

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
  - 2. Диссертации и научные работы**
  - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**  
**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**  
**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  
**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

**ШЕКОВА Е.Л.**

**ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ НЕКОММЕРЧЕСКИХ  
ОРГАНИЗАЦИЙ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**[Вернуться в каталог учебников](#)**

**[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)**

**[Создание сайтов-визиток](#)**

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**

- для самообразования топ-менеджеров;**
- для повышения квалификации преподавателей;**
- для рефератов и контрольных.**

**[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)**

**Санкт-Петербург  
2003**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Характеристика некоммерческой сферы.....	5
1.1. Понятие некоммерческой сферы.....	5
1.2. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций.....	10
1.3. Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом.....	24
Глава 2. Общие особенности экономики и менеджмента некоммерческих организаций.....	32
2.1. Теория «производства общественных благ».....	32
2.2. Теория «невыполненного контракта».....	36
2.3. Теория «контроля стейкхолдеров».....	39
Глава 3. Ресурсы некоммерческих организаций.....	45
3.1. Трудовые ресурсы.....	45
3.2. Финансовые ресурсы.....	56
3.2.1. Привлеченные источники финансирования некоммерческих организаций.....	57
3.2.2. Государственные источники финансирования некоммерческих организаций.....	68
3.2.3. Собственные источники финансирования некоммерческих организаций.....	71
Глава 4. Планирование деятельности некоммерческих организаций.....	74
4.1. Маркетинговое планирование.....	74
4.2. Фандрейзинговое планирование.....	98
4.3. Бизнес-планирование.....	105

Глава 5. Ценообразование на услуги некоммерческих организаций.....	112
5.1. Виды цен на услуги некоммерческих организаций.....	112
5.2. Методы ценообразования.....	114
5.3. Ценовая дискриминация.....	118
 Глава 6. Налогообложение некоммерческих организаций.....	126
6.1. Классификация налогов.....	126
6.2. Налоговые льготы некоммерческих организаций.....	128
6.3. Налоговые льготы для благотворителей.....	140
 Глава 7. Оценка деятельности некоммерческих организаций.....	147
7.1. Анализ эффективности работы некоммерческих организаций.....	147
7.2. Оценка инвестиционных проектов некоммерческой организации.....	152
7.3. Оптимизация структуры капитала некоммерческой организации.....	159
 Заключение.....	165
 Библиографический список использованной литературы.....	166
 Приложения.....	168

**Самообразование руководителей -**

**всего 1-2 часа в месяц**

## **ВВЕДЕНИЕ**

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации не являются тому исключением. В российской некоммерческой сфере вопросам менеджмента долгое время не уделялось должного внимания, и лишь с переходом на рыночные отношения большинство некоммерческих организаций стало серьезно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности. Некоммерческие организации перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. Некоммерческие организации обратились к изучению желаний и потребностей клиентов, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности. Большую актуальность приобрели задачи продвижения некоммерческих услуг, формирования ценовой политики, привлечения дополнительных источников финансирования.

В современной отечественной научной литературе все больше авторов стало обращаться к вопросам менеджмента некоммерческих организаций. Можно отметить работы В.Э. Гордина [Ваганова, Гордин, 1995], А.И. Дымниковой [Дымникова, 2000], Юрьевой Т.В. [Юрьева, 2001] и др. Работы этих ученых внесли существенный вклад в постановку и решение многих проблем менеджмента некоммерческих организаций. Ими, в частности, исследуются направления менеджмента в некоммерческой сфере, отдельные инструменты менеджмента некоммерческих организаций.

Автором учебного пособия предпринята попытка дать современный и комплексный анализ теоретических и практических вопросов менеджмента некоммерческих организаций.

## **Глава 1. Характеристика некоммерческой сферы.**

### **1.1 Понятие некоммерческой сферы.**

Некоммерческий сектор, призванный реализовывать социальные, культурные, благотворительные цели, играет крайне важную роль в рыночной экономике. Резкое повышение значения некоммерческой сферы для развития национальной экономики требует переоценки всего традиционно сложившегося подхода к ее месту и роли в системе хозяйствования. В условиях расширения и совершенствования рыночных отношений экономические проблемы функционирования некоммерческих организаций приобретают все большее теоретическое и практическое значение как в России, так и за рубежом.

На протяжении длительного времени российская экономическая наука подразделяла национальное хозяйство на производственную и непроизводственную сферы, исходя из процессов создания, распределения и перераспределения национального дохода. К непроизводственной сфере относили такие отрасли как «культура и искусство», «наука и научное обслуживание», «здравоохранение», «социальное обеспечение» и т.д. Термин «непроизводственный» объяснялся тем, что данная сфера не только не возмещает использованные фонды, но и не производит имеющую самостоятельное движение продукцию.

В настоящее время использование понятий производственной и непроизводственной сферы утратило свою актуальность, что вызвано, прежде всего, пересмотром ряда экономических категорий.

Любую сферу экономики можно считать «производительной», так как она занимается созданием различного рода благ, материальных или нематериальных. Под производством нематериальных благ чаще всего подразумевается процесс создания духовных, интеллектуальных, культурных и иных ценностей, направленных на сохранение и расширение образовательного, трудового потенциала общества, формирование условий

всестороннего развития личности, воздействие на общественное сознание. Результаты нематериального производства имеют различные формы проявления. Они могут выступать в качестве индивидуальных (образование, лечение и др.) и общественно-полезных эффектов (повышение культурного уровня и др.). В конечном счете, производство нематериальных благ является одним из решающих факторов роста производительности труда в материальном производстве. В соответствии с этим в экономической литературе вместо понятий производственной и непроизводственной сферы все чаще используются понятия коммерческого и некоммерческого сектора, получившие широкое распространение после принятия Гражданского Кодекса Российской Федерации.

Согласно ГК РФ, к коммерческому сектору относятся различного рода предприятия, основной целью которых является получение прибыли (см. табл. 1.1). Некоммерческая сфера, наоборот, объединяет организации, которые не рассматривают в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. Их работа направлена на достижение культурных, образовательных, научных, благотворительных и иных общественно-полезных целей. Разнообразные цели деятельности некоммерческих организаций В.Э. Гордин объединяет в одну задачу роста «социального капитала общества». Под «социальным капиталом» автор подразумевает такую «систему общественных взаимоотношений, которая предполагает разнообразные формы взаимопомощи и сотрудничества членов отдельных социальных общностей»<sup>1</sup>.

Итак, миссия некоммерческих организаций отражает важнейшие социальные задачи того или иного региона. Вместе с тем, формулировка миссии отнюдь не запрещает некоммерческим организациям заниматься прибыльными направлениями работы, но статус таких организаций требует

---

<sup>1</sup> В.Э. Гордин. Неприбыльный сектор – элемент новой социальной парадигмы.// Известия СПбУЭФ. № 1 1996, с. 62.

использования полученной прибыли исключительно на цели развития основной некоммерческой деятельности предприятия.

На данную особенность указывают также Л.Н. Демидова, И.М. Шейман и Л.И. Якобсон, рассматривая «ограничение по распределению прибыли или имущества среди учредителей, доноров, управленческого корпуса и персонала» в качестве ключевого критерия функционирования некоммерческих структур.<sup>2</sup>

Таблица 1.1.

### Коммерческие и некоммерческие организации

Сравнительные признаки	коммерческие организации	некоммерческие организации
1. Цель деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>• получение прибыли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• культурные, образовательные, благотворительные и др. общественно-полезные цели</li><li>• извлечение прибыли не основная цель деятельности</li></ul>
2. Право на осуществление предпринимательской деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>• создаются для осуществления предпринимательской деятельности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• могут осуществлять предпринимательскую деятельность только в том случае, если она служит для достижения уставных целей.</li></ul>

В-третьих, в случае ликвидации неприбыльной организации ее имущество не распределяется между заинтересованными лицами (кредиторами, сотрудниками и др.), а направляется для продолжения заявленной некоммерческой деятельности. Таким образом, имущество некоммерческой организации служит общественно-полезным целям независимо от того, действует или нет некоммерческая организация.

<sup>2</sup> Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере / Под ред. И.М. Шеймана и др. – М.: Наука, 1995, с. 14.

Итак, ограниченное использование прав собственности некоммерческих организаций служит гарантией выполнения социальных задач. Однако отсутствие возможности в полной мере реализовать право собственности не позволяет им активно диверсифицировать свою деятельность и менять ассортимент производимых благ, что делает неприбыльные организации менее устойчивыми на рынке, по сравнению с частнопредпринимательскими структурами. Ограничение на распределение доходов в некоммерческих организациях приводит к снижению стимулов для эффективного функционирования неприбыльных структур по сравнению с коммерческими предприятиями. Заинтересованность сотрудников, управленцев, учредителей, попечителей в развитии основной деятельности некоммерческой организации обеспечивается в основном нематериальными выгодами, что не всегда приводит к ожидаемым результатам.

Кроме того, специфика хозяйственного механизма некоммерческих организаций требует применения особых показателей для оценки эффективности их деятельности. В отличие от прибыльных предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается анализу социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

Некоммерческие организации занимают ведущее место во многих странах. Это обусловлено целями их деятельности, направленными на решение важных социальных вопросов в обществе. В России к некоммерческим, согласно ст. 50 части первой ГК РФ и ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях», относятся государственные и негосударственные организации. Это учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации и т.д. Значительную часть некоммерческих организаций в России составляют государственные некоммерческие организации.



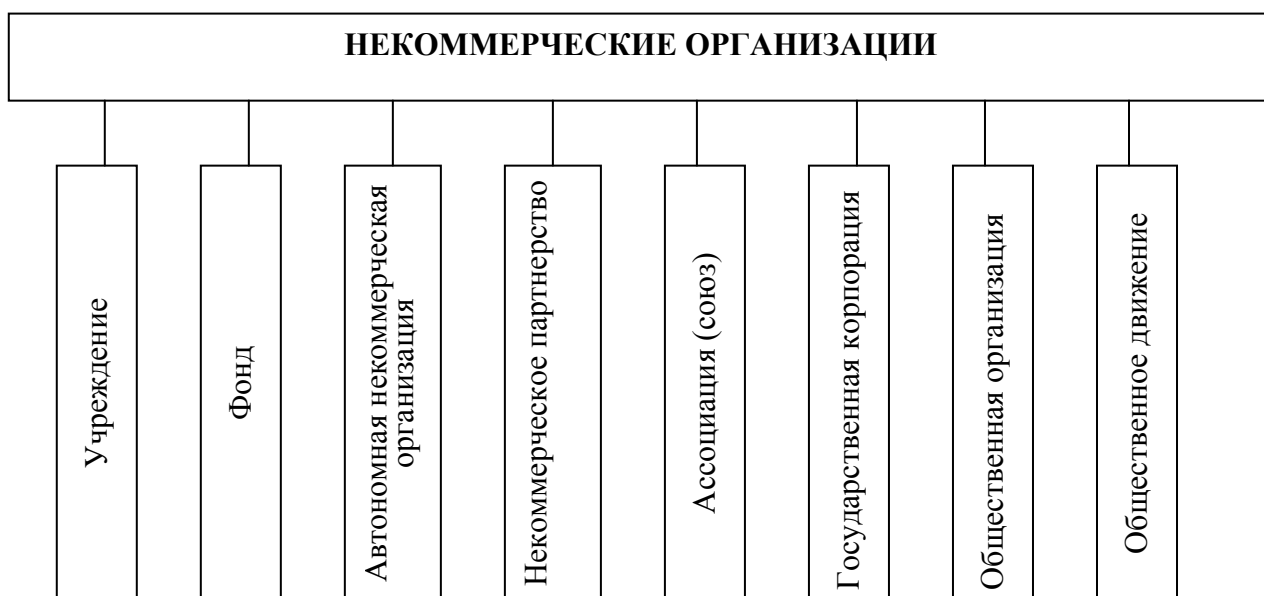
**Вопросы для самопроверки:**

- 1) В чем отличие коммерческих и некоммерческих организаций культуры?
- 2) Относятся ли к некоммерческим организациям культуры государственные учреждения культуры?

## 1.2. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций.

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций в России крайне разнообразны. Их регулирование осуществляется на основе двух законов РФ – Закона РФ «О некоммерческих организациях» (1996 г.) и Закона РФ «Об общественных объединениях» (1995 г.).

Некоммерческие организации в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации, общественного движения и др. (см. рис. 1.2.1, табл. 1.2.1)



*Рис.1.2.1. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций*

**Учреждение.** Значительную часть некоммерческих организаций в некоммерческой сфере составляют учреждения. Особенность учреждения состоит в том, что оно не является собственником своего имущества и владеет им на праве оперативного управления. Собственником имущества выступает учредитель (государство, профсоюзы и т.д.), который контролирует сохранность переданного учреждению имущества. Учреждение не имеет право

совершать какие-либо операции с данным имуществом без согласования с собственником. Учредитель в свою очередь обязан в полном или частичном объеме финансировать деятельность учреждения (государственные учреждения финансируются из соответствующих бюджетов). Кроме того, учредитель несет субсидиарную ответственность по долгам учреждения (в случае неуплаты долгов, кредиторы имеют право выставить счета учредителю учреждения). В России в форме учреждения действуют большинство ВУЗов, организаций культуры, медицинских организаций.

**Фонд.** Фонд может учреждаться физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов для некоммерческих целей. В отличие от учреждения, которое владеет имуществом на правах оперативного управления и не несет полную ответственность по своим долгам, фонд является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам. Фонд имеет право активно заниматься предпринимательской деятельностью и выступает в большинстве случаев как финансовый институт (размещает средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги). Обязательным органом управления фонда является попечительский совет, который осуществляет надзор за деятельностью фонда, расходованием финансовых средств.

Фонд является очень распространенной и разнообразной формой некоммерческих организаций. Из всего многообразия фондов можно выделить четыре основных вида фондов.

- 1) *Частные фонды* – фонды, учрежденные за счет средств одного или нескольких частных лиц (Фонд Сороса, Фонд Маккартуров, Фонд Рокфеллера, Фонд Г. Вишневской и др.).
- 2) *Корпоративные фонды* – фонды, учрежденные одной или несколькими компаниями в некоммерческих целях (благотворительных, культурных, образовательных). Корпоративные фонды могут учреждаться как коммерческими, так и некоммерческими организациями. Фондами

коммерческих организаций являются Фонд IBM, Фонд Соса Cola, которые осуществляют поддержку проектов в сфере культуры и образования. К фондам некоммерческих организаций относятся, в частности, фонды при российских учреждениях культуры. Одним из примеров таких фондов является Фонд Развития Большого Театра, созданный в 1991 г. как самостоятельное юридическое лицо для реализации культурных и реставрационных проектов театра. Вслед за ним в 1994 г. Большой Драматический Театр им. Г.А. Товстоногова в Санкт-Петербурге основал Фонд БДТ, целями которого стали создание условий долгосрочной финансовой стабильности театра, обеспечение социальной поддержки его сотрудников, оказание финансовой помощи в реализации творческих проектов театра, модернизации сценических постановочных средств и в капитальном ремонте здания. За счет средств фонда проводятся постановки новых спектаклей, творческие вечера ведущих актеров, организуются гастроли и др. [Дымникова, Иксанов, 1997]. Другими примерами являются Фонд Мариинского театра, Фонд Вахтангова и др.

- 3) *Общественные фонды (фонды местных сообществ – community foundations)* – это фонды, образованные за счет средств местных сообществ (города, региона) для поддержки благотворительной, общественной деятельности на своей территории через выдачу грантов, а также через консультирование и иную помощь. На сегодняшний день в России действует пятнадцать общественных фондов<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Аврорина Л.В., Самородов В.Ю. Фонды местных сообществ в России // Благотворительность в России 2002. – СПб.: Лики России, 2003, с. 402.

### **Пример 1.2.1.**

*Первый общественный фонд в России был создан в 1998 г. в г. Тольятти. Основу его деятельности составляют корпоративные и частные пожертвования, муниципальные и государственные средства, гранты зарубежных организаций, составившие в 2002 г. в сумме 6,2 млн. руб. За время своей работы фонд организовал 21 конкурс и профинансировал 250 проектов на сумму 6,18 млн. руб. Фонд проводит постоянный мониторинг нужд и проблем местных жителей на своей территории и учитывает их в своей деятельности. Благополучателями фонда стали уже более 50 тыс. чел.*

*Правление Фонда (грантовый комитет) и попечительский совет состоит равно из представителей коммерческих и некоммерческих организаций, органов государственной власти. В экспертный совет и деятельность Фонда вовлекаются также широкие слои населения.*

*На сегодняшний день Фонд является лидером общественной жизни г. Тольятти, признаваемым местным бизнесом, властью и некоммерческими организациями. Он стал первым общественным фондом, который начал накопление собственного капитала и в настоящее время довел его до довольно значительной суммы (3 млн. руб.). По оценкам руководства, Фонд выйдет на полное самообеспечение в течение трех лет.*

- 4) Государственные фонды – это фонды, учрежденные государственными органами власти для решения социальных проблем и задач. К государственным фондам относятся бюджетные и внебюджетные фонды, такие как Фонд обязательного медицинского страхования, Пенсионный фонд, Фонд занятости, дорожные фонды и др.

