовое состояние предприятия более воздействует не столько на положительное или отрицательное решение о выделении помощи, сколько на срок рассмотрения проектов.

### **Краткое резюме исследования:**

Развитие благотворительной деятельности коммерческих предприятий Сибири происходит в сложных условиях российского кризиса. В своем большинстве благотворительный потенциал



предприятий направляется на поддержку тех социальных слоев, которые, по мнению предприятий-доноров, социально незащищены и финансово уязвлены – это дети-сироты, пенсионеры, инвалиды.

Реализация благотворительных программ поддержки социально незащищенных слоев населения и корпоративных программ поддержки собственных работников или пенсионеров не позволяет местным предприятиям развернуть программы, направленные на развитие гражданского общества, экологических инициатив, независимых СМИ, добровольческого движения и пр. Благотворительность в целом выполняет скорее функцию компенсации социально – незащищенным слоям, нежели является функцией инструментом воздействия на будущее состояние общества.

При этом в развитии системы благотворительности следует отметить некоторый организационный прогресс. Хотя большинство реализуемых на предприятиях благотворительных проектов по-прежнему являются реакцией на обращения организаций или граждан, доля средств, перечисляемых в НКО и специализированные фонды, возрастает. **Около четверти опрошенных предприятий хотели бы получить методические материалы по вопросам благотворительной деятельности и заинтересованы в участии своих сотрудников в семинарах по благотворительности и социальному маркетингу.**

Основные проблемы, возникающие перед коммерческими предприятиями в процессе выработки решения о благотворительной помощи, – это выделением приоритетов и мотиваций, установка критериев, и эффективное планирование благотворительной деятельности. Именно таким вопросам и посвящена брошюра, которую вы держите сейчас в руках.



**Действие второе. Арьерсцена, инкогнито.**

**Из чьего кармана благотворительные деньги. Личная и корпоративная благотворительность**

«К чему мне выстраивать какую-то благотворительную деятельность, тратить время и деньги на то, что совершенно не приносит никаких дивидендов. Я и так помогаю людям, которые ко мне обращаются, зачем еще накручивать что-то», – горячо говорит мне руководитель одной из крупнейших коммерческих организаций Новосибирска.

Начинаем разбирать, кому именно и чем он помогает. Выясняется довольно узкий круг – друзья, личные знакомые, люди, которых жалко. Предугадав возможные возражения к моему оппоненту присоединяется другой бизнесмен. Он помогает строго выбранной категории людей – детям – сиротам. Несколько раз в год привозит подарки к праздникам. «Я всем говорю, у нас уже есть подшефные, мы больше потянуть не можем, а для этих будем делать все, что в наших силах!» Что дарят? Стандартный набор: шоколад, апельсины, конфеты. Он никогда не интересовался, является ли это первой необходимостью для детей, он никогда не учитывал, что детям - аллергикам и детям с нервными заболеваниями, которых в детских домах большинство, его подарки попросту вредны. «Ты слишком многого от нас хочешь, чтобы мы думали и сострадали за всех. Я отдал, я помог, как мог, дальше уже меня не интересуешь!»

Даже если требуют финансовые отчеты, даже если вместо шоколада начинают дарить развивающие игрушки, дальше – все равно не интересует. Дальше – это функция родителей, соцзащиты, воспитателей. «Не заставляй мое сердце болеть больше, чем оно может. Я не буду этого делать. Я на работе, я должен думать о бизнесе».

В какой бы среде и в каком бы регионе не происходил этот диалог, рано или поздно всплывает именно этот мотив – я должен думать о бизнесе! И восклицательный знак в конце этой фразы с точки зрения подавляющего большинства коммерсантов ставит жирную точку на продолжении темы благотворительности в наших отношениях. Однако эта точка оказывается двоеточием, поскольку о бизнесе можно думать самыми разными способами, в том числе через благотворительность.

Никакие подарки, никакие конфеты, никакие разовые движения страдающего человека не решат существа социальных проблем, ибо по сути своей это есть подаяние, чтобы нуждающийся человек не умер от голода и еще немного продержался в этой жизни, пусть даже в статусе нищего и больного. Это подаяние ни в коей мере не может улучшить финансовую стабильность вашей фирмы, а приносит скорее личное успокоение. К тому же, подаяние – дело сугубо личное, а на благотворительность тратятся деньги фирмы. Нет ли здесь конфликта в том, что мы используем деньги из общего кармана, чтобы удовлетворить свои личные потребности в милосердии?

Современная западная и европейская бизнес - культура утверждает, что конфликт есть. И если присмотреться к ситуации повнимательней, то даже с учетом загадочности русской души мы вынуждены будем с этим согласиться.

Давайте рассмотрим простые схемы, что происходит в бизнесе и что – в благотворительности, что служит вашим личным целям, а что – целям вашего бизнеса. За отправную точку возьмем деньги, которые вы вкладываете в развитие бизнеса и деньги, которые у вас идут на благотворительность. Если вы затрудняетесь оценить годовые траты на эти направления, возьмите конкретные последние примеры, например покупку офисного оборудования и новогодних подарков в детский дом.

Попробуйте заполнить следующую таблицу по нижеприведенной схеме и проанализируйте, не жалея времени, – что и с чем происходит

Объект анализа	Мой бизнес	Моя благотворительность
Отрасль, где я работаю	Оптовая торговля	Социально-незащищенные группы населения
Целевая группа	Магазины	Дети-сироты
Партнеры	Транспортники	Есть?
Что было сделано	Куплен компьютер со специальным программным обеспечением	Куплены подарки к Новому году, 70 шт.
Стоимость деятельности с учетом всех накладных расходов	1000 долларов	500 долларов
Как сформирована потраченная сумма; роль сотрудников, партнеров, клиентов, ваша собственная	Заполнение этой графы принесет вам наибольшее удовольствие, поскольку вы сможете оценить кто и сколько зарабатывает в вашей организации для нее и для вас соответственно. Может быть, кому-то пора снизить	

	зарплату?	
Какие потребности бизнеса эта деятельность удовлетворяет	Упрощение учета потребностей в товарах, более оперативная работа с клиентами, увеличение и ускорение товарооборота, увеличение прибыли	А? Может быть, реклама?
Какие личные потребности эта деятельность удовлетворяет	Я стану богаче, поднимусь на новую социальную ступеньку, мой труд более интеллектуален.	Я проявил милосердие
Что получают мои клиенты, партнеры и сотрудники	Улучшение условий труда, эффективная система поставок, более гибкое планирование, оптимальные цены, увеличение зарплаты, более высокая степень в служебной иерархии, удовлетворение потребностей в товаре	Э-э-э.....

Если ваша таблица в графе «Благотворительность» прописана более подробно, вас можно поздравить, вы наверняка уже думаете о том, как заставить работать абсолютно все деньги, которые вы тратите, и в вашем сознании понятия ЛИЧНОЙ и КОРПОРАТИВНОЙ благотворительности уже сложились. Но скорее всего графы заполнены именно так, как в приведенной таблице. Печальная реальность дня сегодняшнего дня состоит

в том, что бизнесмены считают благотворительность от лица организации своей ЛИЧНОЙ благотворительностью, не ожидают никакой прибыли на инвестированные деньги и даже не планируют ее. Поскольку не считают эти деньги инвестициями... Позволительно спросить – на каком основании?

Согласно Толковому словарю (The American Heritage Dictionary), инвестиции – это вложения средств с целью извлечения прибыли или укрепления власти и авторитета.

Из этого, однако, не следует, что если деятельность сегодня не приносит дохода или авторитета, то она не является инвестиционной. Скорее, – это плохо спланированная инвестиционная деятельность, направляются ли инвестиции в развитие самой организации или в развитие общества, в котором организация работает. И в таком случае никакой разницы между 500 рублями, вложенными в переоснащение офиса, и 500 рублями, отданными на благотворительность, нет, поскольку и то, и другое является инвестиционными средствами, которые ДОЛЖНЫ приносить прибыль.

Цель любого бизнеса – приумножать свои ресурсы, и он строго придерживается ее, когда речь идет о традиционной рыночной активности. Однако в сфере благотворительности коммерческие организации предпочитают оставаться на ступени интуитивного милосердия, руководствуясь личными предпочтениями управленческого персонала, а не маркетинговыми целями предприятия. Если кто-нибудь сможет доказать, что в коммерческом мире очень распространено явление отказа от торговли черной икрой на основании аллергии к ней директора, я соглашусь с тем, что благотворительность имеет в сегодняшней России маркетинговый план. Если же в основе планирования любой инвестиционной деятельности лежит все же предполагаемая прибыль, то инвестиции в сфере благотворительности должны подчиняться общим рыночным законам.

Это не значит, что мы должны отказаться от благотворительности. Это значит, что оказывая благотворительную помощь из бюджета предприятия, руководитель коммерческой организации должен задаваться вопросом – КАКУЮ ПОЛЬЗУ МОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ принесут потраченные деньги, и именно это является основой

## КОРПОРАТИВНОЙ благотворительности.

Личная благотворительность, равно как и личные пристрастия, находятся вне офиса, именно там мы можем дать волю СВОЕМУ милосердию, вынимая деньги из СВОЕГО кармана. Никто из нас не примет на работу жену только потому, что она любима. В производственном процессе на первое место выходят требования полезности и целесообразности, каких бы направлений деятельности это не касалось.