### **Пример 1.2.2.**

*Российский Фонд Культуры (РФК) (первоначальное название – Советский Фонд Культуры) был учрежден 12 ноября 1986 г. как общественное объединение под патронажем президента СССР.*

*Цель деятельности РФК – финансовая, материальная и организационная поддержка инициатив граждан и общественных объединений в области культуры и художественного образования, развитие негосударственных организаций, действующих в указанных областях.*

*Стратегия деятельности РФК – преобразование культурных ценностей в культурные инициативы, содействие Государственной политике РФ в области культуры и формирование представлений о ней, как об образе жизни, основе экономической и политической деятельности государства.*

#### *Принципы работы РФК:*

- Разделение деятельности Фонда на культурную, направленную на реализацию программ, и финансовую, нацеленную на увеличение активов Фонда;*
- конкурсный отбор проектов, обеспечение их квалифицированной и независимой экспертизой;*
- самостоятельность в определении финансовой политики и стратегии;*
- открытость и гласность в культурной и финансовой политике Фонда.*

#### *Источники финансирования РФК:*

*1) Государственные. Государство оказывает существенную финансовую, материальную и организационную поддержку деятельности Фонда на основании Указа Президента РФ «О государственной поддержке Российского Фонда Культуры» от 6 января 1996 г. РФК является одним из исполнителей федеральной целевой программы «Развитие и сохранение культуры и искусства Российской Федерации».*

2)Привлеченные. Наряду со спонсорством, благотворительностью, большую роль в привлеченном финансировании составляет организация и проведение РФК лотереи «Пари–Париж». РФК с 1990 г. является действительным членом Европейской ассоциации государственных лотерей (штаб-квартира в Лозанне (Швейцария)).

3)Собственные. Доходы от услуг туристического агентства «Престиж-Тур», учрежденного РФК. «Престиж-Тур» ориентирован на организацию путешествий по историко-культурным маршрутам в различных странах мира.

Таблица 1.2.1.

### Характеристики организационно-правовых форм некоммерческих организаций

Права учредителей (участников)	Учредительные документы	Имущественные права НКО	Членство	Ответственность учредителей (участников) НКО	Распределение доходов
<b>УЧРЕЖДЕНИЕ</b>					
сохраняют имущественные права	устав	имущество на праве оперативного управления	нет	субсидиарная ответственность	нет
<b>ФОНД</b>					
нет имущественных прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
<b>АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ</b>					
нет имущественных прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ					
нет имуществен- ных прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО					
обязательные права	устав	собственник имущества	есть	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
АССОЦИАЦИЯ (СОЮЗ)					
нет имуществен- ных прав	устав и учредительный договор	собственник имущества	есть	субсидиарная ответственность	нет
ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
нет имуществен- ных прав	устав	собственник имущества	есть	учредители (члены) не несут ответственности по обязательствам организации	нет
ОБЩЕСТВЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ					
нет имуществен- ных прав	устав	собственник имущества	нет	учредители (участники) не несут ответственности по обязательствам организации	нет

**Автономная некоммерческая организация.** Автономная некоммерческая организация создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако автономная некоммерческая организация специализируется исключительно на предоставлении платных услуг в области образования, культуры, науки и т.д. Автономная некоммерческая организация может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить. Автономная некоммерческая организация является очень популярной формой, так как она позволяет получать высокие доходы от оказания услуг, при этом имея льготный налоговый статус. В Санкт-Петербурге одной из известных автономных некоммерческих организаций является АНО «Рыдник». Основным



направлением ее деятельности являются услуги по благоустройству территорий (улиц, дворов, подъездов и др.)

**Некоммерческое партнерство.** Некоммерческое партнерство создается физическими и юридическими лицами для содействия входящим в него членам в деятельности, направленной на достижение общественных благ. Финансовой базой некоммерческого партнерства являются первоначальные взносы учредителей, регулярные членские взносы и доходы от предпринимательской деятельности. В ответ на членские взносы члены получают право на пользование услугами некоммерческого партнерства. Наиболее распространенным примером некоммерческого партнерства является биржа (фондовая, валютная и др.). В ответ на членские взносы со стороны физических и юридических лиц, биржа предоставляет им места для осуществления сделок, возможности участия в торгах и др.

### ***Пример 1.2.3.***

*Некоммерческое партнерство «Торговая гильдия» учреждено в Новосибирске в 1998 г. для решения следующих задач:*

- Создание механизма некоммерческого сотрудничества торговых предприятий на основе общности интересов.*
- Развитие и укрепление цивилизованных методов торговли.*
- Объединение усилий для повышения значимости цивилизованной торговли.*
- Выявление проблем торговых организаций и поиск путей их решения.*
- Формирование позитивной корпоративной этики.*

*Основные направления деятельности:*

- 1) Юридические консультации для членов партнерства.*
- 2) Обучение, переподготовка и подбор персонала, отвечающего современным требованиям торгового бизнеса.*
- 3) Помощь в продвижении товаров и услуг участников партнерства.*

**Ассоциация (союз).** Ассоциации (союзы) являются объединениями *исключительно* юридических лиц, как коммерческих, так и некоммерческих. Коммерческие организации создают такие объединения для координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации могут учреждать ассоциации (союзы) также для защиты общих имущественных интересов и различных некоммерческих целей. Имущество ассоциации формируется за счет взносов учредителей и регулярных членских взносов.

Характерным признаком ассоциаций (союзов), в отличие от других форм некоммерческих организаций, является запрет на ведение предпринимательской деятельности. В противном случае ассоциация преобразуется в хозяйственное общество или товарищество. Большинство ассоциаций образуются по отраслевому признаку. Например, ассоциации авиаперевозчиков, ВУЗов, медицинских учреждений.

#### ***Пример 1.2.4. Ассоциация музейных работников***

*Ассоциация музейных работников создана для достижения следующих целей:*

- формирование общественного сознания на основе культурно-исторических ценностей России;*
- координация действий членов Ассоциации для защиты интересов музейного дела и культурного достояния России;*
- участие в формировании и реализации государственных, общественных, собственных и иных программ, отвечающих интересам членов Ассоциации.*

#### **Основные задачи Ассоциации:**

- 1) Содействие и координация выставочной, экскурсионной, образовательной деятельности.*
- 2) Развитие негосударственных форм поддержки музеев.*
- 3) Организация взаимного обмена информацией о деятельности музеев России.*

**Государственная корпорация.** Государственная корпорация учреждается Российской Федерацией на основе имущественного вноса для осуществления различных общественно-полезных функций. В отличие от государственного учреждения, государственная корпорация является собственником своего имущества и полностью отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Эта форма некоммерческих организаций является новой, введенной в действие только в 1999 г., но уже получившей распространение. Одним из примеров государственной корпорации является корпорация по управлению накопительной частью пенсий населения. Уставной деятельностью данной государственной корпорации является размещение пенсионных отчислений населения в доходные ценные бумаги (в основном государственные) для получения стабильного дохода.

**Общественная организация.** Общественная организация создается гражданами и общественными объединениями, имеющими статус юридического лица, в добровольном порядке для защиты общих интересов и достижения совместных целей. Общественная организация может регистрироваться и приобретать права юридического лица, либо функционировать без государственной регистрации и приобретения прав юридического лица. Деятельность общественной организации основана на системе членства, которая предполагает документальное оформление прав и обязанностей членов, регулярную уплату установленных членских взносов и др. Источниками формирования имущества общественной организации являются взносы учредителей, членские взносы, доходы от предпринимательской деятельности (если общественная организация имеет права юридического лица).

В последние годы в России большую популярность получили такие виды общественных организаций как клубы и общества друзей различных некоммерческих организаций (учреждений культуры, образования и др.). В сфере культуры к таковым относятся Клубы друзей Государственного

Эрмитажа, Русского музея, Московского художественного академического театра (МХАТа) и др. В большинстве случаев общества друзей существуют как внутренние подразделения отделов развития учреждений культуры.

### **Пример 1.2.5.**

*В Клуб друзей Эрмитажа, объединяющий такие крупные коммерческие компании, как Кока Кола, Самсунг Электроникс, ИБМ, БалтОНЭКСИМ Банк, ИНГОССТРАХ и др., может вступить как физическое, так и юридическое лицо. Для физических лиц существуют четыре категории членства. Каждый человек, внесший 100, 200, 500 амер. долл. и выше, вправе считаться простым или привилегированным членом Клуба друзей Эрмитажа. Для юридических лиц разработано большее число категорий членства, которые значительно отличаются по суммам – от 2000 до 100000 амер. долл. и выше. Предприятия и организации могут стать простыми и почетными корпоративными членами, рядовыми и официальными спонсорами или покровителями Эрмитажа. Все взносы в Клуб Друзей носят целевой характер. Другими словами, сам вкладчик определяет направления расходования средств, например, на реставрацию музейных помещений, экспонатов, образовательные программы и т.д. Со своей стороны, музей предоставляет своим членам ряд привилегий. Так, все юридические лица получают Почетный Диплом “Коллективного Члена Клуба Друзей Эрмитажа”, а для руководителей компании выдаются персональные карточки, дающие право на бесплатное посещение музея и участие в клубных мероприятиях. Кроме того, названия организаций, внесших значительные благотворительные средства, включаются в список “Спонсоры и благотворители Государственного Эрмитажа” в годовом отчете, выставочных каталогах музея и средствах массовой информации, а также заносятся на Доску Почетных Спонсоров Эрмитажа. Официальным спонсорам и покровителям музея предоставляется приоритетное право на проведение корпоративных мероприятий в стенах Эрмитажа и участие руководителей компаний в Совете Клуба Друзей. Для*

*индивидуальных членов привилегии ограничиваются получением персональной карточки и регулярной информации об открытиях выставок, проведении концертов и клубных мероприятий.*

**Общественное движение.** Общественное движение – это форма общественного объединения, основанная на системе участия. В отличие от общественной организации, общественное движение носит массовый характер и не имеет системы членства. Система участия позволяет заинтересованным лицам оказывать содействие общественному движению в различных формах (денежной, материальной, трудовой и др.) без обязательного документального оформления. Общественное движение так же, как и общественная организация может существовать без государственной регистрации. В качестве примера общественного движения можно привести Общественное Движение «Здоровый город, здоровье москвичей». Целью Движения является создание новой организационной модели, позволяющей превратить Москву в город, который активно формирует и постоянно улучшает физическую и социальную среду, организует свои ресурсы таким образом, чтобы жители могли помогать друг другу в улучшении жизни и максимальном раскрытии своих возможностей.

#### ***Пример 1.2.6.***

*Общественное Благотворительное Движение «Золотой Пеликан» возникло в Санкт-Петербурге в 1994 г.*

*Основной целью работы является содействие осуществлению инициатив предприятий, организаций, учреждений и отдельных граждан, направленных на развитие социально-культурных программ для инвалидов и малоимущих семей.*

#### ***Главные задачи деятельности:***

*1) Осуществление совместно с государственными и общественными организациями экспертизы и конкурсного отбора программ, проектов и*

мероприятий, направленных на решение проблем инвалидов и малоимущих семей.

2) Привлечение дополнительных, внебюджетных источников финансирования программ, проектов и мероприятий, прошедших конкурсный отбор.

3) Создание системы финансирования социально-культурных программ для инвалидов и малоимущих семей.

4) Формирование положительного общественного мнения к идее Благотворительности и Милосердия среди различных слоев населения.

5) Координация деятельности предпринимателей в области благотворительности.

Благотворительные программы Благотворительного Движения:

1) «Лицей» – обеспечение условий для получения инвалидами высшего образования, их социальной реабилитации и использования их творческого потенциала в интересах общества.

2) «Фортуна» – профилактическое лечение и реабилитация детей-инвалидов от 3 до 11 лет.

3) «Пилигрим» – привлечение внимания общественности к проблемам инвалидов-автомобилистов, проведение соревнований и оказание помощи инвалидам-автомобилистам в решении их повседневных проблем.

4) «Мастерство» – развитие творческих способностей детей с ограниченными физическими возможностями, детей-сирот, профориентация, оказание помощи в трудоустройстве выпускникам детских домов, создание новых рабочих мест для инвалидов и малоимущих семей.

5) «Перспектива» – социальная реабилитация инвалидов, не имеющих возможности передвигаться, посредством общения через компьютерные сети, доступа к источникам информации. Создание условий для молодежи с наиболее тяжелыми формами инвалидности, но с сохраненным интеллектом, получить образование или специальность.

6) «Волшебная колесница» – проведение благотворительных концертов

*артистов театра, кино и эстрады, а также выставок, фестивалей, теле и радио марафонов. Создание театра «Золотой Пеликан».*

*7) «Добрыня» – оказание гуманитарной, технической, финансовой помощи общественным организациям и физическим лицам.*

*8) «Зеленый мир детства» – экологическое воспитание детей, создание зеленых зон вокруг детских домов, спецшкол, интернатов.*

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Какие организационно-правовые формы некоммерческих организаций выделяются в России?
- 2) В чем отличие фонда от автономной некоммерческой организации?
- 3) Каковы отличия государственного учреждения от государственной корпорации?
- 4) В чем принципиальная разница между общественной организацией и общественным движением?

### 1.3. Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом.

Экономические вопросы развития некоммерческого сектора приобретают в рыночных условиях большое значение. Выполняемые некоммерческим сектором задачи делают его успешное функционирование крайне необходимым для жизни общества. Развитие некоммерческого сектора происходит под воздействием национальных особенностей. Если в России некоммерческая сфера находится только в стадии становления, то за рубежом она получила уже широкое распространение.

С 70 гг. XX в. в большинстве развитых стран прослеживается тенденция быстрого расширения некоммерческого сектора. Так, третий сектор США в 1997 г. включал около 2,1 млн. организаций по сравнению с 309 тыс. в 1967 г.<sup>4</sup>. Во Франции количество неприбыльных структур к началу 90-х гг. достигло 600 тыс., Великобритании – более 250 тыс. организаций<sup>5</sup>.

Об общемировом масштабе некоммерческого сектора свидетельствует и уровень занятых в неприбыльных организациях. Статистические данные по семи наиболее развитым странам показывают, что в 1997 г. в некоммерческом секторе было задействовано около 5% общего количества занятых<sup>6</sup>. Например, исследование структуры занятости в США свидетельствует, что в 1997 г. удельный вес некоммерческого сектора в общей численности занятых в экономике достиг 13,4%, причем абсолютное число работающих в неприбыльных организациях составило 9,3 млн. чел, без учета 6,4 млн. волонтеров<sup>7</sup>.

Об усиливающейся роли некоммерческого сектора в экономике дает представление и анализ его доли в национальном доходе стран. Так, в США в 1990 г. на долю неприбыльного сектора приходилось около 6,8% НД, что в 1,5 раза выше уровня 1985 г.<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> Nonprofit Almanac, N.Y., 1998, p. 11.

<sup>5</sup> Городецкая И. Возрождение благотворительности в России. // МЭ и МО, № 12 1996, с. 129.

<sup>6</sup> Preston A. The Nonprofit Worker in s For-Profit World.// Journal of Labor Economics. 1999 N 7, pp. 24-25.

<sup>7</sup> Menchik P. and Weisbrod B. Volunteer Labor Supply.// Journal of Public Economics. 1997. N 32., p.29.

<sup>8</sup> Nonprofit Public Policy. A Sourcebook on Think Tanks in Government. New York, London, 1993, p. 43.



Развитие некоммерческого сектора за рубежом за последние два десятилетия привело к значительным изменениям в работе неприбыльных организаций.

*Во-первых*, за 1980-1990-е гг. в развитых странах появился, по мнению экономиста И. Склута, новый тип неприбыльных организаций – «высокодоходные неприбыльные структуры», специализирующиеся на развитии высокорентабельных видов деятельности. Масштабы распространения данных структур огромны. Так, в США они составляют около 60% всех американских некоммерческих организаций<sup>9</sup>. Главным источником финансирования таких организаций выступают доходы от членских взносов и платы за услуги. Иными словами, высокодоходные неприбыльные организации являются самоокупаемыми структурами, полностью покрывающими свои расходы за счет собственной деятельности и не требующими привлеченного финансирования. Это приближает данные неприбыльные организации к коммерческим предприятиям. Однако высокодоходные неприбыльные организации, обладая рядом налоговых льгот и других привилегий, оказываются в более выигрышном экономическом положении, чем структуры бизнеса, что ведет к усилению рыночной конкуренции.