### **Действие третье.**

#### **Монолог на авансцене.**

#### **Благотворительность – движение души или....**

В течение года в Сибири проходили встречи за круглым столом представителей органов государственного управления, коммерческих структур и общественных организаций. Тема круглых столов в той или иной мере касалась благотворительной деятельности бизнеса и возможностей ее расширения. Независимо от региона во всех круглых столах в восприятии благотворительности разными сторонами отмечалась характерная черта. Государственные структуры в лице чиновников от областных и городских администраций склонны рассматривать благотворительность как некоторую прибавку к бюджету социальных управлений. Причем прибавка эта рассматривается как нечто само собой разумеющееся, которую должно получать с коммерческих организаций. В Новосибирске, например, когда речь зашла о возможной консолидации усилий, специалист областной администрации сказала, что проблема эта очень легко решается, достаточно просто обязать коммерческие структуры перечислять разрешенные три процента прибыли на специальный счет областной администрации, а что делать с этими деньгами — власть решит сама. Подобные заявления были сделаны и в Омске, и в Томске. Ответом на них могут быть слова одного омского предпринимателя:

”С какой стати я должен это делать? Я плачу налоги, которые предполагается тратить как раз на социальные программы. Однако наше государство не может решить ни проблему зарплат бюджетникам, ни проблемы социальной защиты, образования, здравоохранения. И на все это вы еще дополнительно хотите снимать с меня деньги. Почему я должен решать государственные проблемы? Может быть, я и соглашусь на подобное предложение, но для этого должен быть стимул!”.



«О каком стимуле может идти речь, когда мы говорим о благотворительности? – вступает в разговор методист социальных программ обладминистрации Новосибирской области. – Благотворительность – это движение души и мне не понятно почему мы пытаемся придать милосердию какие-то экономические составляющие. Занимаясь благотворительностью, люди не должны ждать никакой благодарности и никаких льгот. Ведь это дело совести».

Подтверждением распространенности этой точки зрения среди государственных чиновников (и подтверждением с восклицательным знаком) звучат слова депутата Государственной думы, обращенные к предпринимателю, помогающему более 50 семейным детским домам России, в ответ на его просьбу подумать о законодательстве, стимулирующем благотворительную деятельность: «Вы, молодой человек, не указывайте государству, что делать! Ваше дело – платить налоги и отчислять деньги на социальные нужды, а что с этим делать – мы разберемся сами...».

Удивительно, что после подобных встреч у коммерческих организаций остается еще хоть какое-то желание заниматься благотворительностью. Может быть, прав методист из Новосибирска, – благотворительность действительно не имеет никакого отношения к экономике?

«Если отвечать на вопрос, почему я занимаюсь благотворительностью, я бы ответил честно – для своих детей. Мои дети растут в этом обществе и, к сожалению, они растут в том поколении, где очень большой процент детей-сирот при живых родителях. Это дети, у которых нет прошлого и, возможно, не будет будущего, если никто о нем не позаботится. Это страшно разрушает личность и разрушает целое поколение. Я хочу, чтобы у моих детей было как можно больше сверстников, которые верят в будущее. Наверное, поэтому я и помогаю сиротам. Несмотря ни на какие препоны законодательства.» *(Я прошу вас запомнить эти слова бизнесмена, поскольку в них звучит не только мотив – почему, но и расчет – зачем, и мы к ним обязательно вернемся.)*

«Просто наша экономика так устроена, – грустно делится своими мыслями еще один бизнесмен. – Нет законов, которые бы способствовали развитию бизнеса. Однако мы им занимаемся.

Точно так же я найду лазейки в законодательстве, чтобы заниматься благотворительностью. Главное, чтобы я хотел это делать».

«Я готов, – присоединяется к нему коллега из Омска, – я готов построить детский приют и обеспечивать его всем необходимым: лекарствами, учебниками, учителями, игрушками...Только я не понимаю – какую роль здесь будет играть государство? Оно мне зачем?».

«Мы можем советовать и подсказывать куда лучше деньги тратить, можем педагогов рекомендовать» – звучит неуверенный голос специалиста управления социальной защиты Омска

«Мы можем контролировать вашу деятельность, – добавляет Новосибирск.

Ни от одного из государственных чиновников, присутствующих за круглыми столами, мы не услышали намерения соблюдать главную миссию государства – принимать законы и гарантировать их соблюдение в интересах своих граждан..

Граждане, похоже, этого и не очень ждут. Как только наше государство перестало выполнять огромное количество функций, связанных с правовой, социальной, экологической защитой населения, а России стремительно развился сектор общественных организаций, взявших эти функции на себя. Парадокс заключается в том, что, обладая определенными профессиональными навыками и желанием решать острые социальные вопросы, эти организации работают не очень эффективно. Почему? Потому что с точки зрения распределения материальных благ общественные организации пополнили многочисленную армию просителей. Они не подлежат гарантированному бюджетному финансированию, поскольку они не государственные, а закон о Социальном заказе почти не действует. Они не в состоянии заработать собственный капитал, поскольку прибыли на обслуживании, например, лежачих стариков не заработаешь. Только 3% из них способны получить грант от зарубежных благотворительных фондов. Единственное, на что они могут рассчитывать, – помощь коммерческих организаций. И здесь снова встает вопрос – с какой стати? Ведь это все-таки деньги и они не безграничны, и на каждый

чих не наздравствуешься, и на каждую просьбу не откликнешься. Подробно о возможностях совмещения интересов коммерческих организаций с деятельностью некоммерческих организаций (НКО) можно прочитать в брошюре МОФ СЦПОИ «Бизнес как клиент НКО», здесь же хочется еще раз задать вопрос: почему конкретная деятельность не рассматривается нами как экономическая, если в ней используются ресурсы, которые могут приносить доход? эта деятельность. Нами – это и государственными чиновниками, и общественностью и даже коммерческими структурами.

Неужели только на основании принципа добровольности благотворительности отказано в рентабельности и прибыльности? Но ведь сам бизнес есть тоже деятельность абсолютно добровольная, никто не занимается им по принуждению, однако все ждут от него доход...

Надо сказать, что мысль о том, как сделать благотворительность более эффективной для общества и более выгодной для коммерческих структур, поднималась предпринимателями и Новосибирска, и Омска, и Тюмени. В отдельных регионах Сибири в качестве компенсации за широкую социальную деятельность предприниматели добиваются определенных льгот от власти. Однако эти примеры носят слишком частный характер, что не позволяет говорить о тенденции и о том, чтобы этот опыт был востребован всеми коммерческими структурами.

Для того, чтобы все находились в равных условиях, государство обычно пользуется либо законом, либо террором. Первое – чтобы у всех была возможность сделать жизнь лучше, второе – чтобы всем было одинаково плохо. В России рано говорить о комфортном законодательстве в любых сферах, а тем более в сфере налогообложения и благотворительности. За это еще нужно бороться. Однако, по примеру того Новосибирского предпринимателя, сотни тысяч коммерческих структур, находя лазейки в законе, занимаются благотворительностью. Малая часть ее находит отражение в бухгалтерских документах и официальной отчетности. Однако сотни тысяч долларов США, инвестируемые российскими предпринимателями в социальную сферу ежегодно, заставляют задуматься над тем, что благотворительность все же больше экономическое явление, чем движение души. И одновременно подумать над тем, что при этом ни одна из

социальных проблем страны не находит своего разрешения. Вместе с тем для России в период острого экономического кризиса – это слишком большие деньги, чтобы махнуть на них рукой.

**ДЕЙСТВИЕ ЧЕТВЕРТОЕ.**

**ИНТЕРЛЮДИЯ.**

**ЗАЧЕМ ПЛАНИРОВАТЬ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ**

*Эти учреждения, эти крупные пожертвования – вся эта безумная расточительность в благотворительных делах за пять лет поглотила около 100 миллионов. Еще несколько лет таких затрат, и она будет разорена дотла.....но при этих тратах, при составлении огромных смет, ее невероятно обкрадывали, целая туча подрядчиков жила на ее счет, кроме того, она несла убытки вследствие плохого контроля – достояние бедняков расхищалось.*

*(Эмиль Золя, «Деньги»)*

Семинары для коммерческих организаций редко бывают многолюдными. Планирование благотворительной деятельности не относится к приоритетным вопросам деятельности российских фирм в силу ряда причин. Первое – эта деятельность не осознается как часть маркетинговой стратегии, второе – благотворительность квалифицируется как очень личное дело, в котором советы постороннего неуместны, третье – в общем объеме ресурсов коммерческих организаций ресурс благотворительности слишком мал, чтобы тратить время сотрудника на специальное обучение. Однако интерес к этому вопросу все-таки есть, это подтверждают и 300 запросов на специальную информацию и литературу от коммерческих организаций, лежащих в базе данных Сибирского центра.

Итак – зачем?

Ответ одновременно и прост, и неоднозначен – «чтобы получить результат». И здесь возникает вопрос: что считать результатом благотворительности? Подавляющее большинство коммерческих организаций отвечают – знать, что помощь дошла по назначению. Спорить неразумно. Это действительно является результатом,

однако, чтобы его оценить, необходимо ответить на ряд дополнительных вопросов. Выберите из десятка запросов, ежедневно попадающих на ваш стол, один и попробуйте понять – что от вас просят.

Из моего опыта могу сказать, что обычно запросы делятся на три категории:

- милосердие: просьбы о спасении жизни (еда, лечение, одежда...);
- чувство долга: просьбы об участии в городских праздниках, праздниках ветеранов и т.д.;
- деловые предложения: просьбы оказать помощь в организации кругосветного путешествия, в благодарность за что реклама вашей организации будет размещена на горе Джамалунгма, 11-м номере трамвая и вышита красными буквами на комбинезонах участников путешествия.

«Поклонные бумаги» бывают самого разного объема и содержания. Краткие – от представителей власти, снабженные многочисленными вырезками из газет; от будущих «деловых» партнеров, написанные мелким убористым почерком на школьном тетрадном листе. В общем, «в них заключались мольбы, угрозы, кляузы, доносы, обещания произвести ремонт за свой счет, указания на несносную темноту и невозможность жить в одной квартире с бандитами. В числе прочего было потрясающее по своей художественной силе описание похищения пельменей, уложенных непосредственно в карман пиджака, в квартире №31, два обещания покончить жизнь самоубийством и одно признание в тайной беременности» (Михаил Булгаков, «Мастер и Маргарита»).

Выберите одну из этих бумаг и проанализируйте ее по следующим параметрам:

**КТО**

Кто и от чьего лица пишет? Что вы знаете об этом человеке или об этой организации?

Какую целевую группу представляет проситель? Каким образом она совпадает с вашей коммерческой целевой группой? Каким образом она совпадает с вашими затрагиваемыми целевыми группами? Кто может помочь информацией?

## ЧТО

Какую проблему необходимо решить? Что вы знаете о существовании этой проблемы? Насколько она важна? Кто может вам помочь информацией?

## СКОЛЬКО

Сколько денег просят? Насколько эта сумма соизмерима с предполагаемыми мероприятиями по решению проблемы? Насколько адекватна цена решения? Какую часть бюджета вы тратите на решение этой проблемы и соотносится ли она с ее значимостью? Кто может помочь информацией?

## КАК

Насколько предполагаемые мероприятия решают проблему? Направлены ли они на причины проблемы или на ее следствие? Что является результатом? Кто может помочь информацией?

## ЗАЧЕМ

Хотите ли вы помочь? Чем продиктовано ваше решение? Насколько силен личный фактор? Насколько силен фактор соответствия коммерческой деятельности вашей организации решаемой проблеме? Какой результат вы хотите получить?

## КАКИМ ОБРАЗОМ

Если вы примете положительное решение, то кто его будет выполнять? Как вы будете отслеживать выполнение? Как вы станете оценивать результат? Насколько важен результат?

## УГРОЗА

Какими неприятностями вам грозит положительное решение? А какими отрицательное?

## ПЕРСПЕКТИВА

Обратиться ли к вам проситель еще? Решите ли вы проблему или только сгладите ее ненадолго? Готовы ли вы в течение года положительно рассматривать подобные просьбы?

Охотно соглашусь, что работа кропотливая. И с точки зрения «движения души» не является необходимой. Ведь очень редко на уровне рассудка мы можем сказать почему одному нищему даем милостыню, а другому нет. Однако с точки зрения денег, эта работа абсолютно соизмерима с процессом принятия любого коммерческого решения, и то, что в бизнесе вам дается легко, будет со временем так же легко получаться в благотворительности, если вы возьмете себе за правило ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ о выделении благотворительных средств, а не РЕШАТЬСЯ помочь.

Итак, большую долю опросника занимают понятия результата и информационной помощи.

**Что же является результатом?** Для большинства коммерсантов сегодня результатом является само освобождение от денег. «Я отдал!». Однако на этом процесс далеко не заканчивается, поскольку деньги начинают работать со стороны получателя.

Пример, доведенный до абсурда: к вам обращается женщина с просьбой помочь в лечении ребенка, который страдает вследствие тяжелых родов, плохого питания, бедности семьи. Вы принимаете решение и блестяще добываетесь результата: отдаете деньги. Мамочка, получив их, празднует, в состоянии крайнего алкогольного опьянения с очередным сожителем зачинает нового ребенка, через год вы получаете просьбу о спасении двоих детей, страдающих от недоедания, бедности и ранней алкогольной интоксикации. Результат впечатляет: проблема разрослась.

Эту же схему можно наложить практически на любые отношения благотворителя – благополучателя, будь то детские дома, инвалидные учреждения или школы. НО! Схема эта работает только в том случае, когда вы промежуточный результат – Я ДАЛ! – принимаете за конечный и абсолютно незаинтересованы в разрешении проблемы как таковой. Но если вам безразлична судьба страдающего, зачем вы тогда отдаете деньги?

«А может быть, у меня были экономические причины», – звучит обычно ироническая реплика. Но и с этой стороны выглядит не лучше. Вы запланировали какой-то результат и вложив деньги пустили дело на самотек. Однако с того момента принятия



положительного решения вы становитесь акционером компании по разрешению определенной проблемы. Именно ваши деньги будут работать или во благо или во зло. Именно вам принадлежит часть конечного результата и вы вправе сделать все для того, чтобы этот результат вас устраивал. А именно – контроль, мониторинг, оценка, анализ, выработка стратегии и прочие милые сердцу коммерсанта вещи.

«У меня нет денег содержать штат сотрудников благотворительного отдела» – совершенно резонное возражение. Но если у вас нет денег, чтобы развивать производство, вы неустанно ищите разные варианты или новые технологии, позволяющие оптимизировать процесс. Почему бы не поискать их в области благотворительности?

### **Где искать информационную помощь?**

Как мы можем собрать информацию?

Самый распространенный путь – обращение к специалистам органов государственного управления, которые собирают и анализируют всю необходимую информацию. Этот ресурс тем более важен, что специалисты могут оценить уровень проблемы в городском или региональном масштабе.

Второй источник информации, к которому можно прибегнуть, – обращение к экспертам, т.е. к людям, которые профессионально занимаются указанной проблемой.

Сибирским Центром подготовлены уникальные специалисты по оценке социальных проектов. Сегодня они востребованы в городах сибирского региона, где приняты положения о муниципальных грантах или законы о социальном заказе, где действуют благотворительный фонды и иные механизмы конкурсного распределения средств. Помимо экспертов по оценке проектов, Сибирский Центр привлекает экспертов различных областей деятельности. Сегодня в базе данных экспертов размещена информация о 100 специалистах. Конечно, это не единственный путь поиска экспертов и вы можете работать по своим личным каналам.

Еще одно информационное поле – организации так называемого третьего сектора, которые выполняют социальные услуги

и работают с определенными группами населения. Сегодня существуют довольно подробные справочники некоммерческих организаций регионов. Только Сибирский центр в 1999 году выпустил три подобных справочника.

В Сибирском Центре действуют регулярно обновляющиеся базы данных некоммерческих организаций с подробным описанием сфер деятельности и указанием объемов требуемого финансирования.

Как и в обычных маркетинговых исследованиях, мы можем пользоваться внешней и внутренней информацией, результатами первичных и вторичных исследований. В такой процедуре возникает только одна проблема – вы тратите огромное количество времени и средств для того, чтобы выяснить, куда именно можно безвозмездно потратить деньги.

В любом случае за поиском и подбором информации лучше обратиться к специалистам, работающим в этом направлении деятельности.

На вопрос – зачем планировать благотворительную деятельность, есть еще один важный ответ: – чтобы знать свой ресурс. Зачастую проситель обращается к вам, совершенно не отдавая себе отчет в том, сколько денег вы можете ему дать. Более того, большинство коммерческих организаций и сами не осознают – сколько они могут потратить в месяц, квартал, год. Планирование благотворительной деятельности не ведется в первую очередь потому, что никто не ожидает от нее прямого дохода. Однако, как только вы посмотрите на благотворительность как на инвестиционный процесс, вопрос необходимости планирования упадет сам собой.

Какие же поступления могут быть от благотворительности?

Самый простой пример, лежащий на поверхности: компания, занимающаяся производством продукции для молодежи, оказывает благотворительность только этой возрастной группе: именные стипендии, поддержка акций по борьбе с наркоманией, акции по пропаганде безопасного секса. Каждый из благополучателей является одновременно потребителем продукции компании и распространителем ее ценностей, таких как

внимательное отношение к проблемам молодежи и удовлетворение потребностей молодежи в качественной продукции. Оказывая благотворительную помощь, мы действуем в среде нашего непосредственного потребителя и, тем самым, расширяем рынок сбыта нашей продукции.

Второй пример: в ответ на просьбу организации инвалидов оказать помощь в оформлении праздника, компания провела обучающие семинары для инвалидов по искусству составления букетов и изготовления икебаны, обеспечив при этом необходимыми инструментами. Инвалиды стали сами изготавливать сувенирную продукцию из цветов и продавать ее, тем самым зарабатывая деньги на решение своих проблем. Продукция коммерческой компании рассчитана на богатых покупателей, продукция, изготавливаемая инвалидами, более проста, и ее потребители – люди с низким достатком. Таким образом, не вступив в конкурентные отношения, коммерческая организация решила две проблемы: одним просителем стало меньше, поскольку он сам стал зарабатывать, и продукция компании получила «оттеняющий» аналог на рынке, благодаря чему собственные цветочные композиции стали пользоваться большим спросом у людей с притязательным вкусом и большим достатком.

В Красноярске НПФ «Рок Пиларс» помогла организовать три швейных учебных производства в приютах края, что помогает решению не только вопросов материального обеспечения детских приютов, но и одной из важнейших проблем сиротства – десоциализации, т.е. неприспособленности к жизни людей, чье детство прошло в детских домах. Коммерческая же организация одновременно может рассчитывать на рентабельность использования своих средств и на переход детских приютов из категории просителя в категорию выгодного партнера.

Это только три примера взаимодействия с прямыми целевыми группами (а сколько «прибыли» можно получить, помогая органам государственного управления решать социальные проблемы регионов!) из множества тех, которые появились благодаря профессионализации рынка благотворительности. В каждом из них благотворительность используется как средство укрепления рынка.