Таким образом, рост подобных организаций обостряет в экономике процессы разграничения между высокодоходными неприбыльными структурами и чисто коммерческими предприятиями. Кроме того, в развитых странах крайне актуальными становятся проблемы управления высокодоходными неприбыльными организациями, так как в отношении них не разработано еще ни адекватных понятий, ни соответствующего законодательства и мер регулирования.

*Во-вторых*, ряд ученых (Дж. Дис, Ф. Глэдстоун и др.) указывает на своеобразное «огосударствление» некоммерческой сферы в развитых странах,

---

<sup>9</sup> Skloot E. Enterprise and Commerce in Nonprofit Organisations. In: Powell W.W. (ed.) The Nonprofit Sector. A Research Handbook. New Haven, 1987, p. 61.

что противоречит самой природе независимого сектора<sup>10</sup>. В последние годы четко прослеживается тенденция роста влияния государства на деятельность неприбыльных организаций. Правительство активно привлекает некоммерческие структуры к реализации федеральных и муниципальных программ, предоставляя ответные формы государственной поддержки, а также использует методы государственного регулирования и контроля над работой неприбыльного сектора. Рост организаций, сотрудничающих с правительством, также обостряет в экономике процессы дифференциации между неприбыльными структурами, ориентированными на реализацию государственной политики, и чисто государственными организациями.

Таким образом, в третьем секторе развитых стран отчетливо выделяются два вида смешанных некоммерческих организаций, составляющих большую часть всех неприбыльных предприятий, – это высокодоходные неприбыльные организации, приближающиеся в своей деятельности к структурам бизнеса, и неприбыльные организации, активно сотрудничающие с государством. В результате, встает вопрос, насколько оправдано в экономике *независимое функционирование некоммерческого сектора*. Не является ли более целесообразной совместная деятельность неприбыльных организаций с коммерческими и государственными предприятиями.

Произошедшие изменения в некоммерческом секторе, вызвавшие обострение конкуренции в экономике, привели, в свою очередь, к ряду кризисных явлений в неприбыльной сфере.

Первый экономический кризис некоммерческого сектора охватил целый ряд развитых стран в начале 80-х гг. Неприбыльные организации переживали острый финансовый дефицит, что ставило под угрозу само их существование. Причинами данного кризиса стало ужесточение государственной политики по отношению к некоммерческому сектору. Так, сокращение бюджетных дотаций

---

<sup>10</sup> Dees J. Enterprising Nonprofits.// Harvard Business Review. – 1998. – Vol. 76, N 1, p. 23.; Gladstone F. Charity, Law and Social Justice. London.: Bedford square press, 1996.

некоммерческим организациям администрацией Р. Рейгана в США и правительства М. Тэтчер в Великобритании поставило третий сектор в крайне сложное экономическое положение. Финансовый дефицит заставил некоммерческие организации искать новые источники доходов. Многие неприбыльные структуры нашли выход в системе коммерческого финансирования своей деятельности. В итоге, к концу 80-х гг. коммерческие поступления неприбыльных организаций США составили 55% роста их доходов, тогда как частные пожертвования только 15%<sup>11</sup>.

Несмотря на выход из кризиса, некоммерческий сектор в развитых странах вновь столкнулся с серьезными финансовыми проблемами в 90-х гг. Так, с середины 90-х гг. в тяжелом кризисном положении находится весь некоммерческий сектор США. По словам политолога Р. Патнэма, «многие некоммерческие организации внезапно испытали существенную потерю своих членов»<sup>12</sup>. В результате, резкое снижение частного финансирования привело к значительному финансовому дефициту, который не позволяет американским неприбыльным организациям покрывать даже текущие свои расходы.

Причины кризиса американской неприбыльной сферы, по словам Лестера Саламона, директора Института Джона Хопкинса в США, обусловлены финансовыми, политическими и моральными проблемами<sup>13</sup>.

Финансовые проблемы, как отмечалось выше, уже с начала 80-х гг. остро стоят перед американским некоммерческим сектором. С одной стороны, они связаны с сокращением государственной поддержки. По прогнозам Саламона, объем федерального финансирования неприбыльным организациям в период с 1995 по 2002 гг. в целом уменьшится на 26%, что в абсолютном выражении составит около 263 миллиардов долларов<sup>14</sup>. Сокращение государственной поддержки Саламон связывает с политическими причинами. Некоммерческий сектор со своими программами, критическими

---

<sup>11</sup> Rudney G. and Young P. The Nonprofit Sector of US Economy: a Methodological Statement.// Review of income and wealth. New Haven, 1993, ser. 35. N 1, p. 90.

<sup>12</sup> Journal of Democracy, January 1995. P. 70.

<sup>13</sup> Л. Саламон. Кризис неприбыльного сектора. // Деньги и благотворительность. № 6 1996, с. 4.

<sup>14</sup> Salamon Z. and Anmeter H. The Energetic Sector. –Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994, p. 56.

выступлениями, общественными инициативами, давлением на правительство давно стал объектом неприятия для многих политиков. В результате сложные взаимоотношения между некоммерческим сектором и политической элитой мешают успешному лоббированию неприбыльных организаций в вопросах бюджетного финансирования.

С другой стороны, финансовые проблемы некоммерческого сектора тесно связаны с сокращением темпов роста частных пожертвований. С начала 90-х гг. наблюдается устойчивая тенденция снижения темпов роста пожертвований со стороны населения и коммерческого сектора. Если в 80-е гг. ежегодное увеличение частного финансирования некоммерческого сектора варьировалось в пределах 3-4%, то в настоящее время оно составляет менее 1%<sup>15</sup>. Таким образом, снижение темпов роста частных пожертвований не в состоянии компенсировать сокращение государственного финансирования некоммерческого сектора.

Падение темпов роста частных пожертвований связано не только со снижением сумм частных пожертвований, но и с сокращением числа участников благотворительной деятельности. Так, согласно опросам населения в Лос-Анджелесе, проведенным Калифорния Коммьюнити Фаундейшн в 1998 и 1999 гг., число благотворителей среди населения сократилось с 75% в 1998 г. до 65% в 1999 г.<sup>16</sup> Кроме того, исследование возрастной структуры благотворителей показало, что большую часть жертвователей составляют представители старших поколений, тогда как среди молодежи проявление благотворительности практически отсутствует. Так, в 1999 г. более 60% жертвователей составили лица старше 45-ти лет, а среди населения в возрасте от 18 до 24 лет насчитывалось менее 3% благотворителей<sup>17</sup>.

Интересно остановиться на причинах падения уровня частной благотворительности в неприбыльной сфере США. Результаты социологических опросов, проведенных институтом Хопкинса, показали, что,

---

<sup>15</sup> Ibid, p. 95.

<sup>16</sup> Уральцева О. Америка прощается с благотворительностью. // Вестник Благотворительности. – 2000. - №3, с. 21.

<sup>17</sup> Там же, с. 21.

в целом, сложившаяся ситуация обусловлена снижением популярности среди населения деятельности некоммерческого сектора. Так, исследование неприбыльного сектора США в 1995 г. выявило, что только 33% американцев положительно оценивают деятельность некоммерческих организаций, по сравнению с 87% в 1975 г.<sup>18</sup>. В качестве отрицательных моментов опрашиваемые чаще всего выделяют «использование статуса некоммерческой организации в корыстных целях», «сильную бюрократизацию некоммерческой сферы», «снижение качества оказываемых услуг» и т.д. Саламон расценивает сложившуюся ситуацию как «моральный», или «общественный» кризис. Другой американский исследователь Т. Холстед также отмечает «общий упадок социального доверия по отношению к некоммерческим организациям» в стране вместе «с ослаблением традиционного гражданского участия и связей в рамках комьюнити»<sup>19</sup>.

Таким образом, настоящий кризис американской некоммерческой сферы свидетельствует о крайне сложном финансовом, политическом и социальном положении неприбыльного сектора в стране.

Изучение опыта работы некоммерческого сектора развитых стран является особенно актуальным для России, где неприбыльный сектор находится только в стадии становления.

Первые шаги в области институционализации организаций некоммерческого сектора в нашей стране относятся к октябрю 1990 г., когда был принят закон СССР «Об общественных объединениях». Данный закон, впервые в истории СССР, заменил существующий до того разрешительный порядок формирования общественных организаций на регистрационный, тем самым предоставив широкие возможности для развития некоммерческих организаций. Однако данный закон носил предельно общий характер и не определял основные формы деятельности общественных объединений, что

---

<sup>18</sup> Salamon Z. Nonprofit Organisations in Market Economy. New York, 1996, p. 73.

<sup>19</sup> The Atlantic Monthly, August 1999. P. 33-34, 37.

привело к возникновению большого числа неясностей в работе некоммерческого сектора.

Для решения назревших проблем в 1995-1996 гг. был выпущен ряд законов, регулирующих деятельность некоммерческих организаций. К блоку новых законов относятся федеральные законы «О некоммерческих организациях», «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», новый закон «Об общественных объединениях». Данные законы можно рассматривать как базовые, определяющие основные понятия для различных направлений деятельности некоммерческого сектора. Принятие данных законов привело к быстрому развитию неприбыльной сферы в стране.

По данным Госкомстата РФ на 1 января 2000 г. число некоммерческих организаций в России достигло 484949, из них общественных и религиозных организаций – свыше 144 тыс., потребительских обществ и учреждений потребкооперации – более 74 тыс., фондов – свыше 17 тыс.<sup>20</sup> Российский третий сектор активно занимается удовлетворением запросов населения. В 1999 г. клиентами некоммерческих структур, по данным исследования Центра развития демократии и прав человека, стали около 30 млн. человек, т.е. практически каждый пятый гражданин России<sup>21</sup>. Кроме того, некоммерческий сектор активно способствует созданию новых рабочих мест в экономике. Только в 1998 г. им было создано более 2 млн. рабочих мест, а также привлечено на добровольной основе свыше 3 млн. чел.<sup>22</sup>. По оценкам экспертов в российской неприбыльной сфере на 1 января 1998 г. было занято около 4% рабочей силы страны<sup>23</sup>. Как следствие, третий сектор вносит достаточно большой вклад в создание валового внутреннего продукта. Так, на долю неприбыльной сферы в 1998 г. приходилось 2% ВВП.

Таким образом, для некоммерческого сектора России характерны тенденции быстрого роста и усиливающегося влияния на развитие национальной экономики.

---

<sup>20</sup> Деньги и благотворительность. – 2001.- № 1, с. 13.

<sup>21</sup> Там же, с. 13.

<sup>22</sup> Там же, с. 13.

<sup>23</sup> Вестник Благотворительности № 7-8 1999, с. 17.

Однако расширение российской неприбыльной сферы происходит в условиях острого финансового дефицита и низкого уровня развития материальной базы. Согласно проведенному исследованию А.И. Суворова, 85% некоммерческих организаций не имеют в своем бюджете расходов на развитие предприятия. Все получаемые доходы целиком идут только на покрытие их текущих расходов<sup>24</sup>. Следовательно, возможности развития российских некоммерческих организаций существенно ограничены.

**Вопросы для самопроверки:**

- 1) С чем связаны кризисные явления в некоммерческом секторе США?
- 2) Назовите основные тенденции развития американских некоммерческих организаций.
- 3) Каковы особенности развития некоммерческого сектора в России?

---

<sup>24</sup> Суворов А.В. Характеристика некоммерческого сектора России. // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2000. - № 7, с. 26.

## Глава 2. Общие особенности экономики и менеджмента некоммерческих организаций.

Некоммерческие организации в силу специфических уставных целей своей деятельности выделяются рядом особенностей экономики и менеджмента.

Среди теоретических концепций, посвященных особенностям экономики и менеджмента некоммерческих организаций, можно выделить *теории «производства общественных благ» (public goods production theory), «невыполненного контракта» (the contract failure theory), «контроля стейкхолдеров»<sup>25</sup> (the stakeholder control theory)<sup>26</sup>.*

### 2.1. Теория «производства общественных благ».

Согласно теории «производства общественных благ» американских ученых Д. Шифа и Б. Вайсброда [Schiff J.& Weisbrod B., 1993], специфика экономики и менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин появления некоммерческих организаций – они возникают вследствие неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ.

Общей отличительной особенностью общественных благ, по сравнению с частными благами, является наличие двух свойств – неконкурентности и неисключаемости, т.е. отсутствие соперничества в потреблении и невозможность воспрепятствовать к потреблению данного блага. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование

---

<sup>25</sup> Стейкхолдеры – заинтересованные группы, оказывающие влияние на деятельность организации (потребители, спонсоры, благотворители, местные сообщества и др.)

<sup>26</sup> В данных зарубежных концепциях к некоммерческим относятся негосударственные организации. Несмотря на различия трактовки понятия некоммерческих организаций в России и за рубежом, иностранный опыт управления некоммерческими организациями культуры приобретает большое значение в период становления рыночной экономики в России как для негосударственных, так и государственных некоммерческих организаций культуры



общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование общественными благами.

Производство общественных благ сопровождается внешними эффектами, которые заключаются в появлении издержек или выгод, не учтенных в ценах и выпадающих на долю третьих лиц. Некоммерческая сфера предоставляет населению различные общественные блага, потребление которых приводит к таким положительным макроэкономическим результатам, как повышение культурного, интеллектуального, нравственного потенциала общества; рост уровня производительности в отраслях экономики и т.д.

В некоммерческой сфере к общественным благам можно отнести всемирные научные достижения, культурное наследие человечества и др. Так, мировое культурное наследие обладает свойствами неконкурентности и неисключаемости. Обращение дополнительного человека к культурному наследию не влияет на потребление остальных людей, а также не может быть ограничено. Уникальная книга, картина или музыкальное произведение остаются достоянием всех членов общества и последующих поколений, и потому возможно их совместное и неоднократное использование.

Вайсброд отмечает, что в отношении общественных благ потребители часто обладают неодинаковой информацией – «покупатели, в силу различных предпочтений и уровней дохода, придают информации различное значение, а также видят разную эффективность потребления общественных благ» [Schiff & Weisbrod, 1993, p. 64]. В результате, производители испытывают сложности в получении достоверной информации о спросе на общественные блага. В условиях неопределенности коммерческое производство общественных благ затруднено и приводит к снижению или отсутствию предложения со стороны предпринимателей. Таким образом, отрицательные последствия информационной асимметрии препятствуют ведению предпринимательства в

этой сфере.

*Социальный маркетинг.* Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброду, является использование социального (некоммерческого) маркетинга (вида маркетинга, направленного на формирование общественных ценностей). Применение некоммерческого маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

Так, для некоммерческих организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций вполне справедливы положения данной теории. В силу наличия информационной асимметрии на рынке культурных услуг некоммерческие организации культуры активно используют социальный маркетинг. Значение последнего, по мнению К. М. Гасратян, особенно важно для сферы культуры, где «категория информации приобретает более широкий контекст, включающий не только данные о товарах и услугах, но и возможность приобщить к искусству, развить вкус к нему, благодаря чему спрос на продукцию сферы культуры быстро возрастает»<sup>27</sup>. Социальный маркетинг в сфере культуры, таким образом, нацелен не только на стимулирование потребления, но и на подготовку самого потребителя.

*Фандрейзинг.* Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга\*, направления менеджмента по привлечению и аккумуляции внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т.д.

---

<sup>27</sup> Гасратян К.М. Еще раз о финансировании культуры // Финансы. – 2000. – № 5. – С. 12.

\* *Fundraising* – от англ. «рост фондов».

Поскольку большинство услуг некоммерческих организаций относится к общественным благам, такие организации не могут находиться на самофинансировании и требуют применения фандрейзинга.

*Добровольчество.* Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество, система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Важную роль добровольчество играет в некоммерческой сфере.

В некоммерческих организациях труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации и т.д.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) В чем состоят отличия общественных благ от частных?
- 2) Какие условия необходимы для производства общественных благ?
- 3) Что такое социальный маркетинг?

## 2.2. Теория «невыполненного контракта».

В ряде случаев социальный маркетинг, фандрейзинг и добровольчество могут быть использованы производителями в ущерб потребителям из-за отрицательных последствий информационной асимметрии. На это указывают И. Илман и Г. Хансманн в теории «невыполненного контракта» [Ellman I., 1992; Hansmann H., 1990].

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом» [Hansmann, 1987, p. 35].

Хансманн полагает, что потребители являются более защищенными, если они работают с некоммерческими организациями. Некоммерческие структуры законодательно ограничены в возможностях внутреннего распределения доходов между работниками и должны направлять полученные средства на развитие основной деятельности организации, что контролируется со стороны общества. Хансманн подчеркивает, что «преимуществом некоммерческих производителей является то, что рыночный контроль в них подкрепляется дополнительной защитой потребителя другим, более сильным «контрактом» – официальным обязательством организации перед обществом направлять все свои доходы на развитие некоммерческой деятельности»<sup>28</sup>.