Однако даже если вы не рискуете применять подобные схемы или не испытываете в них необходимости, планировать благотворительные траты все же нужно. Хотя бы для того, чтобы аргументированно отвечать просителям и не оказаться самому на их месте вследствие чрезмерной щедрости.

### **Два примера благотворительной помощи из Новгорода**

Компания по производству большегрузных автоприцепов оказывает постоянную помощь детскому дому. Обычно эта помощь происходит по традиционной схеме – директор детского дома просит, директорат предприятия удовлетворяет просьбу. Мало кто из сотрудников знает частные детали этой помощи, однако про один эпизод сотрудники рассказывают охотно и с горящими глазами.

«Мы решили перед Новым годом установить в детском доме ящик писем к Деду Морозу. Ведь обычно у нас не хватает времени даже для того, чтобы придумать, что подарить собственному ребенку, а тут — целый детский дом. Естественно дарим обычный стандартный набор – шоколадки, фрукты, девочкам куклу, мальчикам машинку. А тут решили узнать – чего же ребята хотят? Оказалось, что у них очень незамысловатые желания. Самое большое, что они попросили – был велосипед. Зато каждый попросил свое и каждый лично получил СВОЕ. Для детей, которые приучены к ОБЩЕМУ, СВОЕ имеет такое огромное значение, которое не каждый взрослый собственник может понять».

На уровне скучных терминов здесь присутствуют:

**мотивация** – доставить недежурную радость;

**цель** – удовлетворить потребность каждого конкретного ребенка;

**решение об объеме ресурсов** – достаточное для удовлетворения потребностей детей (идет от запроса);

**критерии** – пожелания ребенка;

**результаты:**

- достигнута основная цель;
- сотрудники предприятия вовлечены в благотворительную деятельность;
- элемент «социализации» детей;
- результат становится предметом гордости предприятия и используется в установлении отношений с партнерами, клиентами и общественностью.

### **Опасности проведенной акции:**

- запрос мог оказаться более дорогим, чем предприятие планировало;
- трудно проследить, как будет использоваться «личная» вещь, особенно при переводе ребенка в семью или другой детский дом;
- в следующем году дети будут ждать подобных подарков, а предприятие может оказаться к этому не готовым.

### Первую и вторую опасности можно было бы избежать на этапе подготовки к акции следующим путем:

- Решение о проведении мероприятия принимается не спонтанно, а заранее, хотя бы за полгода. Это дает возможность просчитать уровень требований и подготовить необходимый ресурс, может быть за счет экономии по другим статьям.

- Составить пакет документов и процедур, обеспечивающих «целевое использование средств» в соответствии с приоритетами компании.

Третья опасность также снимается планированием, проведением необходимых подготовительных мероприятий, мотивированием получателей и постоянным взаимодействием с целевой группой благотворительной помощи.

Этой же компанией была проведена акция, соответствующая всем стандартам эффективной благотворительности. При планировании инвестиций в техническое переоснащение предприятия, было принято решение о модернизации компьютерного парка. Компания приобрела новые компьютеры, а старые безвозмездно передала в детский дом, предварительно изучив возможности использования компьютеров (*сбор информации и анализ*) и продумав систему помощи: обучение, консультации, программная поддержка (*мониторинг*). В детском доме был создан компьютерный класс (*цель*), благодаря чему ребята могут получать необходимые в современном мире профессиональные навыки (*результат*), что повышает шанс выпускников детского дома поступить в учебные заведения и найти работу, и таким образом решить проблему долгого иждивенчества (*мотивация*). Стоимость переданных компьютеров была изначально отнесена к статье «неуменьшение затрат на модернизацию» (т.е. компания могла спланировать затраты на модернизацию и, продав старое оборудование, получить

некоторую компенсацию для удешевления стоимости нового, а вместо этого спланировала эти затраты на статью «приобретение нового оборудования», не уменьшая его стоимости за счет продажи старого). Так же заранее было предусмотрено профессиональное курирование со стороны сотрудников компьютерного класса (*планирование*).

В этих примерах усиление коммерческой деятельности самого предприятия весьма опосредованное, но все же здесь присутствуют:

- корпоративная культура, усиление взаимосвязей внутри коллектива, чувство сопричастности к результату и к компании;
  - эмоциональная составляющая деятельности по продвижению товара, пример социальной ответственности и гражданской позиции компании, что позволяет повысить взаимное доверие клиента и партнера;
  - оптимизация расходования средств, что позволяет получать долгосрочный или больший результат;
- качественное улучшение клиентской группы завтрашнего дня, вложения в перспективный доход (это «качественное улучшение» очень тесно соотносится с мнением коммерсанта, помогающего детям - сиротам из желания «помочь поколению» своих детей и, как следствие, поколению «клиентов завтрашнего дня»).

## **Действие пятое. ШАГИ К ПРОЦВЕТАНИЮ** **Deus ex machina. Маркетинг в благотворительности**

*«Каких только чудес не осуществит он, если употребит на добрые дела свои организаторские способности, свою хитрость, упорство, полную свободу от предрассудков! И у него будет непреодолимая сила, побеждающая в сражениях – деньги! Которые часто причиняют столько зла, но могут сделать много добра, если в добрых делах видят силу свою и счастье!».*

*(Эмиль Золя, «Деньги»)*

Внедрение маркетингового подхода в благотворительную деятельность коммерческих организаций столь же трудно, как внедрение рыночного сознания в ряды некоммерческих организаций. Мы упрямо не желаем организовывать свои чувства и подчинять их разуму и расчету. Чтобы снять возможные угрызения совести, еще раз оговорюсь, что на ВАШИ ЛИЧНЫЕ чувства никто не посягает. Здесь все говорится со следующей точки зрения: что бы ни производилось в недрах вашей коммерческой организации – будь то воздушные шарик или благотворительные жертвования, – это является продуктом деятельности организации, а потому подлежит учету, контролю, требованиям рентабельности и целесообразности.

В таком ракурсе маркетинг в благотворительности не представляется таким уж бездушным началом.

Конечно, нет необходимости строить сложнейшие модели, но и обойтись без определения четырех основных «Р» маркетинга мы не сможем. Это – продукт (Product – что мы производим), цена (Price – сколько это стоит и как образуется эта стоимость), место (Place – где и кому мы это продаем), продвижение (Promotion – как мы обеспечиваем спрос на нашу деятельность).

*Проанализируйте благотворительную деятельность своей организации по схеме, в которой обязательно присутствуют такие компоненты как ресурсы, клиенты, производство, товар (услуга) и результат..*

Название организации

Цель деятельности

Что мы имеем (ресурс благотворительной деятельности)

- офис
- деньги
- техника
- автомобиль
- сотрудники
- идеи
- поддержку администрации
- поддержку общественности

**(список можно продолжить, запишите сюда все, что вы можете реально использовать для обеспечения своей деятельности, укажите суммы и проценты рабочего времени сотрудников, задействованных в благотворительной деятельности вашей организации. Это позволит в дальнейшем точнее определить реальную стоимость вашей благотворительности)**

Кто ваш коммерческий клиент

Кто клиент вашей благотворительности (Клиент)

**максимально точно опишите свою целевую группу или группы, учтите социальные, демографические, географические признаки. Вашим клиентом может быть не только непосредственно благополучатель, но и администрация региона, СМИ, партнеры и т.д. Опишите все клиентские группы, которых может касаться ваш «благотворительный» товар, и оцените их потребности и мотивации в сотрудничестве с вами, а также «прибыль» какого рода вы хотели бы от них получить.**



Где возможно совпадение интересов различных клиентских групп?

Выделение максимально узкой области пересечения интересов клиентских групп, причем последние могут быть не только клиентами благотворительной деятельности; вы сможете более точно определить, как удовлетворить их взаимные запросы, и вашу роль в этом процессе. Приведение в соответствие интересов разных сторон – процесс трудоемкий, но очень интересный, тем более, что отработав эту технологию в планировании благотворительной деятельности, вы сможете с успехом использовать ее в коммерческой деятельности.

Что мы хотим предложить клиенту (Товар)

- товары
- услуги
- деньги
- личное время

**( список может абсолютно отличаться от этого, важно понять ЧТО ИМЕННО мы предлагаем клиенту)**

Как мы хотим это сделать (Производство)

**подробно, шаг за шагом, опишите, как вы собираетесь оказать помощь вашему клиенту:**

Как мы будем продвигать наш благотворительный «товар»?

- Определите механизм продвижения вашего благотворительного товара, учтите его особенности при взаимодействии с разными клиентскими группами. Наверняка, ваша организация знакома с техниками рекламы и PR, употребите свои знания в новой области!

- Опишите существующую схему распределения денег в вашей организации.

- Отметьте, что бы вы хотели изменить. Посмотрите брошюру «Критерии благотворительности. Конкурс грантов коммерческих организаций», может быть, инструмент конкурсного распределения средств – это именно то, что вам надо. Кроме того, конкурс грантов – это дополнительная характеристика вашего

благотворительного товара, переводящая его в разряд «элитного».

Что мы получим в качестве результата для благотворительной деятельности

Что мы получим в качестве результата для коммерческой деятельности (Результат)

Когда мы получим результат  
*(наметьте дату, когда вы сможете сказать, что результат достигнут)*

Теперь сопоставьте результаты этих ответов с теми, которые вы получили, работая в главе «Из чьего кармана деньги», и «Зачем планировать благотворительность». Это позволит найти проблемные точки и определить критерии выбора вашего благополучателя. Более подробно о построении критериев выбора можно прочесть все в той же брошюре «Критерии милосердия...»

Итак, после выполнения этих нехитрых упражнений вы уже с полной ответственностью можете сказать:

- **Что является вашим благотворительным товаром**
- **Сколько он стоит**
- **Кому вы его адресуете**
- **Как вы его продвигаете**
- **Каков процесс производства этого товара**
- **Какова его конкурентоспособность на рынке**
- **Какова его предположительная рентабельность**
- **Каковы результат и объем предполагаемой прибыли**
- **Учесть угрозы...**

За два-три часа благотворительность перекечевала из гуманитарной отрасли (движение души) в производственную (инвестиции). И что теперь с этим делать? Менеджмент советует попытаться организовать производственный процесс наиболее технологично, чтобы сделать его максимально эффективным. Произвольная благотворительность при попытках ее упорядочения переходит в область благотворительной политики организации, с которой, как со всяким организованным процессом, жить куда комфортней, чем со стихией...

## Действие шестое. Кульминация. БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

*« — Денег у меня так много, что я не знаю куда их складывать. Но, кроме того, сердце мое так велико, что не умещается в груди, поэтому я принял решение идти по свету и разрешать проблемы рода человеческого.*

*- Да хватит, мистер, кончайте говорить и начинайте раздавать деньги!*

*- Но не так же, - ответил синьор Эрберт. - Раздавать деньги ни с того ни с сего - совершенно бессмысленно, не говоря уже о том, что это несправедливо».*

*(Габриэль Гарсиа Маркес, «Море исчезающих времен»)*

Когда речь идет о формировании некоторых видов политик, и особенно в области благотворительности, руководство коммерческих предприятий обычно объясняет свое нежелание заниматься ею тем, что «политика — есть удел сильных». Данное мнение подтверждается и результатами нашего исследования, из которых следует, что благотворительная политика существует в основном на крупных предприятиях. Однако такое понимание верно только отчасти. Благотворительная политика, равно как и политика по кадрам, выбору партнеров, расширению деятельности — необходима любому предприятию, осуществляющему данную деятельность. Политика по своей сути есть ряд планомерных последовательных шагов для достижения поставленной цели. А вот масштаб этой политики напрямую зависит от величины этой самой цели. Предлагаемый ниже механизм описывает шаги и процедуры, которые необходимо осуществить в первую очередь для эффективного использования ресурсов. Уникальность этого механизма состоит лишь в том, что в качестве ресурса рассматривается благотворительность.

В самом начале нужно решить три основных вопроса:

- хотите ли вы заниматься благотворительностью?
- кто будет принимать решения на подготовительном этапе?
- кто будет осуществлять подготовительную деятельность?

Все сказанное ниже действительно только в том случае, если желание заниматься благотворительностью у вас есть.

Вопросы, связанные с принятием решения и обеспечением предварительной деятельности, могут быть решены по-разному – либо вы сами находите ресурс внутри своей организации, либо делегируете эти (или часть) полномочия профессионалу в области благотворительности. Алгоритм дальнейшего решения не зависит от того, кто будет осуществлять деятельность.

## **Наиболее важные шаги, механизмы и проблемы реализации благотворительной политики.**

### **Анализ ресурса**

Это отправная ступень всей программы. Перед тем как принимать решение о выделении средств, нужно убедиться, что они у вас есть. Или понять, каким образом вы собираетесь их обеспечить. Это могут быть и внутренние ресурсы, и привлеченные партнерские. При оценке ресурсов важно помнить, что ресурс – это не только деньги, это также техника, люди, время, технологии, т.е. все, что вы планируете задействовать для выполнения деятельности. Если ваш собственный ресурс недостаточен, вы можете предпринимать дальнейшие шаги. Если нет — найдите пути его укрепления.

### **Анализ целевых групп.**

Внимательно проанализируйте ваши группы и найдите пути пересечения своих коммерческих интересов с их социальными потребностями. Оцените, почему вам интересны именно эти группы, т.е. какую «прибыль» вы собираетесь извлечь из сотрудничества с ними и на основании этого планируйте цели и задачи своей благотворительной программы. Не забывайте об интересах задействованных целевых групп!

### **Выделение проблемы**

Изучите внимательно, какие проблемы присущи вашим целевым группам. Они могут быть абсолютно разнонаправленными, поэтому необходимо выбрать ту или те, которые максимально соответствуют коммерческим интересам вашей компании. Решение этой проблемы может принести вам прибыль от основного благополучателя, а может и от администрации города, которая считает выбранную вами проблему очень важной.

Вы можете возвести эту проблему в ваш рекламный слоган, как сделал «Межкомбанк», подкрепляя программу своего коммерческого продвижения очаровательным уссурийским тигренком, на сохранение популяции которого тратились благотворительные средства банка..

### **Оценка угроз и преимуществ**

Очень важно перед запуском программы или принятием решения о выделении благотворительных средств оценить, что вы приобретете и что потеряете в случае как положительного, так и отрицательного решения. Такая оценка выносится на основе информации и алгоритма «что будет, если...». На этом этапе возможно привлечения специальных экспертов, которые помогут оценить как перспективные направления программы, так и оптимальные ресурсы, необходимые для ее выполнения, а также степень влияния существующих проблем на общество.

### **Принятие решения**

Это самый ответственный момент, поскольку в случае положительного решения вам придется выполнять задуманное, а в случае отрицательного — оценивать, почему действия невозможны сейчас и что нужно сделать для их принятия в дальнейшем. Как и в любой другой инвестиционной деятельности, решение требует тщательного анализа и ответственности за его выполнение. Решения вам придется принимать на разных этапах осуществления программы; главное — надо помнить, что в основе их должны быть не ощущения и сиюминутные импульсы, а анализ и целесообразность.

### **Информирование.**

Информирование является одним из наиболее часто повторяемых элементов программы. Любые изменения и любые решения должны быть донесены до вашей целевой группы. Не обязательно публиковать в газетах сообщение о том, что вы не оказываете благотворительную помощь, но обеспечить отвечающего на звонки секретаря информацией о возможных механизмах принятия решений, приоритетах деятельности и т.д. Каналы информации на разных этапах в зависимости от содержания вы можете выбирать самые разные, важно, чтобы они были доступны вашим целевым группам.

### **Сбор обратной информации**

После того как вы распространили информацию о проблеме, которую собираетесь поддерживать, главной задачей становится сбор профессиональной информации в разных ее аспектах. Вы должны определить источники информации, скоррелировать степень доверия к ним, учесть все аспекты, по которым вам нужна информация, и может быть, привлечь специалистов, способных помочь вам в составлении полного массива информации. Нужно учитывать, что сбор информации — это постоянная работа, необходимая как при планировании деятельности, так и при оценке ее промежуточных результатов.

### **Анализ**

Для правильной постановки целей, выработки шагов реализации программы и оценки, важное значение имеет аналитическая обработка собранной информации и сопутствующих данных. Именно от качества этого анализа зависит эффективность расходования ваших средств. На разных этапах выполнения программы вам потребуются анализ разной степени сложности, но именно он является **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НЕОБХОДИМЫМ** условием для принятия любого — даже благотворительного — решения. Иначе через два-три месяца вы ни за что не вспомните, что вас побудило сделать тот или иной шаг и зачем вы его сделали. Как следствие этого, на вопрос, а нужно ли было вообще тратить деньги? — не сможете ответить ни вы, ни кто либо еще. Не проводите анализ задним умом. Единственное, что позволяет нам чувствовать себя взрослыми — ответственность за принятое решение.

### **Специализация деятельности**

На этом этапе от уровня общих проблем вы переходите к выбору той проблемы, решение которой максимально удовлетворит ваши интересы. На основе анализа и более тщательной оценки ресурсов вы выбираете то направление, которое станет основой вашей благотворительной деятельности. Так, если вашим целевым группам присущи проблемы безработицы, наркомании и неполных семей и на начальном этапе планирования все они удовлетворяли вашим интересам, то после проведения анализа вы выбрали, например, проблему неполных семей и продолжили ее дальнейшее изучение. Оценив, кто и в какой степени является наиболее страдающей стороной и какие проблемы присущи именно для этого

субъекта (например, синдром отсутствия внимания у детей в силу большой рабочей занятости единственного родителя), дальнейшие ваши действия будут направлены на решение именно этого отдельного аспекта общей для вашей целевой группы проблемы неполных семей.

### **Вычленение целевых групп**

Уточнения касаются не только проблем и ресурсов, но и более подробного описания целевой группы, которой присуща данная выбранная вами проблема. Надо помнить, что хотя с момента вычленения, именно данная группа будет являться вашим приоритетным клиентом в области благотворительности, в отношении этой группы так же действует принцип соответствия целей с целью вашей коммерческой деятельности.

Это не значит, что, производя алкоголь, вы должны помогать только пьющим людям. Это может быть программа «За культурное питье», направленная на реабилитацию и социализацию людей, страдающих от избыточного поглощения вашей продукции. Или организация центра помощи детям из неблагополучных семей, или совсем просто – участие в праздниках ветеранов войн и учреждение именных пенсий для гвардейцев.

### **Недостаток ресурса**

Если при оценке потребностей вашей целевой группы вы пришли к выводу о дефиците планируемых ресурсов, то проблему можно решить с помощью одного из трех вариантов (если у вас еще остается желание продолжать благотворительную деятельность):

#### **1. Укрепление ресурса**

Вы можете найти дополнительные ресурсы внутри своей компании, при этом соблюдая принцип целесообразности.