Это обязательство реализуется на практике с помощью законодательного ограничения на распределение доходов некоммерческих организаций среди учредителей, управленческого корпуса и персонала. Согласно Гражданскому Кодексу РФ и закону РФ «О некоммерческих организациях», доходы

---

<sup>28</sup> Hansmann H. The Role of Nonprofit Enterprise // The Yale law journal. – 1990. – N 89. In: Management of Non-profit Organizations / Ed. By M. Sharon. – Dartmouth, 1994. – P. 20.

некоммерческих организаций должны направляться на развитие их основной уставной деятельности. В случае использования доходов на иные цели, они подлежат обложению налогом на прибыль, как и для коммерческих предприятий. Кроме того, в такой ситуации некоммерческая организация рискует потерять свой юридический статус и может быть преобразована в коммерческую организацию.

К примеру, в сфере культуры и в сфере образования некоммерческие организации ограничены в возможностях использования доходов на цели, отличные от целей развития организации. Кроме того, в российской сфере культуры и сфере образования законодательное ограничение на распределение прибыли дополняется в большинстве случаев контролем со стороны государства. Отечественные некоммерческие организации культуры и образования действуют чаще всего в организационно-правовой форме государственного учреждения. Культурные и образовательные учреждения владеют имуществом на праве оперативного управления и финансируются полностью или частично из государственного бюджета. В силу того, что имущество государственных учреждений является собственностью государства, все доходы от этой собственности рассматриваются как доходы государственного бюджета, и распределение учреждениями полученных доходов должно согласовываться с органами государственной власти.

В результате, культурные и образовательные учреждения предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

*Первый*, для ведения предпринимательской деятельности при учреждении создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит учреждению.

*Второй*, учреждение предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В качестве примера разделения коммерческой и некоммерческой деятельности в учреждении культуры можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1990-е гг. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников. По договору с Эрмитажем стал работать банк «Петровский», наделенный правом проводить валютно-обменные операции на территории музея и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей приобрел контрольный пакет акций транспортной компании «Хэпри», осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку материалов, в том числе и музейных экспонатов.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) В чем преимущества некоммерческих производителей, по Хансманну?
- 2) Что понимает Хансманн под «невыполненным контрактом»?
- 3) Приведите примеры реализации теории Хансмана на практике?

### **2.3. Теория «контроля стейкхолдеров».**

На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций, указывают также А. Бен-Нер, Б. Гуи и Т. ван Хомиссен, И. Фама и М. Дженсен [Ben-Ner A., Gui B., Van Hoomissen T., 1993; Fama E., Jensen M., 1993].

Данный контроль, по их мнению, «содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования» [Ben-Ner A. & Gui B., 1993, p. 67]. Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

Менеджмент некоммерческих организаций культуры также опирается на контроль со стороны стейкхолдеров. В качестве стейкхолдеров могут выступать благотворители, фонды, профсоюзы и т.д. В большинстве случаев контрольные функции стейкхолдеров реализуются через попечительские советы в некоммерческих организациях культуры.

Среди функций попечительского совета в учреждении культуры наиболее важными являются управленческие, финансовые и контрольные. Управленческие функции включают определение стратегии развития организации культуры, планирование основных направлений деятельности, анализ результатов работы. Финансовые функции предполагают финансовое планирование, а также непосредственное привлечение различных источников финансирования от населения, коммерческого сектора и государства. Контрольные функции заключаются в осуществлении надзора за использованием основных фондов, движением финансовых средств и т.д.

В состав попечительского совета чаще всего входят представители коммерческого сектора, органов государственной власти и др., которые проявляют интерес к развитию деятельности того или иного учреждения

культуры. Как правило, попечительский совет формируется из тех лиц, которые оказали поддержку деятельности организации культуры либо в момент ее создания, либо в процессе ее работы. Однако состав попечительского совета может меняться в силу объективных причин, а также решений большинства членов попечительского совета.

Попечители, в отличие от персонала учреждения культуры, выполняют свои функции на добровольной и безвозмездной основе. Таким образом, отсутствие прямой заинтересованности в экономических результатах деятельности учреждения культуры сводит интересы данных лиц не к максимизации прибыли учреждения, а к успешному выполнению им своей миссии.

В качестве мотивов обращения к попечительству можно рассматривать поднятие своего престижа в обществе, завоевание прочной репутации на рынке и доверия со стороны потребителей, доступ к закрытым источникам информации, услугам организаций культуры и др.

Среди отечественных учреждений культуры первым создал попечительский совет Русский Музей (см. рис. 2.3.1). К идее формирования попечительского совета привело тяжелое финансовое положение музея в 1996 г. Государство смогло выделить на покрытие расходов музея только 20% от суммы, заложенной в бюджете. В связи с кризисным состоянием музея, а также предстоящим в 1998 г. его 100-летним юбилеем президент РФ Ельцин Б.Н. и администрация Санкт-Петербурга приняли совместное решение взять под опеку Русский Музей. В итоге в 1997 г. был создан попечительский совет музея, председателем которого стал губернатор Санкт-Петербурга В.В. Яковлев. В состав попечительского совета, наряду с Б.Н. Ельциным и В.В. Яковлевым, вошли также писатель Д. А. Гранин и академик Д. С.Лихачев

Функциями совета стали финансовая, консультационная и политическая поддержка музея. Финансовая помощь оказывается в разрезе капитальных расходов музея, а именно: в проектировании, реконструкции, реставрации и



технологическом оснащении комплекса зданий Русского Музея; создании надлежащих условий хранения и экспонирования его коллекций. Так, в 1997 г. Указом Президента РФ из его резервного фонда было выделено 10 млрд. руб. на пополнение коллекций музея, а в 1998 г. из средств федерального бюджета – дополнительно 5 млрд. руб. на ремонт зданий музея и благоустройство прилегающих территорий.

Привлечение в качестве попечителей таких высокопоставленных лиц как Ельцин и Яковлев позволило музею активно лоббировать в вопросах выделения дополнительных бюджетных средств, участия Русского Музея в межправительственных программах культурных обменов России с зарубежными странами, привлечения внимания международной общественности к работе музея и т.д. Консультационная помощь, оказываемая в основном со стороны двух других попечителей, касалась научных и образовательных программ музея.

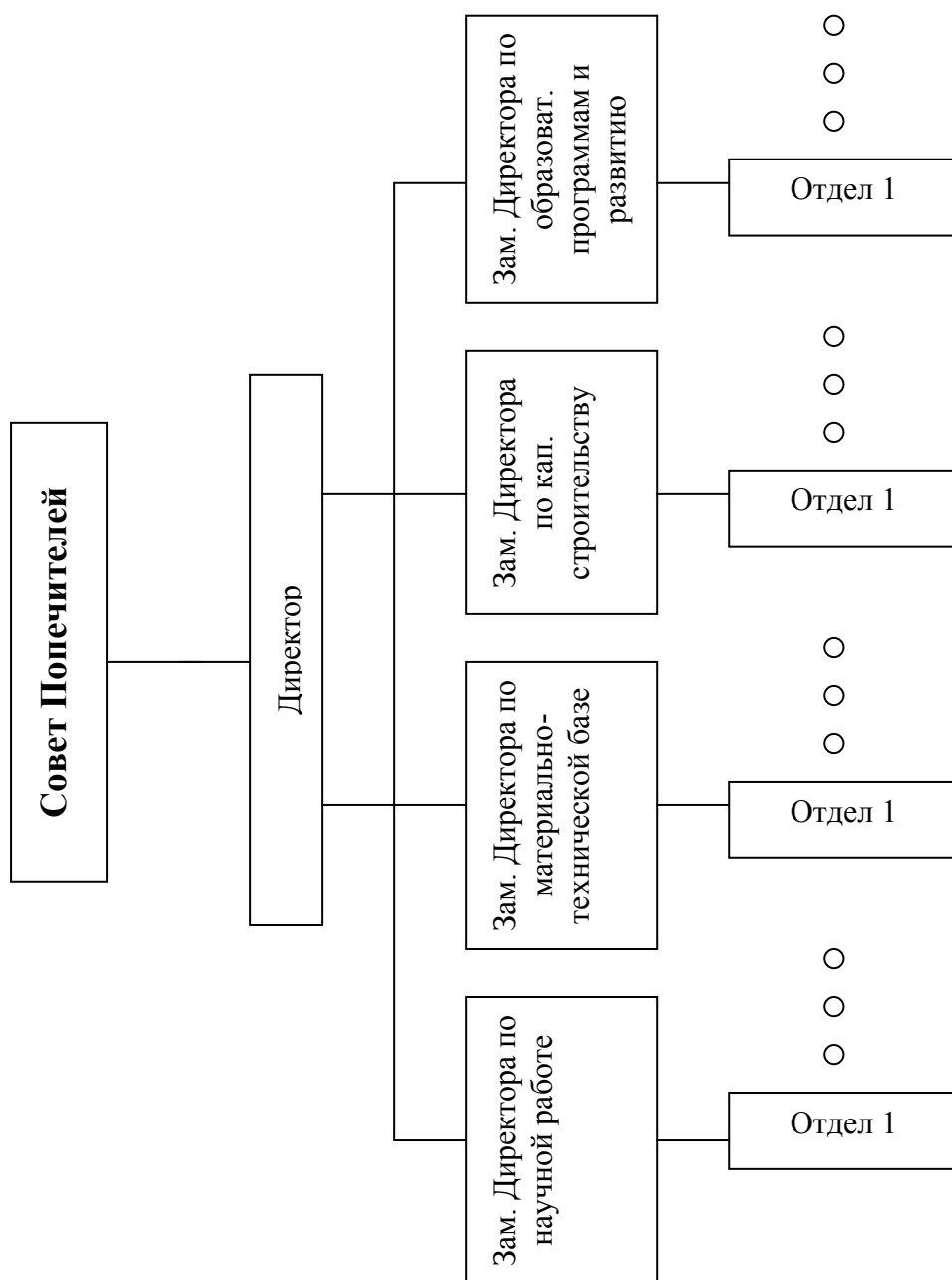


Рис. 2.3.1. Организационная структура управления Русского Музея.

В результате уже первого года работы попечительского совета финансовое положение музея значительно улучшилось. В 1997 г. поступления из государственного бюджета возросли на 13% по сравнению с предыдущим годом, благотворительные взносы увеличились почти в 17 раз по сравнению с 1996 г. Это позволило, в свою очередь, вложить дополнительные средства в капитальный ремонт и реставрацию. В итоге, капитальные расходы музея в 1997 г. достигли 61% годового бюджета, что на 11% выше соответствующих расходов предыдущего года. Таким образом, первый опыт создания попечительского совета в музее свидетельствует об эффективности его работы в российских условиях.

Несмотря на преимущества создания попечительского совета, в целом в российских учреждениях культуры попечительский совет является крайне редким явлением. Если за рубежом менеджмент большинства некоммерческих организаций культуры основывается на системе попечительства, то в России функции общественного регулирования и контроля в основном выполняются государственными органами власти. Создание попечительского совета в учреждении культуры как органа, в который входят не только государственные чиновники, но и представители широкой общественности, не получило в России широкого распространения. Государство до сих пор предпочитает выступать единоличным надзорным органом за деятельностью учреждений культуры и не стремится делить свои полномочия с какими-либо другими лицами. Таким образом, можно вполне говорить о продолжающейся государственной монополии в управлении учреждениями культуры. Как и любая монополия, единоличное государственное регулирование не обеспечивает эффективного менеджмента организаций культуры. Большинство учреждений культуры испытывает финансовые и организационные проблемы, не имеет эффективной структуры управления и системы стимулирования персонала. Создание попечительского совета позволило бы им решить ряд актуальных проблем, в частности, привлечь дополнительные источники финансирования и др.

Необходимым условием для этого является также создание законодательной базы по определению и регулированию попечительства над юридическими лицами, которая в России на сегодняшний день отсутствует. Согласно закону РФ «О некоммерческих организациях», попечительский совет предусмотрен только для одной организационно-правовой формы некоммерческих организаций – фонда. Однако порядок его создания и функционирования крайне ограниченно определен настоящим законом. Тем не менее, очевидно, что создание попечительского совета является актуальным не только для фондов, но и других организационно-правовых форм некоммерческих организаций.

В качестве первого шага к созданию законодательных документов о попечительстве некоммерческих организаций можно рассматривать Указ президента «О дополнительных мерах по поддержке общеобразовательных учреждений в РФ» 1998 г. Новый Указ объявил о необходимости создания при школах попечительских советов с целью привлечения внебюджетных средств. Принятие подобного документа в отношении учреждений культуры могло бы не только способствовать привлечению дополнительных источников финансирования, но и развить саму идею попечительства в отечественной сфере культуры.

Обобщая теоретические концепции зарубежных ученых, можно выделить общие особенности деятельности и управления некоммерческих организаций культуры. Это применение социального маркетинга, фандрейзинга, добровольчества и наличие контроля со стороны стейкхолдеров

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) В чем заключаются контрольные функции стейкхолдеров в некоммерческих организациях?
- 2) Приведите примеры контроля со стороны стейкхолдеров в некоммерческих организациях?

### **Глава 3. Ресурсы некоммерческих организаций**

Ведение деятельности любой организацией требует наличия определенных ресурсов. Требования к ресурсам определяются целями и задачами деятельности фирмы, отраслевой принадлежностью, особенностями рынка и др. Среди многообразия ресурсов организаций можно выделить две основные группы – это имущественные и трудовые ресурсы.

К *имущественным ресурсам* относятся здания, сооружения, оборудование, сырье, материалы, транспортные средства, а также финансовые активы (ценные бумаги, банковские депозиты, свободные денежные средства) и нематериальные активы (патенты, лицензии, права и др.)

*Трудовые ресурсы* объединяют штатных и нештатных сотрудников фирмы, которые на платной и бесплатной основе выполняют свои трудовые обязанности. К трудовым ресурсам организации могут относиться такие категории как стажеры, практиканты и др., работающие в ряде случаев на безвозмездной основе.

#### **3.1. Трудовые ресурсы некоммерческих организаций.**

Специфика функционирования некоммерческих организаций находит свое отражение в особенностях их трудовых ресурсов. Общественно-полезные цели деятельности некоммерческих организаций, ограничения в распределении доходов внутри организации предъявляют особые требования к занятому персоналу. Прежде всего, это приверженность к некоммерческим целям деятельности организации, оценка вознаграждения за труд не только с материальной точки зрения. В данном случае интересно привести мнение американских ученых У. Баумоля и У. Боуэна о том, что труд в некоммерческих организациях отличается более высокой, чем в других отраслях, степенью морального удовлетворения. Ученые называют это

«психологическим доходом» (*psychic income*). Он формируется под воздействием таких факторов как свобода творчества, реализация личных идей, гибкий график работы, частичная занятость, высокий престиж в обществе и пр.

Приоритет некоммерческих целей отражается на более низкой оплате труда в некоммерческих организациях, по сравнению с коммерческими предприятиями. По словам Баумоля, «заработная плата в некоммерческих организациях не реагирует на общие изменения заработной платы в экономике в коротком периоде и даже в длительном периоде растет более низкими темпами, чем в сфере производства»<sup>29</sup>.

Кроме того, наряду с низким уровнем оплаты труда, в некоммерческих организациях отсутствует ясная карьерная перспектива, сравнимая с той, которая имеет место в предпринимательских структурах. Это, в свою очередь, инициирует кадровые проблемы некоммерческих организаций, проявляющиеся в трудностях найма квалифицированного персонала. В этом случае высокий нематериальный доход можно рассматривать как своеобразную компенсацию низкого уровня заработной платы и карьерного роста в некоммерческих организациях.

Помимо традиционных штатных сотрудников, некоммерческие организации активно привлекают к работе добровольцев.

Труд добровольцев, или волонтеров, с каждым годом становится все более важным ресурсом развития мировой экономики. Наиболее давние традиции волонтерства принадлежат США, где уже в XIX в. добровольческое движение оказывало заметную роль в функционировании различных некоммерческих организаций. В России институт волонтерства начал законодательно оформляться только с середины 1990-х гг., в связи с чем крайне актуальными остаются вопросы правового и экономического регулирования добровольческой деятельности.

---

<sup>29</sup> Baumol W. Performing Arts – The Economic Dilemma / W. Baumol W., W. Bowen. – N.Y. The 20<sup>th</sup> Century Fund, 1966.– p. 169.