#### **2. Сужение проблемы**

Вы можете предельно сузить проблему и целевую группу, например, помогая жителям только одного микрорайона и только в одном аспекте вместо ранее выбранных трех.

#### **3. Партнер**

Вы можете привлечь к выполнению программы партнера. При этом партнер не обязательно должен привнести деньги и не обязательно быть коммерческой структурой. Партнером может стать государственный университет, который возьмет на себя обязательства бесплатного обучения ваших подопечных из

многодетных семей или детских домов, или некоммерческая организация, которая возьмет на себя целиком обслуживание вашей целевой группы, например, доставку ваших горячих обедов одиноким лежачим старикам вашего микрорайона, тем самым снизив транспортные расходы. Кроме того, через некоммерческие организации вы можете привлечь добровольцев для выполнения вашей программы, которые бесплатно выполнят любые необходимые работы. Вообще в сфере привлечения ресурсов, когда проект реализуется без финансовой поддержки, а лишь благодаря совместной работе многих его участников, очень важно учитывать уникальный опыт НКО.

### **Программа**

Подробно о составлении благотворительной программы вы можете прочитать в брошюре «Критерии благотворительности...». Ниже приведены наиболее важные шаги.

### **ЦЕЛИ**

**Зачем** вы затеяли всю эту деятельность. Цели могут быть внешними и внутренними, единственное условие — чтобы они были достижимы. Вряд ли вы решите проблему депрессии мужчин активного возраста, но организовать для них клуб, деятельность которого будет направлена на решение проблемы, вполне реально.

### **ЗАДАЧИ**

**Что** вы будете предпринимать для достижения целей. Если вы решили создать в городе пешеходную зону, то прежде всего вам придется осуществить ряд следующих мероприятий: создать необходимый архитектурный план, согласовать его с соответствующими инстанциями, обеспечить доставку стройматериала и зеленых насаждений и т.д. и т.п. Четкое планирование задач позволит лучше понять объем программы и отследить ее выполнение на каждом этапе.

### **МЕХАНИЗМЫ**

Как вы будете выполнять поставленные задачи? Будете ли вы лично покупать шоколадки для детских садов к празднику или ваш заместитель будет красить крышу дома престарелых — это решение целиком в ваших руках. Кстати, вовсе не обязательно тратить деньги на то, что можно сделать своими силами. Понятие **корпоративного добровольчества** открывает нам суть уже



забытых коммунистических субботников, когда все сотрудники предприятия тратили бесплатно часть своего времени, чтобы совершить социально полезное действие. Так что ваш заместитель на крыше – это еще не предел желаний. Вы можете силами сотрудников сделать из города сад или почистить пляж (тем более, что вашей внутренней целью вполне может быть получение его в аренду).

### ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Этот критерий целиком согласуется с вашими целью и задачами. Вы должны обязательно планировать результат и непременно в двух плоскостях: **1) что эта деятельность дает моему предприятию и 2) что она дает благополучателю.** Именно в этой последовательности. В начале этой брошюры мы уже оговорили, что результат: «дал деньги» — не является еще результатом, который приносит пользу предприятию и которым может действительно гордиться настоящий бизнесмен. Определите, что будет сделано вследствие того, что вы дали деньги.

### КРИТЕРИИ УСПЕХА

Заранее определите, по каким критериям вы будете оценивать результаты и программу в целом. Это – прямое следствие анализа проблем. Иначе говоря, в самом начале необходимо определить – по каким показателям вы будете считать, что позитивные перемены произошли. Например, 50 из 200 беспризорных детей благодаря вашим усилиям обрели семью; вы планировали, что счастливых детей будет больше, но зато эти 50 действительно обрели хороший дом, потому что на каждого вы затратили чуть больше времени, чем планировали. Количественный результат не выполнен, но зато качественно улучшен ожидаемый результат, и здесь важно – какой именно критерий для вас важнее. Результат, оцененный по критерию «я потратил денег **в 10 раз больше**, чем в прошлом году» пожалуй, больше похож на бахвальство. Результат по критерию «я потратил **столько же**, как в прошлом году, но моя целевая группа получила услуг **в два раза больше** и, помимо прямой продовольственной помощи, **20 рабочих мест**, что на **30% сократило** число семей, где оба родителя безработные (в Северном микрорайоне), и **в 5 раз увеличило** товарооборот моего супермаркета» дает вам возможность оценить рентабельность вложенных средств и протестировать программу с точки зрения ее эффективности.

### **Объявление благотворительной программы**

В зависимости от ваших ресурсов, целей и задач вы можете открыто объявить вашу благотворительную программу в СМИ и пригласить всех, кого беспокоит эта проблема, принять в ней участие. Наиболее эффективный механизм такой деятельности – конкурс грантов, который описан в брошюре «Критерии милосердия». Но если коммерческая структура не склонна открыто объявлять свои планы, можно использовать варианты закрытого, или внутреннего конкурса. Для его вы объявляете очень узкой группе лиц, одного из которых вы хотели бы видеть своим клиентом, о том, что реализуете благотворительную программу. Затем собираете предложения от потенциальных благополучателей и принимаете решение о поддержке (см. Процесс принятия решения). Внутренний конкурс предполагает, что на основе анализа вы выбираете единственного благополучателя, не ставя его потенциальных «конкурентов» в известность о вашей программе. Выбор того или иного способа объявления конкурса целиком зависит от ваших желаний. Преимущества открытого конкурса состоят в том, что из большого числа заявителей вы сможете выбрать наиболее достойного или нуждающегося и, кроме того, обеспечите публицити своей организации. Закрытый конкурс также имеет преимущества выбора и одновременно снижает опасность нежелательного действия публицити. Никаких дополнительных преимуществ внутренний конкурс вам не дает и, кроме того, действие вашей программы вообще не распространяется дальше одного представителя единственной целевой группы, тогда как открытым конкурсом вы можете произвести победный удар сразу по нескольким.

### **Процесс принятия решений**

Принятие решений о выделении благотворительной помощи может происходить на уровне дирекции предприятия, но в последнее время коммерческие структуры все чаще начинают использовать такие механизмы, как экспертный совет и благотворительный комитет.

Экспертный совет состоит из специалистов в области той проблемы, на решение которой направлена ваша благотворительная программа, и по сумме располагаемых знаний о потребностях целевой группы и ваших коммерческих и

благотворительных целях и задачах правомочен выносить решение о выделении вверенных ему средств. Совет может быть создан при вашей организации или работать в автономном режиме, выполняя ваш заказ.

Благотворительный комитет, который, как правило, создается из сотрудников предприятия, специалистов и представителей общественности, целиком курирует вашу программу, ведает тактикой ее выполнения и полномочен распределять средства.

В любом из трех случаев предусматривается определенная периодичность (например, решения по финансированию принимаются раз в месяц) и соблюдается принцип конфликта интересов, когда от принятого решения о выделении средств отстраняется человек, который может получить какую-то личную выгоду или угрозу от его принятия. Это не относится к решению о выделении денег на программу, которая должна принести прибыль, но опять же не лично директору, а предприятию в целом.

### **Механизмы оценки и мониторинга**

На акте передачи денег деятельность по выполнению благотворительной программы не заканчивается. Один из важных компонентов – оценка ее реализации и результатов, а также текущий мониторинг деятельности программы и ее благополучателя. Иначе говоря, вы должны постоянно следить за тем, как реализуется ваша программа, выносить промежуточные оценки и на их основе корректировать дальнейшее продвижение программы. Для облегчения деятельности оценщиков и специалистов по мониторингу могут быть разработаны специальные анкеты, содержащие основные критерии оценок, и продуман механизм максимальной объективности этих оценок.

**Любые консультации по составлению благотворительных программ и обеспечению их необходимыми процедурами и документацией вы можете получить в МОФ СЦПОИ.**

### **КАК И С КЕМ ЭТО МОЖНО СДЕЛАТЬ Интермедия**

Эта глава посвящена примерам интересной благотворительной деятельности или сотрудничеству коммерческих и общественных организаций в целях решения социальных проблем.

**Благотворительный сезон.** Это широкомасштабная акция, в которой коммерческим организациям предлагается роль участника. Однако существующая технология позволяет вам провести подобный сезон самостоятельно, благодаря чему вы приобретете новых партнеров и единомышленников. Кроме того, эта акция позволяет помочь огромному количеству людей, чьи проблемы лежат в области ваших интересов. Возглавляя подобные акции, вы одновременно помогаете своей целевой группе, продвигаете свой имидж, а также, что немаловажно, товар и услуги вашей организации на максимально широкий рынок. Описываемая ниже акция была посвящена детям. Однако независимо от тематики, коммерческие организации от участия в подобных проектах получают очень важный дивиденд– благодарность общества, для которого они работают.

И еще. Если познакомившись с примерами, вы согласитесь с тем, что подобная благотворительная деятельность гораздо интересней и профессиональней хаотичного разбирания случайных просьб на собственном столе, значит, вы уже готовы к работе в сфере профессиональной благотворительности. Ищите партнеров!

С 11 ноября по 25 декабря в Сибири по инициативе МОФ СЦПОИ проходил Благотворительный сезон-98 «Вспомни о детях!» Главной целью сезона стала активизация добровольческих и спонсорских проектов граждан и организаций, направленных на решение проблем защиты прав и создание технологий решения социальных проблем региона за счет финансовых средств коммерческих организаций и отдельных граждан силами НКО. В рамках сезона были проведены конкурсы «Спонсор года», «Доброволец года», «Социальная реклама» и «Социальная

журналистика». По всем регионам в конкурсах приняли участие: Спонсор года — 70 организаций, Доброволец года — 80 заявок, Социальная журналистика — 45 заявок, Социальная реклама — 12 заявок.

За Сезон в СМИ вышло более 70 сообщений об акциях Сезона, в том числе была дана информация по НТВ. Наибольшее внимание привлекла акция «Дети-детям», куда входили уроки по правовому просвещению, сбор игрушек и конкурс рисунков.

Благотворительный сезон-98 состоялся как коалиционная акция ряда некоммерческих организаций, работающих по проблемам детства. Благодаря активной деятельности НКО в ходе сезона были проведены «Экологический марафон», благотворительный концерт для инвалидов Центрального района в Центре медико-социального обслуживания, оказаны бесплатные парикмахерские услуги для представителей детских домов и школ, поставлен кукольный спектакль для детей, больных онкологическими заболеваниями, и спектакль для детей-инвалидов «Дед Мороз в отпуске». Для проведения новогодних праздников было изготовлено 300 новогодних масок для детей детских домов. Организован праздник для детей-сирот «Рождество Христово», собрана одежды для детей-сирот, проведен концерт в СИЗО для несовершеннолетних, акция «Дети-детям» (в ходе которой состоялась сбор игрушек), проведены правовые уроки в школах. Прошла городская научно-практическая конференция «Правовая культура в гражданском обществе».

Разнообразными акциями и событиями был наполнен Сезон и в других регионах Сибири. Так, в Горно-Алтайске акцент был сделан на акции «Ак Чечек» (белый цветок) в помощь детям, больным туберкулезом. Благодаря участию в телемарафоне, который имел большой успех, и большой поддержке СМИ было собрано более 60 тыс руб. Акция привела к принятию специального решения Министерства здравоохранения Республики Алтай с детально разработанными мерами для решения проблемы детского туберкулеза. В Томске Благотворительный сезон сочетался с декадой инвалидов. Здесь прошли различные праздники для детей-инвалидов, были собраны игрушки, книги для школ-интернатов. В Новокузнецке прошла благотворительная акция «Елка для детей улицы». 230 детей-сирот от 8 до 14 лет получили в подарок

праздник. С помощью спонсоров было сформировано 300 подарков. В Барнауле прошла «Ярмарка социальных проектов НКО края», на которой было представлено 35 проектов. Один проект был профинансирован, шесть проектов, будут представлены Комитетом народного образования на фестивале образовательных программ для бюджетного финансирования. Комитет социальной защиты готов сотрудничать с организаторами Благотворительного сезона на основе партнерства. В Барнауле же состоялся конкурс детского рисунка «Мир глазами ребенка».

К работе по проведению «Благотворительного сезона» были привлечены представители властных, коммерческих и общественных структур. В Новосибирске мэрией была предложена программа «Семейное воспитание». Суть программы в профилактике и сокращении сиротства в Новосибирске и области.

25 декабря в Новосибирске в театре Красный Факел состоялся Благотворительный бал, все средства от которого были направлены на программу «Семейное воспитание». Благотворительные жертвования в фонд конкурса грантов составили 11 тыс руб. В настоящее время часть работ по программе выполняет реабилитационный центр «Надежда», выигравший грант конкурса «Благотворительного сезона». Общий бюджет собранных средств Сезона превысил 150 тыс руб.

Эта же технология совместной деятельности многих организаций находит свое отражение в Красноярском примере:

АО «Енисейское речное пароходство» помогло доставить подарки и продукты детским домам Енисейского района от пяти коммерческих фирм Красноярска, что сократило расходы по доставке и позволило осуществить комплексную помощь без увеличения затрачиваемых каждой организацией средств.

Немаловажный аспект «Благотворительного сезона» – благодарность людям, которые своей работой улучшают жизнь общества: благотворителям, добровольцам, журналистам, привлекающим внимание к социальным проблемам, и рекламистам, реализующим социальные рекламные проекты. Этому посвящены конкурсы на звания «Спонсор года», «Доброволец года», «Социальная реклама» и «Социальная журналистика». Победители получают благодарственные письма администраций, сертификаты «Благотворительного Сезона» и призы.

Подобная идея – вынесение благодарности людям – нашла отражение в инициативе местного самоуправления гор. Пушкин. Там была учреждена и выпущена наградная медаль за заслуги перед городом, изготовление которой взяла на себя коммерческая организация. К сожалению – это один из малочисленных примеров, когда администрация города (или региона) сознает важность поощрения гражданских инициатив.

Еще одна технология, помогающая в проведении благотворительной стратегии, – партнерство с профессионалами. В случае решения социальных проблем такими профессионалами все чаще выступают некоммерческие организации. Что это дает коммерческим структурам? Экономия времени и средств. Благодаря подобному партнерству, благотворительные средства действительно используются целевым образом, и некоммерческая организация берет на себя огромную часть работы по мониторингу, сбору информации и экспертизе. Вы контролируете только своего партнера, помогая при этом многим.

О программе комплексной помощи транспортно-экспедиционной компании «Транс-Экспресс Новосибирск» вы можете прочитать подробно в отдельном приложении к этой брошюре «Конкурс грантов коммерческой организации». По существу эта программа представляет собой идеальное партнерство коммерческой и общественной организаций, где у каждого есть свои обязательства перед непосредственным благополучателем. Всю информацию и нужды контролирует некоммерческая организация, бизнес-структура же отвечает за обеспечение программы ресурсами. При малых временных затратах и в абсолютной уверенности за целесообразность своих затрат «Транс-Экспресс Новосибирск» помогает сразу пяти детским домам, используя на это ресурс, необходимый для помощи трем домам при условии выполнения программы самостоятельно, без участия общественной организации.

По этой же схеме в Кемерово пять коммерческих организаций обратились в ресурсный центр с просьбой указать детские приюты, которым они могли бы оказывать помощь. Уже три приюта Кемеровской области в гор. Белово, Юрга, Кемерово — получили одежду, медикаменты, деньги.

Последний пример касается качественного изменения благотворительной деятельности коммерческой организации, когда целью благотворителя выступает уже не «сглаживание» проблемы, а ее кардинальное решение.

Программа поддержки семейных детских домов, осуществляемая в Новосибирске компанией «Регион-Трейд», началась как программа адресной помощи детям, обеспечения детских домов продуктами питания, канцелярскими товарами, одеждой. Однако два года активной работы и консультационная поддержка Сибирского Центра позволили вывести программу на новый качественный уровень. Сегодня представители компании сотрудничают с законодательным собранием Новосибирской Области в рамках создания положения, регулирующего все формы опеки и усыновления на территории Новосибирской области, а также экономические механизмы поддержки этой программы. Программа носит название «Семейное воспитание», в ее фонд собирались средства «Благотворительного сезона-98» в Новосибирске. Здесь приоритетами являются те же задачи, которые были объявлены в конкурсе на консолидированный бюджет «Благотворительного сезона-98». А именно: содействовать созданию условий для практической реализации лучших проектов и программ в области решения проблем сиротства и пропаганды приемной семьи, через следующие виды деятельности:

- профилактика сиротства в социально неблагополучных семьях с привлечением психологов, педагогов, медиков, работников социальных служб и служб трудоустройства на волонтерской основе;
- оказание профессиональных услуг в области адаптации детей и родителей в уже созданных и создающихся приемных семьях;
- продвижение идеи «приемной семьи» и института усыновления через средства массовой информации, включая освещение правовых аспектов усыновления и опекуинства;
- создание положения о приемной семье и принятие его на территории Новосибирска и области.

## **Репертуар благотворительности**



## Благотворительность и налогообложение

Этот документ представляет собой выдержки из федерального законодательства, касающиеся льгот по налогообложению организаций и предприятий, осуществляющих благотворительную деятельность. В нем часто используются такие слова, как "облагаемая база", "облагаемая прибыль, доход", однако расшифровка этих терминов не дана, так как по каждому виду налога облагаемая база разная и алгоритм ее определения может быть довольно длинным и сложным. Поэтому чтобы точно просчитать налогооблагаемую базу и сумму льгот в каждом конкретном случае, советуем обратиться к указанным законам и помощи специалиста-бухгалтера или юриста.

Представляемый же документ показывает ситуацию с налоговыми механизмами поощрения благотворительности в РФ лишь в общих чертах.

Итак, начнем с налога на прибыль – одного из основных налогов, уплачиваемых всеми коммерческими предприятиями и организациями. В соответствии с *Законом РФ "О налоге на прибыль предприятий и организаций"* от 27 декабря 1991 года (с последующими изменениями и дополнениями) и Инструкцией ГНС РФ от 10 августа 1995 года № 37 "О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций" при исчислении данного налога облагаемая прибыль уменьшается на суммы взносов на благотворительные цели (включая связанные с реализацией программ переквалификации офицеров и социальной защиты воинов- интернационалистов, воевавших в Афганистане, и военнослужащих, увольняемых в запас), в экологические и оздоровительные фонды, на восстановление объектов культурного и природного наследия, общественным организациям инвалидов, их предприятиям, учреждениям и объединениям, общероссийским общественным объединениям, специализирующимся на решении проблем национального развития и межнациональных отношений, в фонды поддержки образования и творчества, детским и молодежным общественным объединениям, религиозным организациям (объединениям), зарегистрированным в установленном порядке, средств, перечисленных предприятиям, учреждениям и организациям здравоохранения, народного образования, социального обеспечения и спорта, природным заповедникам,

национальным природным и дендрологическим паркам, ботаническим садам, **но не более трех процентов облагаемой налогом прибыли**, а государственным учреждениям и организациям культуры и искусства, кинематографии, архивной службы, творческим союзам и иным объединениям творческих работников, в черныбыльские благотворительные организации, в том числе международные, и их фонды - **не более пяти процентов облагаемой налогом прибыли**; взносов, направляемых в 1995 году на благотворительные цели в Фонд 50-летия Победы, - не более десяти процентов облагаемой налогом прибыли. При этом **общая сумма указанных выше взносов** (за исключением взносов в Фонд 50-летия Победы) **не может превышать пяти процентов облагаемой налогом прибыли**. Сумма взносов в Фонд 50-летия Победы не может превышать десяти процентов.