Волонтерство основывается на добровольном, не требующем оплаты труде. Следовательно, мотивами волонтерства являются не материальное поощрение, а социальные, благотворительные и духовные интересы. Труд волонтеров обычно сводится к различным общественным работам (строительство дорог, уборка территорий), организации общественно-полезных мероприятий (благотворительных концертов, сбора средств в поддержку нуждающимся), индивидуальной нематериальной помощи отдельным лицам или организациям (инвалидам, детям-сиротам, ветеранам войны, некоммерческим организациям) и т.д. Однако добровольность труда отнюдь не предполагает хаотичный характер работы. Как правило, отношения между добровольцем и нанимающей организацией регулируются договорными обязательствами, которыми строго определяется объем работ. Так, в 1998 г. 48,8% взрослого населения США, согласно заключенным договорам, посвящали безвозмездному труду в среднем 4,2 часа в неделю, помимо основной работы. Важно отметить, что работа волонтером учитывается при определении трудового стажа в США так же, как и оплачиваемый труд.

Кроме того, несмотря на добровольность, волонтерство сопряжено с определенным уровнем ответственности. К примеру, волонтеры несут ответственность за выполнение норм и требований, сохранность материальных ценностей, а также деятельность, подрывающую репутацию организации и т.п. Все это позволяет рассматривать волонтерство как особую систему трудовых отношений.

Любая система трудовых отношений строится на определенных механизмах стимулирования. В волонтерстве, при отсутствии материального поощрения, актуальным становится вопрос о методах стимулирования.

В ходе исследования добровольческих трудовых отношений в США представляется возможным выделить ряд методов нематериального стимулирования волонтеров, а именно практическое, информационное и привилегированное стимулирование.

К *первой группе* методов можно отнести предоставление волонтерам возможности приобретения опыта работы в различных направлениях, а также дополнительных знаний, навыков и т.д.

*Второй ряд* способов стимулирования заключается в доступе к информационным источникам и материалам, таким как новые технологии, научно-исследовательские разработки и др.

*Последняя группа* методов предоставляет волонтерам возможности получения ряда персональных привилегий, например, права бесплатного пользования услугами некоммерческой организации, участие в торжественных, юбилейных мероприятиях, первоочередного права получения поддержки со стороны государственных органов власти и некоммерческих организаций и т.д.

Итак, на основе выделенных особенностей можно сформулировать определение волонтерства.

*Волонтерство (добровольчество)* – это система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели.

В США в 90-е гг. XX в. труд добровольцев стал важным ресурсом экономики в целом, что наглядно подтверждают статистические данные. В 1998 г. 47,7% населения США были задействованы в труде волонтеров, а среди лиц старше четырнадцати лет – 79%. Участие в добровольчестве принимают все слои населения, независимо от уровня образования, профессии и доходов. Волонтерство рассматривается населением как форма гражданского участия в общественно-полезных делах, способ коллективного взаимодействия и эффективный механизм решения актуальных социальных проблем. Таким образом, добровольчество является важной составляющей демократического общества.

Бурное развитие волонтерства в США привело к использованию многими некоммерческими организациями труда добровольцев в качестве



основного ресурса. Чаще всего подобная практика характерна для небольших по размерам некоммерческих предприятий.

Кроме того, популярность добровольчества стала причиной появления в США отдельных организаций, занимающихся подготовкой и распределением волонтеров в некоммерческие и государственные организации, а также оказанием помощи отдельным физическим лицам. Это различные благотворительные центры, агентства, специализирующиеся в сфере добровольческих трудовых отношений.

В России, в отличие от США, уровень развития добровольчества остается крайне низким. Применение труда волонтеров для выполнения общественных работ или поддержки отдельных некоммерческих и государственных организаций практически отсутствует.

Однако необходимо заметить, что добровольчество для России не выступает новым явлением, оно имеет давние традиции еще с XIX в. Различные слои населения в годы царской власти активно принимали участие в помощи малоимущим, детям-сиротам, работая на добровольной и безвозмездной основе в приютах, больницах, школах. В годы советской власти волонтерство приняло новую форму. Участие в общественных работах на безвозмездной основе приобрело принудительный характер. Таким образом, основной принцип добровольного участия перестал соблюдаться, что оказало негативное воздействие на отношение населения к труду волонтеров.

С середины 1990-х гг. отдельные российские некоммерческие организации начали широко применять труд волонтеров. Прежде всего, это музеи, общественные организации, местные органы власти и др. Так, труд волонтеров в музеях в большинстве случаев сводится к работе с посетителями, помощи в организации образовательных и концертных мероприятий, сбору внешней информации и т.д. Преимуществами участия в такой форме добровольной деятельности является бесплатный вход в музей, получение приглашений на концерты и открытия выставок, возможность участия в

закулисной жизни музея, доступ к музейным фондам и образовательным программам музея и т.д.

К примеру, в Государственном Эрмитаже численность добровольцев составляет на сегодняшний момент девять человек. Они принимают участие в информационной поддержке музея, работе с посетителями, спонсорами и благотворителями, а также в организации пресс-конференций, юбилейных мероприятий и проведении маркетинговых исследований. В качестве методов стимулирования труда волонтеров Государственный Эрмитаж использует право бесплатного посещения музея и экскурсионного обслуживания как для самих волонтеров, так и для членов их семей; двадцати процентные скидки на сувенирную продукцию музея; предоставление регулярной почтовой информации о новостях работы музея и др.

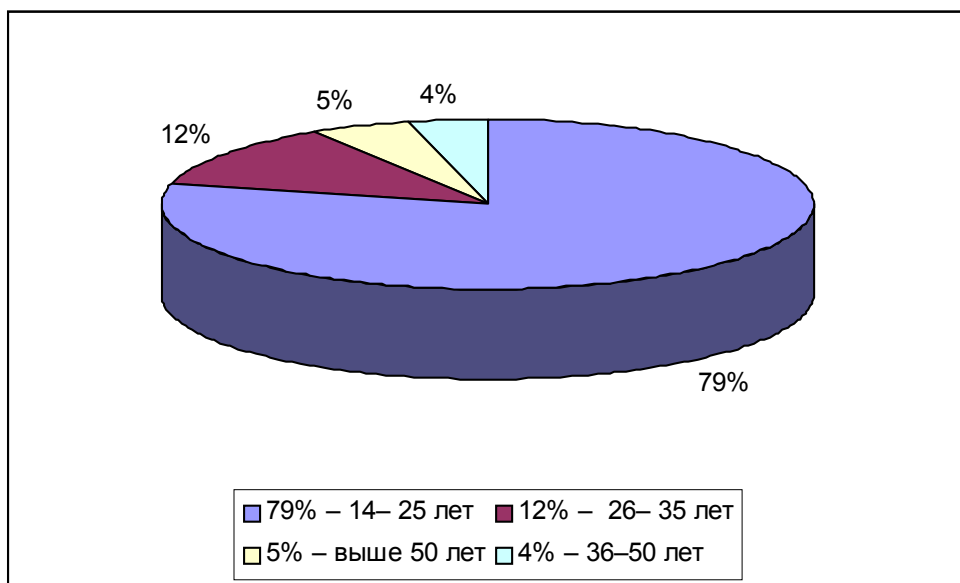
Несмотря на активные усилия ряда музеев прочно внедрить добровольческие трудовые отношения в их повседневную работу, результаты таких попыток нельзя назвать удовлетворительными. Максимальное число волонтеров в российском музее не превышает десяти человек, тогда как в США численность добровольцев в музее может достигать до пятисот человек.

Кроме того, в России участие в добровольчестве принимают лишь отдельные категории населения - школьники, студенты, учителя и домохозяйки, в отличие от США, где в волонтерство вовлечены различные слои населения.

Исследование автором добровольчества в московских и петербургских учреждениях культуры показало, что среди их ресурсов добровольчество играет небольшую роль. Наиболее активно применяют труд волонтеров музеи Санкт-Петербурга. Так, Эрмитаж и Русский музей лидируют по числу волонтеров (десять человек).

В рамках изучения добровольчества в июне–августе 2001 г. автором было проведено социологическое исследование демографической, социальной

и профессиональной структуры волонтеров в московских и петербургских музеях. В ходе анкетного исследования было опрошено тридцать четыре добровольца. Результаты исследования показали, что в возрастном аспекте самая высокая доля добровольцев (79%) – среди 14–25-летних граждан, тогда как наиболее низкая (4%) – среди 36–50-летних граждан. Как следствие, большая часть добровольцев имеет только среднее образование (71%) и располагает годовым доходом менее 1 тыс. долл. (87%).



*Рис.3.1.1 Возрастная структура волонтеров в музеях России*

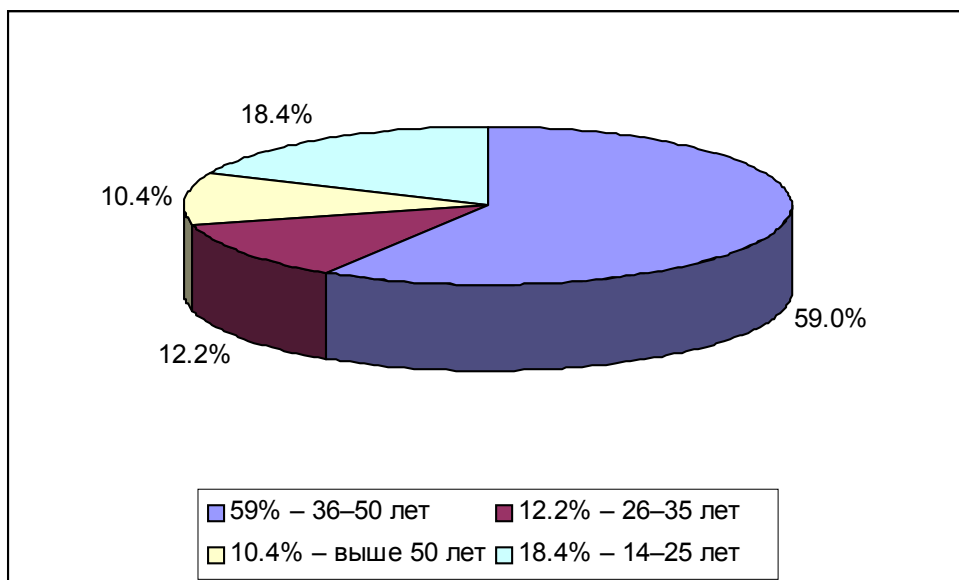
Профессиональная структура волонтеров показывает, что основную долю добровольцев (80%) составляют школьники и студенты, а оставшиеся 20% распределяются между учителями (8%), домохозяйками (7%) и пенсионерами (5%).

Таким образом, в российских музеях среди волонтеров преобладают люди молодого возраста со средним уровнем образования и низкими доходами.

В качестве мотивов участия российские добровольцы рассматривают получение дополнительных знаний и информации (71%), возможность участия в закулисной жизни музея (65%), а также желание быть социально полезными (16%), реализовать собственную инициативу (12%). Так, школьники и студенты рассматривают добровольчество с позиций прохождения учебной практики, получения опыта работы и профессиональных навыков. Пенсионеры и домохозяйки видят в волонтерстве способ организации досуга, а учителя и другие категории населения оценивают добровольчество как плату за пользование услугами музея. Следовательно, волонтерство в российской сфере культуры расценивается в основном с позиций взаимовыгодного обмена, а не с точки зрения социальной полезности, и в целом не пользуется широкой поддержкой среди населения.

Полученные результаты интересно сравнить с данными аналогичного анкетного опроса, проведенного автором в крупных американских музеях в 2000 г. (Метрополитен Музее, Музее Современного Искусства в Нью-Йорке, Музее Изящных Искусств в Бостоне) (см. приложение 1, 2). В ходе исследования было опрошено двести пятьдесят волонтеров на основе случайной выборки.

Данные социологического исследования показали, что основную долю добровольцев (59%) составляют 36–50-летние американцы, тогда как наиболее низкую – молодые граждане (14–25-летние) (18,4%). Профессиональная структура добровольцев свидетельствует, что волонтерами выступают в основном лица, занятые в сфере образования: учителя (преподаватели) (48%), репетиторы (14%), студенты и аспиранты (21%).



*Рис.3.1.2 Возрастная структура волонтеров в музеях США*

Уровень образования также оказывает сильное влияние на степень вовлеченности в добровольчество. Доля волонтеров с дипломом о высшем образовании насчитывает 68%, тогда как со средним образованием – 24% добровольцев. Аналогичная ситуация обнаруживается при классификации по уровню доходов. Если доля волонтеров с годовым доходом более 100 тыс. долл. составляла 67%, то с годовым доходом до 20 тыс. долл. – 31%.

Таким образом, в отличие от России, в музеях США наибольшее участие в волонтерстве принимают люди средних лет, высокообразованные, с высоким уровнем дохода.

Среди побуждающих к участию мотивов американские добровольцы чаще всего называют желание быть социально полезными (76%), реализовать собственную инициативу (72%), а также получение дополнительных знаний и информации (35%), возможность участия в закулисной жизни учреждений культуры (21%). Следовательно, добровольчество в сфере культуры США рассматривается, прежде всего, с точки зрения социальной активности, гражданского общества; индивидуальные интересы при этом ярко не проявляются.

Таблица 3.1.1.

**Мотивы добровольцев в музеях России и США**

<b>Мотивы добровольцев</b>	<b>Частота</b>	<b>упоминаний</b>
	<b>Россия</b>	<b>США</b>
1.Получение дополнительных знаний и информации	71%	35%
2. Участие в закулисной жизни музея	65%	21%
3. Желание быть социально полезным	16%	76%
4. Реализация собственной инициативы	12%	72%

Таким образом, мотивы и структура американских волонтеров принципиально отличаются от российских добровольцев. Все это свидетельствует о низкой культуре благотворительности в России, неразвитости гражданского общества и др.

Непопулярность волонтерства в России видится в низком благосостоянии граждан, а также в отсутствии законодательных мер стимулирования труда волонтеров. Российское законодательство не допускает получение добровольцем товаров и услуг организации на бесплатной или льготной основе. Согласно ст. 5 Закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995), труд добровольца «безвозмезден». В результате, многие российские некоммерческие организации для привлечения добровольцев вынуждены отходить на практике от действующего законодательства, предоставляя волонтерам различные скидки на свою продукцию и услуги, а также другие привилегии.

Вместе с тем, ст. 5 данного закона не позволяет оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в некоммерческой организации (транспортные, командировочные расходы и др.). На это имеют право исключительно благотворительные организации. В случае компенсации учреждением культуры подобных затрат добровольца, эта компенсация расценивается как доход добровольца и с нее удерживается подоходный налог.

Кроме того, несмотря на заключение договорных трудовых обязательств, работа волонтером в России не учитывается при определении трудового стажа, в отличие от США. Таким образом, данное обстоятельство также отрицательно влияет на развитие волонтерства в России.

Для развития добровольчества в сфере культуры предлагается внести дополнения в Закон «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», прежде всего, изменить формулировку «безвозмездного труда», исключаящую любые формы материального и нематериального поощрения волонтеров, а также определить механизмы стимулирования и контроля труда добровольцев. Помимо того, необходимо решение вопроса о возможности компенсации расходов добровольцев любой некоммерческой организацией и о не включении данных выплат в совокупный доход добровольца.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) В чем состоят особенности трудовых ресурсов некоммерческих организаций?
- 2) Каковы отличия добровольцев от штатных сотрудников некоммерческой организации?
- 3) Назовите мотивы участия в добровольчестве в России и в США.

### 3.2. Источники финансирования некоммерческих организаций

Некоммерческие организации отличаются высокой диверсификацией источников финансирования. Некоммерческие цели хозяйствования требуют от них не только разработки собственных доходных направлений деятельности, но и привлечения внешних источников финансирования со стороны государства, населения и частного сектора.

Источники финансирования некоммерческих организаций делятся на три группы:

- привлеченные,
- государственные,
- собственные средства.

К привлеченному финансированию относятся благотворительные, спонсорские средства, гранты фондов, членские взносы и др. Государственное финансирование объединяет прямые и косвенные субсидии государства. Собственные средства включают доходы от основной и коммерческой деятельности.

#### ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

Привлеченные	Государственные	Собственные
<ul style="list-style-type: none"><li>–Благотворительные средства</li><li>–Спонсорские средства</li><li>–Гранты</li><li>–Членские взносы</li><li>–Резервные взносы</li><li>–Заемные средства (кредиты, мунисы)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>–Прямое финансирование</li><li>–Косвенное финансирование</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>–Доходы от основной деятельности</li><li>–Доходы от предпринимательской деятельности</li></ul>

*Рис.3.2.1 . Источники финансирования некоммерческих организаций*

Наличие различных источников финансирования в структуре доходов организаций культуры определяется национальными особенностями менеджмента в некоммерческой сфере. В России, Франции, Германии



традиционно доминируют государственные источники финансирования, тогда как в США – привлеченные и собственные источники финансирования.