Указанные общественные организации, фонды, предприятия, организации и учреждения, получившие такие средства, по окончании отчетного года в сроки, установленные для сдачи годового бухгалтерского отчета, представляют в налоговый орган по месту своего нахождения отчет о поступивших суммах и их расходовании. В случае использования средств не по назначению в доход федерального бюджета в установленном порядке взыскивается сумма в размере этих средств.

Далее, по *Закону РСФСР "О подоходном налоге с предприятий"* от 20 декабря 1991 года **налогооблагаемая база данного налога уменьшается на суммы взносов на благотворительные цели**, в экологические, оздоровительные, образовательные и другие фонды (общественные объединения), общественным организациям инвалидов, религиозным организациям (объединениям), зарегистрированным в установленном порядке, а также сумм, перечисленных предприятиям, учреждениям и организациям культуры, спорта, народного образования, здравоохранения, социального обеспечения, **но не более 2 процентов налогооблагаемого дохода**.

Фонды, предприятия, учреждения и организации, получившие такие средства, по окончании отчетного года представляют в налоговый орган по месту своего нахождения отчет о поступивших суммах и их расходовании. В случае использования средств не по назначению в доход федерального бюджета в установленном порядке взыскивается сумма в размере этих средств (пп. д) п.1 ст. 8 Закона), а также суммы доходов предприятий, находящихся

в собственности религиозных и общественных организаций и объединений (кроме профессиональных союзов, политических партий и движений), творческих союзов, общественных благотворительных фондов, зарегистрированных в установленном порядке, направленных на осуществление уставной деятельности этих организаций, объединений, союзов и фондов (пп. е) п. 1 ст. 8 Закона).

Теперь перейдем к некоторым более специальным нормативным актам, предоставляющим какие-нибудь льготы предприятиям и организациям, занимающимся благотворительностью. В соответствии с *Законом РФ "О налогообложении доходов банков"* от 12 декабря 1991 года № 2025-1 налогооблагаемая база банков уменьшается на сумму взносов, направляемых на благотворительные цели в экологические, оздоровительные, образовательные и другие фонды (общественные объединения), общественным организациям инвалидов, домам престарелых и инвалидов, религиозным объединениям, зарегистрированным в установленном порядке, а также предприятиям, учреждениям и организациям культуры, образования, здравоохранения, социального обеспечения, физкультуры и спорта в сумме, не превышающей одного процента налогооблагаемого дохода (пп. в) п.2 ст.4 Закона).

Есть еще один документ, касающийся "льготирования" благотворительной деятельности банков, — Постановление Правительства РФ от 16 мая 1994 года № 490 *"Об особенностях определения налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль банками и другими кредитными учреждениями"*. В соответствии с этим документом затраты на выполнение банком или оплату им работ (услуг), не связанных с банковской деятельностью (благоустройство городов и поселков, оказание помощи сельскому хозяйству, правоохранительным органам и иные аналогичные расходы), расходы на благотворительность, на оказание помощи общественным организациям и фондам, учреждениям здравоохранения, культуры, образования, спорта и на иные благотворительные цели, не подлежат отнесению к расходам, включаемым в себестоимость оказываемых банками услуг, и иным расходам, учитываемым при расчете налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль, и могут осуществляться только за счет прибыли, остающейся в распоряжении банков после

уплаты налогов и других обязательных платежей (раздел IV, ст. 68). Данные расходы относятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении банка, за исключением той их части, которая подлежит льготированию в соответствии с Законом Российской Федерации "О налоге на прибыль предприятий и организаций".

Инструкция ГНС РФ от 16 июня 1995 года № 34 "**О налогообложении прибыли и доходов иностранных юридических лиц**" предусматривает такие же льготы, что и Закон "О налоге на прибыль предприятий" (пп. в) п. 4.12.):

При исчислении налога облагаемая прибыль **уменьшается на сумму взносов в Российской Федерации на благотворительные цели** (включая связанные с реализацией программ переквалификации офицеров и социальной защиты военнослужащих, увольняемых в запас), в экологические и оздоровительные фонды, на восстановление объектов культурного и природного наследия, общественным организациям инвалидов, их предприятиям, учреждениям и объединениям, общероссийским общественным объединениям, специализирующимся на решении проблем национального развития и международных отношений, в фонды поддержки образования и творчества, детским и молодежным общественным объединениям, религиозным организациям (объединениям), зарегистрированным в установленном порядке, а также средств, перечисленных предприятиям, учреждениям и организациям здравоохранения, народного образования, социального обеспечения, культуры и кинематографии, архивной службы и спорта, ассоциациям, творческим союзам, гильдиям и иным объединениям творческих работников, **но не более трех процентов облагаемой налогом прибыли, а в черныбыльские благотворительные организации, в том числе международные, и их фонды — не более пяти процентов облагаемой налогом прибыли. При этом общая сумма указанных выше взносов не может превышать пяти процентов облагаемой налогом прибыли.**

Органами государственной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления устанавливается порядок предоставления дополнительных льгот по налогу на прибыль в пределах сумм налога, направляемого в их бюджеты.

Запрещается предоставление налоговых льгот, носящих индивидуальный характер.

При этом данные налоговые льготы не должны уменьшать фактическую сумму налога, исчисленную без учета льгот, более чем на 50 процентов (п. 4.13 той же Инструкции).

Теперь посмотрим, как льготится благотворительность по другим налогам. Например, по налогу на добавленную стоимость. В соответствии с *Инструкцией ГНС РФ "О порядке исчисления и уплаты налога на добавленную стоимость"* от 11 октября 1995 года № 39 налогом на добавленную стоимость **не облагаются средства, передаваемые в благотворительных целях организациям на нужды малолетних, социально незащищенных категорий граждан**, являющихся реальными получателями таких средств, **а также денежные (спонсорские) средства, направляемые на целевое финансирование некоммерческих организаций**, не занимающихся хозяйственной (предпринимательской) деятельностью и не имеющих оборотов по реализации продукции (работ, услуг), кроме вышедшего имущества, при условии, что данные средства учитываются на отдельном счете и об их целевом использовании представлены отчеты в налоговые органы (пп. и) п. 10 раздела IV Инструкции).

На региональном и местном уровнях могут быть приняты дополнительные нормативные акты, предоставляющие предприятиям и организациям, занимающимся благотворительной деятельностью, льготы по уплате региональных и местных налогов, а также федеральных налогов в части, поступающей в региональный или местный бюджет. Однако на практике такое происходит редко. Например, в правовой базе КонсультантПлюс по законодательству Новосибирской области не содержится ни одного документа подобного содержания. А если учесть еще такие положения как "расходы на благотворительность, на оказание помощи общественным организациям и фондам, ... и на иные благотворительные цели не подлежат отнесению к расходам, включаемым в себестоимость оказываемых банками услуг, и иным расходам, учитываемым при расчете налогооблагаемой базы для уплаты налога на прибыль, и могут осуществляться только за счет прибыли, остающейся в распоряжении банков после уплаты налогов и других обязательных платежей", то становится совсем не удивительно, что благотворительность сейчас осуществляется в основном "в черную". Получается, даже благие поступки наши предприятия вынуждены скрывать от налоговых органов...



## **Эпилог. Зачем я читал эту книгу!**

Действительно, гораздо легче было бы не читать. Во-первых, можно было потратить это время на что-нибудь более эмоциональное, а во-вторых – «в многия знания много печали».

Если после прочтения этой брошюры у вас не появилось желания превратить благотворительность в инвестиционный процесс, то это очень хорошо для многочисленных просителей, заваливающих ваш стол бумагой. У них есть шанс вытащить счастливый лотерейный билет. Не исключено, что вы спасете чью-то жизнь. И это действительно важно.

Если же желание придать благотворительности инвестиционный смысл все же появилось, то повезло гораздо большему числу людей. И может быть, именно ваша новая благотворительная политика позволит предотвратить болезни тех людей, которые сегодня обращаются к вам с последней надеждой на спасение.

Я благодарю вас за терпение, с которым вы вникали в маркетинговую природу благотворительности. Надеюсь, что с этим же терпением вы прочтете и последний совет:

**Ни в коем случае не прогоняйте из благотворительности душу!**

Выгодна она вашему предприятию или нет, ставите вы во главу угла интересы своего бизнеса или общества, один из самых главных результатов благотворительности – чувство сопричастности к добру и тем благим изменениям в обществе, которые произошли при вашем содействии.

Единственным нашим желанием остается заставить вас задуматься над тем, с какой легкостью коммерческие организации расстаются порой с достаточно большими деньгами, а проблемы общества так и не находят своего разрешения. Наверное, пришло время принять какое-то решение, и эта книга – лишь еще один источник

информации для вашего профессионального анализа.

Если вы не взяли в руки калькулятор, читая страницы, посвященные объемам благотворительной помощи, то для справки сообщая: **за 1998 год 500 коммерческими предприятиями Сибири на эту помощь было потрачено 2 млн 250 тысяч долларов** при курсе 6 рублей за один доллар (1998г).