### **3.2.1. Привлеченные источники финансирования некоммерческих организаций.**

#### **Основные понятия**

*Благотворительность и спонсорство.* Если сущность благотворительности достаточно полно раскрывается в ст. 1 закона РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», как «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки», то понятие спонсорства очень узко определено ст. 19 закона РФ «О рекламе», как «осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах». Однако спонсор может требовать в качестве ответной услуги не только рекламу, но и другие прямые и косвенные выгоды, например, организацию выставок, пресс-конференций с его участием, что ведет к продвижению в обществе имиджа фирмы.

Итак, спонсорство – вид экономической сделки, в процессе которой происходит обмен денежных средств, товаров, услуг, работ на возможности размещения рекламы, проведения PR-мероприятий, стимулирования сбыта и др. В отличие от *благотворительности*, представляющей форму добровольной бескорыстной поддержки некоммерческой деятельности со

стороны физических и юридических лиц, спонсорство характеризуется исключительно коммерческими интересами.

*Пожертвование.* Пожертвованием, согласно ст. 582 части второй Гражданского Кодекса РФ, признается дарение вещи или права в общеполезных целях (т.е. нельзя пожертвовать работы или услуги). Пожертвования могут делаться гражданам; лечебным, воспитательным, благотворительным, научным и учебным учреждениям, учреждениям социальной защиты, фондам, музеям и другим учреждениям культуры, общественным и религиозным организациям. Для этих лиц пожертвования не облагаются налогом на прибыль. Во всех остальных случаях (в частности, для таких организационно-правовых форм некоммерческих организаций, как некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, ассоциации и союзы и др.), пожертвования расцениваются как обычное дарение и облагаются налогом на прибыль в составе внереализационных доходов.

*Патронаж и меценатство.* Патронаж в российском законодательстве определен в отношении только дееспособных граждан. Под ним, согласно ст. 41 ГК РФ, понимается регулярное (постоянное) оказание помощи в осуществлении прав, их защите и исполнении обязанностей совершеннолетнему дееспособному гражданину, нуждающемуся в такой помощи по состоянию своего здоровья. Однако патронаж может быть трактован намного шире, как в отношении физических, так и юридических лиц. Особую актуальность патронаж приобретает для некоммерческих видов деятельности.

Патронаж – это оказание долгосрочной материальной и организационной поддержки некоммерческой деятельности в ответ на получение определенных прав на участие в управлении. Патрон может быть наделен правом участия в разработке стратегии развития, текущем планировании некоммерческой деятельности и т.д.

Патронаж необходимо отличать от меценатства, которое в основном

распространяется на сферу культуры и носит просветительский характер.

Меценатство – организация и поддержка общественно-значимых мероприятий в просветительских целях (преимущественно в сфере культуры и искусства).

*Членские взносы.* Членские взносы также не имеют однозначной трактовки в российском законодательстве. Закон РФ «О некоммерческих организациях», рассматривая права и обязанности членов некоммерческих организаций, не дает общего определения отношений членства. Закон РФ «Об общественных объединениях» в ст. 6 в качестве членов рассматривает физических и юридических лиц, «чья заинтересованность в совместном решении задач объединения в соответствии с нормами его устава оформляется соответствующими индивидуальными заявлениями или документами, позволяющими учитывать количество членов общественного объединения в целях обеспечения их равноправия». Однако в законе не указано на взаимовыгодный и дифференцированный характер членства, связанный с регулярной уплатой различных членских взносов для получения товаров и услуг организации.

Членские взносы – регулярное отчисление средств в некоммерческую организацию с целью получения определенного пакета товаров и услуг.

Грант – средства целевого финансирования (денежные средства или иное имущество), выделяемые на конкурсной основе и предоставляемые безвозмездно и безвозвратно с последующим отчетом об их целевом использовании.

### **Привлеченные источники финансирования некоммерческих организаций в США и России.**

Привлеченные средства являются основным источником финансирования некоммерческой сферы США. На протяжении последних двадцати лет они составляют около 70% всех финансовых поступлений

некоммерческой сферы<sup>30</sup>. В 1999 г. средства от населения и коммерческого сектора в бюджете некоммерческих организаций достигли 11,1 млрд. долларов, тогда как государственные субсидии – всего 1,3 млрд. долл.<sup>31</sup>.

За 1970-1990-е гг. наблюдаются следующие тенденции развития привлеченного финансирования в американской некоммерческой сфере.

*Во-первых*, за последние двадцать лет в некоммерческой сфере США наметилась устойчивая тенденция, с одной стороны, увеличения благотворительных взносов населения и, с другой стороны, снижения темпов роста благотворительных вкладов коммерческого сектора. Благотворительные взносы населения в некоммерческой сфере в процентах к личным доходам населения возросли с 1,95% в 1970 г. до 2,19% в 1999 г.<sup>32</sup> Благотворительные вклады корпораций, стабильно увеличивавшиеся за период с 1970 г. по 1980 г. от 0,8 млрд. долл. до 5,6 млрд. долл., остановились в своем росте с 1980-го г. В результате, благотворительные взносы компаний в 1980 г. и 1999 г. составили одну и ту же цифру – 5,6 млрд. долл.<sup>33</sup>.

Выявленную тенденцию можно объяснить изменениями в политике коммерческих структур, а именно сменой форм филантропии. Как точно замечает сотрудник Коммерческого Комитета Поддержки Искусств под эгидой Национального Индустриального Совета США Д. Йедлик, налицо «отход от понятия чистой филантропии к той позиции, когда образуется союз бизнеса с некоммерческой сферой с целью достижения взаимных деловых целей»<sup>34</sup>. Если в 1970-е годы в благотворительной политике предпринимательских структур имела место *чистая филантропия*, т.е. свободное жертвование средств некоммерческим организациям без преследования каких-либо коммерческих целей, то с 1980-х годов наметилась тенденция к анализу и планированию всех направлений расходов компаний, в том числе и благотворительных.

<sup>30</sup> Nonprofit Almanac. 1998 – 1999. P. 147-150.

<sup>31</sup> Statistical Abstract of US. 2000. P.388.

<sup>32</sup> Nonprofit Almanac. 1999-2000. P. 81.

<sup>33</sup> Ibid, p. 84.

<sup>34</sup> Ten New Directions for the 1990's. / Ed. by J. Naisbitt and P. Aburdene. – N.Y.: William Morrow and Co., 2001, p. 106.

В регулярное обращение вошел термин *корпоративные социальные инвестиции*, обозначающий отчисление средств коммерческими организациями на общественно-полезные цели. Каждая статья социальных расходов корпорации должна быть запланирована заранее и сопровождаться определенной отдачей. С позиций некоммерческих организаций корпоративные социальные инвестиции принимают форму *спонсорских средств*.

В ходе спонсирования некоммерческие организации приобретают необходимые для выполнения уставной деятельности материальные и денежные ресурсы, возможности использования современных видов связи, оборудования, а также повышения квалификации сотрудников.

Спонсоры, согласно материалам Американского Коммерческого Комитета Поддержки Искусств, рассматривают корпоративные социальные инвестиции как «составляющие программы связей с общественностью, направленной на расширение внешних контактов и создание благоприятного имиджа фирмы». Кроме того, спонсорство выступает как «недорогое средство рекламы и доступа к престижным развлекательным программам»<sup>35</sup>. Действительно, некоммерческие организации в ответ на спонсорский взнос включают название компании в свои печатные издания; помещают логотип фирмы на входных билетах, информационных проспектах; берут на реализацию продукцию компании; предоставляют фирме право использования своей марки, площадей, а также возможности участия в различных мероприятиях и т.д. Например, одной из популярных форм работы со спонсорами является продажа некоммерческими организациями так называемых *именных мест*, где за определенную сумму можно получить право разместить свое имя. Это может быть надпись на стене («донорские стены»), колонне, постаменте и т.д. Так, Метрополитен музей в Нью-Йорке, крупнейший художественный музей США, продал 5000 кровельных черепиц

---

<sup>35</sup> К. Твиди. Организация партнерских отношений между бизнесом и культурой. // Работать с коммерческим сектором: спонсорство или партнерство? Материалы международного симпозиума. – СПб.: Изд-во Чернышева, 1997, с. 29-30.

по 500 долларов за каждую, на которых могли быть выгравированы имена спонсоров<sup>36</sup>.

Таким образом, выгоды спонсоров можно разделить на прямые и косвенные. К *прямым выгодам* относятся получение рекламы, доступ к современным источникам информации и т.д. *Косвенные выгоды* спонсорства заключаются в завоевании лояльного отношения властей и известных политических деятелей, улучшении имиджа фирмы в обществе, что в целом способствует созданию благоприятной среды для бизнеса.

В результате, корпоративные социальные инвестиции компаний формируют новую форму филантропии, которую можно назвать *стратегической*.

*Во-вторых*, большое влияние на развитие некоммерческой сферы оказывают *благотворительные фонды*. США отличаются постоянным ростом числа благотворительных фондов и их активов. Так, если в 1980 г. в стране насчитывалось 22,5 тыс. благотворительных фондов, то к 1999 г. их число удвоилось и составило 45,8 тыс. Еще более значительным является рост активов фондов за данный период – более чем в шесть раз – с 41,6 млрд. долл. до 256,7 млрд. долл. Показательным являются и темпы увеличения числа предоставленных некоммерческой сфере грантов. В 1999 г. гранты благотворительных фондов достигли 10652 ед. на сумму 789 млн. долларов, что в 4,3 раза выше уровня 1980 г.<sup>37</sup>.

Благотворительные фонды в большинстве случаев предпочитают заниматься долгосрочными программами развития некоммерческой сферы, например, образовательными проектами, развитием новых направлений искусства, созданием информационной сети и т.д. Однако это не означает, что фонды полностью финансируют выбранные программы. Их субсидии в ряде случаев носят частичный, разовый или непродолжительный характер и ставят целью помочь развитию проекта на начальной стадии.

---

<sup>36</sup> The Metropolitan Museum of Art. Annual Report for the Year 1999–2000. – N.Y. 2000, p. 34.

<sup>37</sup> Statistical Abstract of US. 1982-83. p. 348; Statistical Abstract of US. 2000. p.388.

Вместе с тем, поддержка некоммерческой сферы благотворительными фондами не ограничивается только предоставлением грантов. В последние годы большую популярность получил такой вид поддержки благотворительных фондов как *консалтинг*. Как справедливо отмечает И. М. Шейман, «крупные благотворительные фонды все чаще выполняют функции научно-консультационных центров по широкому кругу проблем»<sup>38</sup>. Действительно, сотрудники фондов занимаются в некоммерческой сфере экспертными оценками программ, участвуют в отборе и ранжировке проектов, разрабатывают рекомендации по эффективной реализации работ в некоммерческих организациях и т.д. Таким образом, благотворительные фонды оказывают поддержку некоммерческим организациям не только в форме финансовой, но и научно-консультационной помощи.

*В-третьих*, важную роль в финансировании некоммерческой сферы играют членские взносы.

В зависимости от типов участников выделяются два вида членства – *индивидуальное* (для физических лиц) и *корпоративное* (для юридических лиц). С точки зрения сроков членства отмечают три вида – *годовое*, *срочное* (5, 10, 15, 20, 25 лет) и *бессрочное членство*. В зависимости от суммы денежного вклада выделяются категории *простых* и *привилегированных членов, доноров, покровителей* некоммерческой организации и др.

Различные категории членства дают разные преимущества вкладчикам. Прежде всего, члены имеют право на бесплатное или льготное приобретение услуг некоммерческих организаций. Вместе с тем, члены общества постоянно получают новости из жизни некоммерческой организации через присылаемые журналы, информационные бюллетени, приглашения, а также имеют скидки на ее печатную и сувенирную продукцию.

Кроме того, привилегированные члены, доноры и покровители могут принимать непосредственное участие в управлении некоммерческой

---

<sup>38</sup> Коммерческая и некоммерческая деятельность в социальной сфере./ Под ред. И.М. Шеймана и др. – М.: Наука, 1995, с. 38.

организацией. Они могут получать право голоса на заседаниях высшего органа управления некоммерческой организации. В частности, они могут участвовать в рассмотрении задач и направлений деятельности некоммерческой организации, утверждении бюджета расходов и доходов, а также в анализе результатов работы организации.

Таким образом, популярность системы членства можно объяснить тем, что она является своеобразной формой участия в деятельности некоммерческих организаций и предусматривает большое число привилегий для вкладчиков.

*В-четвертых*, среди привлеченных источников финансирования некоммерческих организаций особое место занимают заемные средства. В качестве заемных источников финансирования выступают кредиты банков, финансовых институтов, международных организаций и др.

Отдельное место в системе заемного финансирования некоммерческих организаций занимают *не облагаемые налогом муниципальные облигации*, обычно называемые *мунисами* (munis).

Муниципальными облигациями называют облигации, выпускаемые для финансирования деятельности некоммерческих предприятий муниципальными органами власти и собственно некоммерческими организациями (больницами, медицинскими центрами и т. п.).

За рубежом существует несколько типов мунисов. В зависимости от сроков выделяют краткосрочные и долгосрочные мунисы. *Краткосрочные муниципальные векселя* используются в основном для преодоления временных денежных затруднений некоммерческих организаций, тогда как *долгосрочные муниципальные облигации* — для финансирования инвестиционных проектов некоммерческих предприятий.

Кроме того, в зависимости от видов обеспечения существует три типа мунисов. *Муниципальные облигации*, обеспеченные безусловной гарантией республиканских или местных органов власти, т. е. всеми налоговыми поступлениями данного уровня. *Специальные налоговые облигации*, выплаты



по которым гарантируются с помощью отдельных налогов, и *муниципальные доходные облигации*, для которых обеспечением выступают активы самих некоммерческих организаций. Последний тип мунисов получил большое распространение среди некоммерческих организаций за рубежом, так как основная сумма и проценты по таким облигациям выплачиваются из доходов от финансируемых с их помощью проектов (строительство дорог, мостов, аэропортов, систем коммунальных услуг и т.д.)

В России использование муниципальных облигаций как источника заемного финансирования некоммерческих организаций еще не получило распространения, как за рубежом. Однако в перспективе данный источник финансирования, несомненно, получит не меньшую популярность в России, чем в западных странах.

*В-пятых*, в 90-е гг. в некоммерческой сфере получило развитие новое направление привлеченного финансирования – *резервные взносы (reserve endowment)*.

Резервные взносы представляют особую форму привлечения средств физических и юридических лиц в некоммерческую организацию. В отличие от других типов взносов, резервные взносы размещаются некоммерческой организацией на счетах банков и инвестиционных институтов с целью получения стабильных процентов. Главной особенностью резервных взносов является запрет на использование самой суммы взноса на финансирование расходов некоммерческой организации. Некоммерческая организация вправе распоряжаться только накопленными процентами с этой суммы, причем сам взнос никогда не возвращается вкладчику.

Контроль за использованием резервных взносов и доходов от них осуществляет совет попечителей некоммерческой организации. Он ежегодно определяет лимит расходов созданного фонда исходя из средней ставки процентов по вкладам и в соответствии с планом работы некоммерческой организации. При этом использование накопленных процентов от резервных взносов может идти на покрытие как капитальных, так и текущих расходов.

Резервные взносы могут привлекаться в различных формах. Одной из таких форм является *мемориальный взнос*, посвященный какой-либо дате или событию. Популярность данной формы резервного взноса объясняется тем, что частное событие отмечается в рамках некоммерческой организации. Например, некоммерческая организация может публиковать информацию о наступившем событии в своих печатных изданиях, высылать поздравления и подарки от своего имени, предоставлять площади под проведение банкетов и др.

Большое значение в условиях российской экономики приобретает использование некоммерческими организациями такого источника финансирования как резервные взносы. Правовые особенности резервных взносов предоставляют возможность создать своеобразный фонд в некоммерческих организациях, который выступит определенным гарантом их деятельности и позволит повысить их финансовую устойчивость.

В России наблюдается иная ситуация в структуре финансирования некоммерческих организаций, по сравнению с США. Государственные субсидии остаются значительным ресурсом, составляя от 20% до 70% доходов некоммерческих организаций. Вместе с тем, в структуре финансирования российских некоммерческих организаций появляются и новые тенденции.

*Во-первых*, большое внимание уделяется привлечению новых источников финансирования в форме благотворительных, спонсорских взносов и др. Однако если в США привлеченные средства предполагают финансирование, со стороны как физических, так и юридических лиц, то в России речь идет в основном только о корпоративном финансировании. Доля благотворительных средств населения в бюджете некоммерческих организаций составляет крайне малую часть. Это связано с низким уровнем доходов населения, не позволяющим ему заниматься благотворительной деятельностью; неразвитостью традиций меценатства, а также с отсутствием эффективных мер стимулирования благотворительной деятельности со стороны государства.

*Во-вторых*, кроме благотворительных и спонсорских взносов юридических лиц, значительный удельный вес в структуре привлеченных источников финансирования российских некоммерческих организаций составляют *гранты благотворительных фондов и организаций*. Некоммерческие организации в основном получают гранты от американских фондов и организаций, таких как Фонды «Евразия», «Форда», «Сороса», «Мючуал Андестендинг», Мировой Банк Реконструкции и Развития и др.

*В-третьих*, в российской некоммерческой сфере большое распространение получила *система членства*. Однако если в американских некоммерческих организациях членство ориентировано на средние слои населения, то в России – на очень обеспеченных граждан. К примеру, средние ежегодные взносы в американские музеи составляют 25–50 долларов, тогда как в России 75–100 долларов. Так, минимальный членский взнос в Общество Друзей Метрополитен для нелюбимых категорий граждан составляет 45 долл., а в Клуб Друзей Эрмитажа, Русского Музея – 100 долл. Учитывая различия в платежеспособности граждан двух государств, разница в размерах членских взносов в действительности оказывается намного больше.

Кроме того, американские некоммерческие организации предусматривают льготные тарифы для малообеспеченных категорий граждан, таких как, студенты, пенсионеры и т.д. К примеру, членские взносы для студентов и пенсионеров в Метрополитен установлены в размере 25 долл. В России подобной практики не существует. В результате, в России общества друзей учреждений культуры приобретают элитарный характер и ограничиваются небольшим числом как российских, так и иностранных членов. Как правило, число индивидуальных членов в российских клубах друзей не превышает ста человек, а корпоративных – двухсот фирм. В США подобные общества друзей носят массовый характер и могут насчитывать десятки тысяч членов. Так, Общество Друзей Бостонского Музея Изобразительных Искусств объединяло в 1999 г. 14 тыс. индивидуальных и 4,5 тыс. корпоративных членов, а Клуб Друзей Русского Музея – 25

индивидуальных и 45 корпоративных членов, из которых 15 и 30 членов были российскими резидентами<sup>39</sup>. Выделенные отличия системы членства в России находят свое отражение в структуре финансирования отечественных учреждений культуры.

В целом, согласно структуре доходов российских некоммерческих организаций, доля членских взносов в их бюджетах остается достаточно низкой по сравнению с американскими организациями.

### **3.2.2. Государственные источники финансирования некоммерческих организаций.**

*Вторая группа* доходов некоммерческих организаций, объединяющая различные виды *государственного финансирования*, является традиционным источником поступлений некоммерческой сферы США. К государственным источникам финансирования относятся регулярные субсидии государства на содержание и развитие некоммерческих организаций, а также разовое финансирование, связанное с реализацией отдельных проектов, программ и др. Государственное финансирование имеет намного меньшие объемы по сравнению с привлеченными средствами, что связано с длительностью и сложностью процессов получения бюджетных средств, а также с большой работой по сбору информации для обоснования необходимости финансовой поддержки. В 1999 г. государственные средства в некоммерческой сфере оценивались в 1,3 млрд. долларов, что составляет 8,1% от общих финансовых поступлений некоммерческих организаций<sup>40</sup>. Однако приведенные результаты не учитывают *непрямое государственное финансирование*.

*Во-первых*, отчисления федерального правительства США на развитие некоммерческой сферы через правительства отдельных штатов и местные органы власти, которые вправе сами определять направления расходов и круг

---

<sup>39</sup>Государственный Русский Музей. Отчет о работе музея за 1999 г. – СПб.: Palace Edition, 2000, с. 76.; Boston Museum of Fine Arts. Annual Report for the Year 1998–1999. – Boston, 2000. P.43.

<sup>40</sup> Nonprofit Almanac. 1999 – 2000. P. 147-150.

некоммерческих организаций, а также через специальные внебюджетные фонды.

*Во-вторых*, государственные дотации частным лицам на культурно-просветительские цели или предоставление гражданам права бесплатного посещения подобных организаций. В США в 1999 г. на возмещение расходов потребителей приходилось до 70% средств, предоставляемых федеральным правительством на развитие некоммерческих организаций<sup>41</sup>.

*В-третьих*, наделение некоммерческих организаций льготами по уплате налоговых, таможенных и иных сборов. К последним может относиться полное или частичное освобождение некоммерческих организаций от платы за пользование государственным или муниципальным имуществом. Налоговые льготы в некоммерческой сфере определяются Службой Внутренних Доходов США (The Internal Revenue Service), которая разрабатывает так называемый Шифр Доходов (The Internal Revenue Code)<sup>42</sup>. Доходы некоммерческих организаций освобождаются от налогообложения, если они получены от некоммерческой деятельности и не подлежат распределению между ее участниками.

В некоторых штатах доходы от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций также не подлежат налогообложению. Это мотивируется большими административными затратами на разделение коммерческой и некоммерческой деятельности. Так, за 1996 г. правительство США получило от сбора налогов на доходы некоммерческих организаций 24,6 млн. долларов, что составило менее 0,02% от общих поступлений Федерального бюджета в 600 млрд. долларов. Кроме того, 1% работников службы налогового управления был занят определением размеров доходов от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Ibid, . P. 154.

<sup>42</sup> Simon J. The Tax Treatment of Nonprofit Organisations: a Review of Federal and State Policies. // The Nonprofit Sector. A Research Handbook / Ed. by Powell W.W. – New Haven, 1987, p. 42.

<sup>43</sup> Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1998, p. 49.

С 1980-х гг. в государственной политике США четко прослеживается тенденция перехода от прямого к совместному финансированию программ и проектов в некоммерческой сфере.

Выделяются два вида *совместного финансирования* некоммерческой сферы.

*Первый вид* – это *долевые субсидии*. Государственные средства в данном случае предоставляются только при условии дополнительного финансирования проекта за счет собственных или привлеченных средств некоммерческой организации. К примеру, большую популярность в США получили так называемые субсидии «1:3», в которых на одну долю государственных инвестиций приходится три доли частных вложений.

*Второй вид* – *возвратные субсидии*. Государство в этом варианте выделяет средства некоммерческим организациям только в том случае, если они обязуются компенсировать частично или полностью предоставленное финансирование. Возвратные субсидии в большинстве случаев используются для реализации высокорентабельных долгосрочных проектов, доходы от которых значительно превышают объем субсидий. Таким образом, возвратные субсидии можно рассматривать в качестве беспроцентного государственного кредита. С помощью такого механизма финансирования государство позволяет некоммерческим организациям реализовывать проекты с высокой финансовой отдачей в будущем.

Итак, совместное государственное финансирование некоммерческой сферы призвано не только покрывать расходы некоммерческих организаций, но и повышать их экономическую самостоятельность и устойчивость на рынке.

### 3.2.3. Собственные источники финансирования некоммерческих организаций

*Третья группа* источников финансирования некоммерческих организаций объединяет *доходы от собственной деятельности*. К таковой могут относиться как основные (выставочная, образовательная, концертная деятельность и т.д.), так и дополнительные (коммерческая деятельность и др.) направления работы.

При анализе данной группы доходов важно четко проводить различие между поступлениями от некоммерческой и предпринимательской деятельности. Доходы от некоммерческой деятельности могут складываться из выручки от реализации билетов, проведения экскурсий и лекций, работы студий и кружков, предоставления фото- и видео услуг, выездных выставок и гастролей и т.д. В целом, они играют важную роль в бюджете некоммерческих организаций. Так, в 1999 г. доходы от основной деятельности американских некоммерческих организаций составили 2 млрд. долларов, или 12,5% от общих финансовых поступлений<sup>44</sup>. На уровне отдельной некоммерческой организации подобные доходы не превышают 30%.

Наряду с основной деятельностью некоммерческие организации много внимания уделяют развитию предпринимательских направлений работы. Коммерческая деятельность организаций сводится к реализации сувенирной продукции, предоставлению платных услуг мастерских, ателье, а также к работе кафе, ресторанов, видеоцентров, автомобильных стоянок и т.д. В развитии коммерческой деятельности некоммерческих организаций США можно выделить следующие тенденции.

*Во-первых*, с 1980-х гг. большую популярность в некоммерческой сфере США получили такие виды предпринимательской деятельности, как *лотереи, конкурсы и аукционы*. Возможности получения доходов от таких мероприятий

---

<sup>44</sup> Nonprofit Almanac. 1999 – 2000. pp. 147-150.

очень высоки и зависят от масштабов их проведения. Призами в лотереях и конкурсах, а также предметами аукционов могут выступать не только материальные блага, но и услуги, права. В этом случае на конкурс или аукцион выставляется, например, право посещения какого-либо мероприятия, встреча с культурным деятелем и т.д. Несмотря на привлекательность подобной деятельности она требует серьезных затрат, прежде всего, на рекламу, развитие связей с общественностью и т.д. В силу этого некоммерческие организации в большинстве случаев стремятся заручиться поддержкой муниципальных органов власти или коммерческих структур, а также привлечь для участия влиятельных и известных лиц.

*Во-вторых*, некоммерческие организации в США предпочитают юридически разграничивать некоммерческую и предпринимательскую деятельность. Это можно объяснить тем, что объемы предпринимательских поступлений некоммерческих организаций, ограничиваются со стороны муниципальных органов власти. Подобное разделение деятельности достигается двумя способами.

*Первый*, для ведения предпринимательской деятельности при некоммерческой организации создается отдельное предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит некоммерческой организации.

*Второй*, некоммерческая организация предоставляет свои площади, торговые марки и другие права компаниям, занимающимся коммерческой деятельностью, а те, в свою очередь, отчисляют от полученной прибыли определенный процент.

В России также наблюдается подобное юридическое разделение уставной и предпринимательской деятельности некоммерческих организаций. В качестве примера разделения можно привести опыт Государственного Эрмитажа. В 1990-е гг. на территории музея было создано коммерческое предприятие «ЭСП», объединяющее сувенирные и книжные магазины, кафе и буфет для сотрудников. По договору с Эрмитажем стал работать банк «Петровский», наделенный правом проводить валютно-обменные операции на



территории музея и обязанный перечислять на счет Эрмитажа 50% прибыли, полученной от этой деятельности. Кроме того, музей приобрел контрольный пакет акций транспортной компании “Хэпри”, осуществляющей монтаж, упаковку и транспортировку материалов, в том числе и музейных экспонатов.

Итак, финансирование некоммерческих организаций отличается большим разнообразием источников доходов и находится в тесной зависимости от национальных особенностей. Так, в некоммерческой сфере США традиционно доминируют собственные и привлеченные источники финансирования, тогда как в России значительным источником выступают государственные субсидии, хотя благотворительные взносы и доходы от собственной деятельности играют все большую роль в структуре финансирования некоммерческих организаций.

#### **Вопросы для самопроверки:**

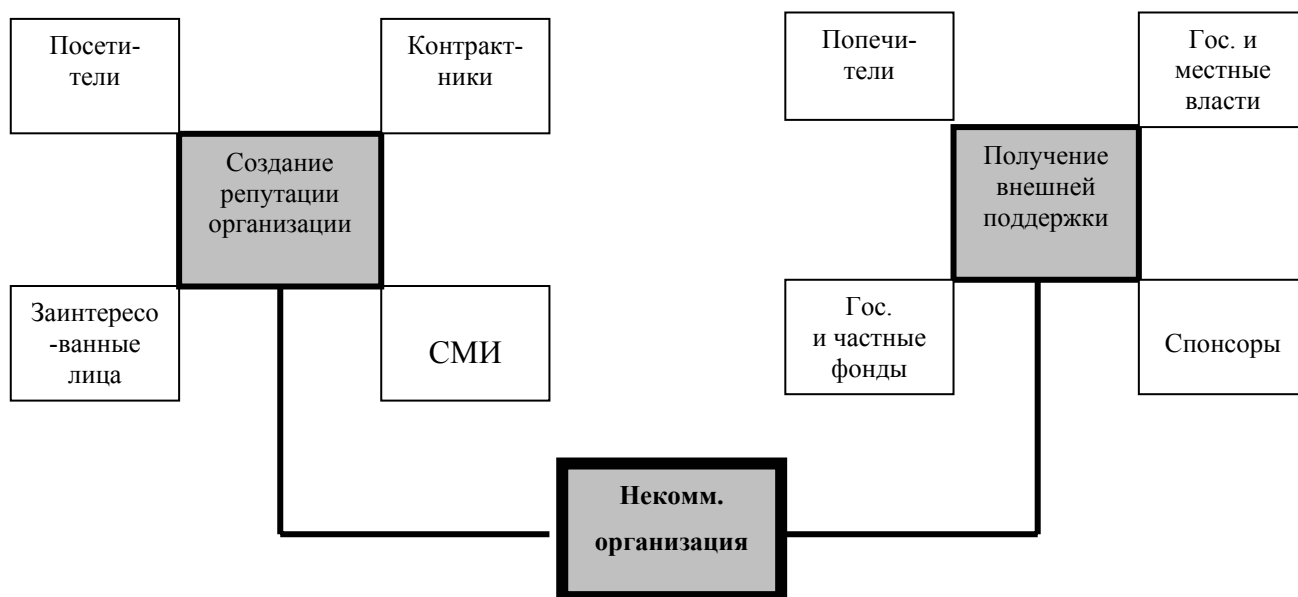
- 1) В какие три группы можно объединить все источники финансирования некоммерческой сферы?
- 2) Чем отличаются спонсорские взносы от благотворительных взносов?
- 3) Что такое мунисы?
- 4) Что понимается под косвенным финансированием некоммерческой сферы?
- 5) Каковы особенности финансирования некоммерческой сферы в России?

## **Глава 4. Планирование деятельности некоммерческих организаций**

### **4.1. Маркетинговое планирование**

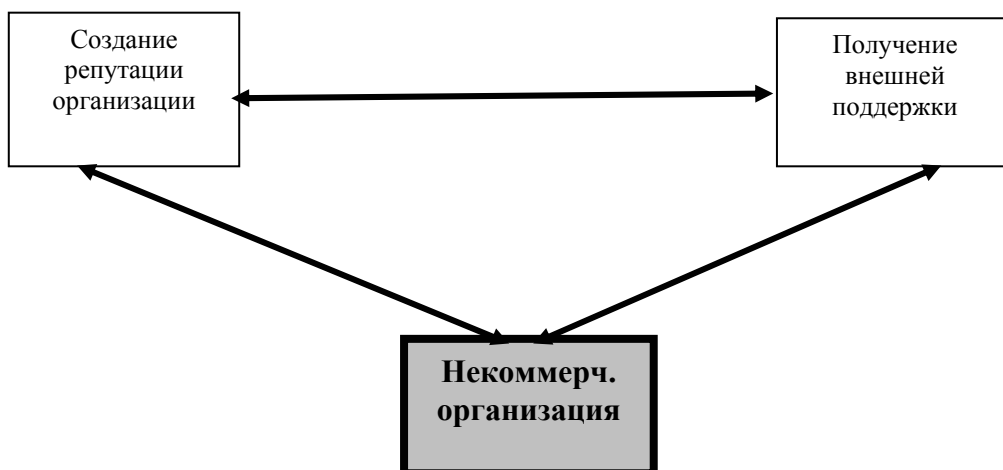
Маркетинг является одним из ведущих инструментов менеджмента в некоммерческих организациях. С помощью маркетинга некоммерческие организации решают различные задачи своей деятельности – социальные, благотворительные, культурно-просветительские, научно-исследовательские, привлекая для этого разнообразные формы общественной и государственной поддержки.

Различные цели деятельности некоммерческих организаций требуют выделения отдельных направлений их маркетингового планирования. Некоммерческие организации ориентируют свою работу не только на потребителей, но и на лиц, оказывающих им различные виды поддержки. Согласно рис. 4.1.1, работа с посетителями, контрактниками, заинтересованными лицами, а также средствами массовой информации необходима для оправдания миссии некоммерческой организации и создания ее репутации. Отношения с попечителями, спонсорами, фондами, государственными и местными властями направлены в некоммерческой организации на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетингового планирования.



*Рис. 4.1.1. Направления маркетингового планирования  
некоммерческой организации*

Необходимо отметить, что разные области маркетингового планирования в некоммерческой сфере сильно взаимосвязаны. Внимание прессы, создание собственного уникального имиджа и прочной репутации позволяет привлечь интерес частных, корпоративных и государственных вкладчиков (см. рис. 4.1.2). Все это позволяет определить маркетинг в некоммерческой сфере как совокупность взаимосвязанных мер, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и получение внешней поддержки.



*Рис. 4.1.2. Развитие направлений маркетингового планирования в некоммерческой сфере*

Выделенные направления маркетингового планирования приобретают особую актуальность в российских условиях, когда некоммерческие организации вынуждены искать альтернативы государственным источникам финансирования, привлекая финансовые средства от населения, коммерческих и некоммерческих организаций внутри страны и за рубежом.

**Маркетинговая среда некоммерческих организаций культуры.** В системе маркетингового планирования некоммерческих организаций большое значение имеет маркетинговая среда. По определению Е.В. Песоцкой “маркетинговая среда рассматривается как совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком”<sup>45</sup>. Маркетинговая среда складывается из совокупности факторов на макро- и микроуровнях, напрямую влияющих на эффективность работы организации.

**Макросреда.** Макросреда «включает заданные условия деятельности

<sup>45</sup> Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000.– с. 48.

организации, которые необходимо учитывать при управлении и разработке стратегии развития»<sup>46</sup>. Макросреда объединяет такие факторы как политические, экономические и др., определяющие развитие некоммерческой сферы. В то же время некоммерческая сфера отличается устойчивыми обратными связями со своей макросредой, которые заключаются в непосредственном влиянии на формирование личности, уровень развития нации, что, в конечном счете, воздействует на само отношение к некоммерческой сфере.

*Политическая среда.* Во все времена политическая среда оказывала на некоммерческую сферу сильное влияние. В России в дореволюционный период уделялось большое внимание развитию и финансированию императорских театров, частных школ, приютов и т.д. В годы советской власти некоммерческие организации находились в полной правовой и финансовой зависимости от государства, которое использовало некоммерческую сферу для продвижения в обществе новой идеологии.

В настоящее время, большинство некоммерческих организаций в России являются государственными и действуют в организационно-правовой форме учреждения. Согласно закону РФ «О некоммерческих организациях» 1995 г., учреждения владеют имуществом на праве оперативного управления и не отвечают им по своим обязательствам. В данном случае гарантом выплат выступает учредитель-собственник, который контролирует и финансирует в полном или частичном объеме деятельность учреждений.

Изменение правительственной политики по отношению к некоммерческой сфере иногда тяжело сказывается на последней. Это связано с тем, что некоммерческие организации характеризуются консервативностью, неспособностью к быстрой реорганизации и нововведениям. Так, с переходом к рыночным отношениям в стране сокращение государственных субсидий

---

<sup>46</sup> Маркова В.Д. Маркетинг услуг / В.Д. Маркова.– М.: Финансы и статистика, 1996.– с. 58.

некоммерческой сфере привело к глубокому финансовому кризису многочисленные некоммерческие организации.

*Экономическая среда.* Развитие некоммерческой сферы непосредственно зависит от экономического благосостояния страны и типа экономической среды.

При социально-ориентированной экономической среде приоритеты отдаются развитию социальной сферы. Государство, перераспределяя ВВП, направляет значительные средства на прямое финансирование некоммерческих организаций. В качестве примера социально-ориентированной экономической среды можно привести опыт СССР.

В условиях рыночно ориентированной экономической среды некоммерческие организации, как и коммерческие предприятия, должны самостоятельно заботиться о своем развитии. Прямые государственные субсидии в данном случае не являются основным источником финансирования некоммерческой сферы. Государство отдает предпочтение косвенному финансированию некоммерческих организаций через систему налоговых льгот. В таких условиях некоммерческим организациям приходится заниматься предпринимательской деятельностью, привлечением средств от населения, коммерческого сектора, фондов, государства и т.д.

Кроме двух типов экономической среды можно выделить *экономическую среду в условиях переходной экономики*. Она характеризуется дефицитом как государственных, так и частных средств. Стремясь преодолеть кризис, некоммерческие организации обращаются за помощью к зарубежным источникам финансирования, создают свои филиалы, общества, фонды на территории других государств.

**Микросреда.** Наряду с макропроцессами большое значение имеет также микросреда. По словам Ф. Котлера, микросреда включает “силы, имеющие непосредственное отношение к самой организации и ее возможностям по обслуживанию клиентуры”<sup>47</sup>. Микросреда в свою очередь может быть

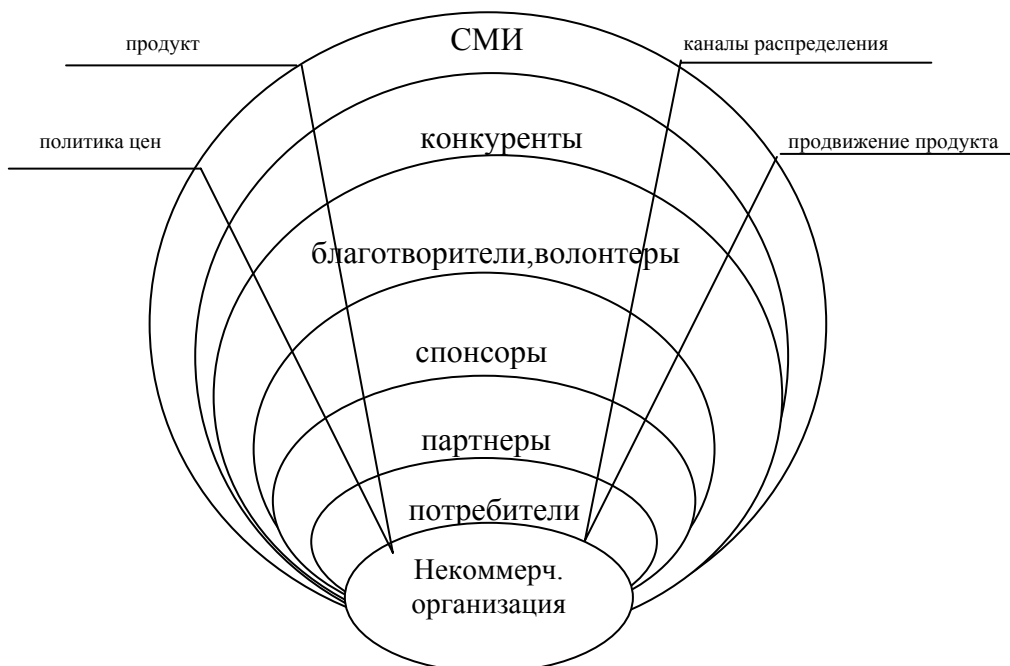
---

<sup>47</sup> Kotler P. Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and

подразделена на две составляющие: внутреннюю и внешнюю.

*Внешняя микросреда.* Внешней средой маркетинга является та окружающая среда, на которую организация выходит со своими маркетинговыми мероприятиями. В некоммерческой сфере она включает реальных и потенциальных посетителей, партнеров, спонсоров, благотворителей, волонтеров, конкурентов, а также общественность в качестве средств массовой информации и иных лиц, формирующих общественное мнение о работе некоммерческих организаций (см. рис. 4.1.3).

В качестве потребителей некоммерческих организаций выступают различные слои населения. Некоммерческие организации могут специализироваться на работе с определенной аудиторией, например, с детьми, взрослыми, студентами, пенсионерами и т.д.



*Рис. 4.1.3. Составляющие внешней среды маркетинга  
некоммерческой организации*

В некоммерческой сфере удовлетворение потребностей и желаний потребителей требуют пристального внимания. Одним из способов выявления

данных потребностей являются проводимые организацией социологические опросы потребителей, книги “жалоб и предложений”, изучение общественного мнения через вторичные источники информации.

В качестве примера интересно обратиться к результатам опроса посетителей Государственного Русского музея в Санкт-Петербурге, проведенного автором в августе 2001 г. В ходе исследования было опрошено 54 человека и выявлены основные потребности российских и иностранных посетителей (см. таблицу 4.1.1).

Так, среди российских посетителей коллективные посетители большое внимание уделяют скидкам на билеты, возможностям посещения экскурсий, тогда как иностранные групповые посетители больше всего заинтересованы в высоком уровне обслуживания и четкости расписания. Впрочем, потребности индивидуальных иностранных посетителей практически не отличаются от коллективных желаний. К ним добавляются наличие информационного обеспечения, удобных часов и дней работы, а также скидок на билеты.

Напротив, российские индивидуальные посетители проявляют наибольший интерес к образовательным, культурным и научным программам. Их желания обычно сводятся к возможности посещения отдельных и цикловых экскурсий, лекций, концертов, а также конференций, семинаров, студий, кружков и т.д.

В целом, российские посетители, в отличие от иностранных граждан, предъявляют меньше требований к уровню обслуживания и информационному обеспечению музея. Для них особенно важным является разнообразие и качество образовательных и культурных программ. Принимая во внимание различия в потребностях целевых групп, некоммерческие организации культуры должны строить свою политику таким образом, чтобы максимально удовлетворять запросы потребителей.



Таблица 4.1.1.

### Потребности посетителей Государственного Русского музея

<b>Российские посетители:</b>  Индивидуальные посетители    Коллективные посетители	<b>Потребности:</b>  Образовательные программы (лекции, экскурсии, студии, кружки) Культурные программы (концерты, представления) Научные программы (конференции, семинары)  Экскурсии, скидки на билеты
<b>Иностранные посетители:</b>  Индивидуальные посетители    Коллективные посетители	<b>Потребности:</b>  Высокий уровень обслуживания, информационное обеспечение, четкость расписания, удобные часы и дни работы, скидки на билеты  Высокий уровень обслуживания, четкость расписания

Помимо потребителей, большую роль во внешней среде играют партнеры и конкуренты некоммерческих организаций. Партнерами некоммерческих организаций могут выступать не только подобные организации, но и коммерческие предприятия, органы государственной власти, общественные и иные организации, совместными усилиями решающие общие задачи.

Конкурентов некоммерческих организаций можно объединить в две группы. Первая группа включает организации, предлагающие сравнимые некоммерческие услуги (например, конкуренция среди музеев). Вторая группа конкурентов объединяет коммерческие и некоммерческие организации, производящие услуги качественно иного характера (например, конкуренция между учреждениями культуры и предприятиями шоу бизнеса (клубы, танцхоллы и др.) Еще несколько лет назад вторая группа конкурентов не принималась во внимание многими некоммерческими организациями. Однако с быстрым развитием индустрии досуга, появлением новых услуг на рынке

новые конкуренты стали оказывать заметное влияние на функционирование некоммерческой сферы, занимая все больше свободного времени потребителей.

В связи с тем, что одним из направлений маркетингового планирования некоммерческих организаций является привлечение независимой поддержки, отдельное место во внешней микросреде занимают благотворители, спонсоры и волонтеры.

Благотворители – это физические и юридические лица, оказывающие добровольную бескорыстную поддержку (передачу имущества, в том числе денежных средств, выполнение работ, предоставление услуг) в пользу некоммерческой организации культуры. Важную роль среди благотворителей играют волонтеры. Волонтеры, или добровольцы, – граждане, осуществляющие благотворительную деятельность в форме безвозмездного труда в интересах некоммерческой организации культуры. Иными словами, добровольцы предоставляют свои услуги не ради материального вознаграждения, а для удовлетворения социальных, благотворительных и духовных интересов.

Спонсоры, в отличие от благотворителей, предоставляющих поддержку на безвозмездной основе, руководствуются исключительно коммерческими интересами. Спонсоры предлагают различные формы поддержки на условиях распространения рекламы, организации коммерческих выставок, пресс-конференций, реализации их продукции, использования помещений спонсируемого и др.

*Внутренняя микросреда.* Внутренняя среда маркетинга включает тех лиц и те силы, которыми осуществляется маркетинг внутри организации. Как правило, в крупных некоммерческих организациях имеются службы, планирующие, разрабатывающие и осуществляющие маркетинговые программы отдельно для посетителей, спонсоров, друзей и т.д. Это отделы развития, гостеприимства, маркетинга и связей с общественностью.

В качестве примера рассмотрим организационную структуру маркетинга

в Государственном Эрмитаже. Она состоит из трех отделов, а именно: отдела развития и маркетинговых исследований, службы гостеприимства и связей с общественностью, подчиняющихся заместителю директора по выставкам и развитию (см. рис. 4.1.4). Отдел развития, состоящий из пяти человек, занимается изучением запросов потребителей путем проведения маркетинговых исследований, привлечением благотворительных и спонсорских средств от физических и юридических лиц.



*Рис. 4.1.4* Организационная структура маркетинга в Государственном Эрмитаже

Самым большим отделом в организационной структуре маркетинга является служба гостеприимства, насчитывающая около двадцати сотрудников. В системе маркетинга служба гостеприимства играет важную роль, занимаясь предоставлением информационных услуг посетителям, развитием партнерских отношений в различных регионах. В своей работе отдел гостеприимства тесно сотрудничает со службой по связям с

общественностью, ответственной за управление имиджем организации. Внимание общественности привлекается через средства массовой информации, сотрудничество с другими организациями, а также со спонсорами, благотворителями и органами государственной власти, как внутри страны, так и за рубежом. В задачи службы связей с общественностью также включается распространение информации о музее с помощью проведения конференций и коллоквиумов, совместной работы с организациями культуры, информационных и рекламных материалов.

Опыт развития маркетинговой деятельности в Эрмитаже свидетельствует о разветвленной организационной структуре управления маркетингом в крупных некоммерческих организациях. Однако в небольших некоммерческих организациях маркетинговые отделы обычно объединены в единую службу или их функции переданы другим внутренним структурам.

### **Комплекс маркетинга некоммерческих организаций**

Маркетинг некоммерческих организаций не ограничивается только определением целевой группы его стратегии и анализом среды, не менее важным является сам комплекс маркетинга.

*Комплекс маркетинга* – это набор инструментов, с помощью которых организация может управлять своей деятельностью на рынке. Классический комплекс маркетинга состоит из четырех инструментов (четырёх «Р») – товар (Product), цена (Price), каналы распределения (Place) и продвижение (Promotion).

В связи с тем, что основным продуктом некоммерческих организаций являются услуги, в комплекс маркетинга данных организаций входят дополнительные инструменты – процесс (process), люди (people), материальная среда (physical evidence)) [Котлер, 2000; Bitner, 1992 и др.]

Рассмотрим отдельные составляющие комплекса маркетинга некоммерческих организаций: процесс, люди, материальная среда, каналы распределения, продвижение продукта.

Поскольку производство услуг является непрерывным процессом, который нельзя разорвать на какой-либо стадии, законсервировав услугу или создав некоторый запас услуг, в комплекс маркетинга некоммерческих организаций добавляется такой инструмент как «процесс».

Процесс объединяет определенный набор операций, которые ведут к созданию конечного результата от потребления услуги (выздоровление, получение знаний, духовного наслаждения и др.). Процесс оказания услуги можно разбить на несколько стадий, которые неразрывно связаны между собой и вытекают одна из другой. К примеру, процесс обучения в школе требует предварительной подготовки, как со стороны школьников (домашнее задание), так и со стороны учителей (подготовка к занятиям). Это можно рассматривать в качестве первой стадии обучения. Следующей стадией обучения является получение и обсуждение знаний в классе при непосредственном контакте учеников и учителя. Заключительной стадией обучения можно рассматривать проверку полученных знаний в ходе написания контрольных работ, ответов в классе и др.

При планировании маркетинговой деятельности необходимо учитывать особенности процесса оказания той или иной некоммерческой услуги, а также выделять отдельные этапы в ее производстве.

Процесс оказания услуги не может осуществляться без непосредственного совместного участия производителя и потребителя. В результате, в отдельный инструмент маркетинга выделяются «люди». Люди – это участники процесса оказания услуги, от которых прямо зависит конечный результат деятельности. Уровень квалификации персонала, его внешний вид, настроение определяют со стороны производителя качество оказываемой услуги. Однако потребитель услуги может влиять на качество услуги не в меньшей степени. Отсутствие специальной профессиональной подготовки для восприятия услуги (студент первого курса слушает лекции для пятого курса), физической подготовки (люди с больным сердцем и экстремальный туризм),

эмоционального настроения (рокеры и концерт классической музыки) может привести к тому, что услуга как таковая не состоится.

В связи с этим при планировании маркетинга большое значение нужно уделять отбору потребителей и их предварительной подготовке для восприятия услуги. Отбор потребителей, или *сегментация рынка*, предполагает деление рынка на несколько частей по ряду признаков. В качестве таких признаков могут выступать уровень образования потребителей, их профессия, социальный статус, здоровье, уровень доходов и др. Кроме того, важную роль необходимо уделять набору и подготовке персонала. Сотрудник фирмы должен иметь не только хорошее образование и опыт работы, но и быть коммуникабельным, ответственным, вежливым и в целом соответствовать организационной культуре фирмы.

*Организационная культура фирмы* – совокупность традиций, норм, стиля управления, а также материальная среда организации. Материальная среда включает в себя фирменный стиль, наличие необходимого оборудования, помещений, зданий, транспорта, охраны и др. Все это образует материальную оболочку деятельности некоммерческой организации. При маркетинговом планировании материальной среде уделяют большое внимание, так как именно маркетинговая среда формирует первое впечатление от деятельности организации. Отсутствие фирменного стиля, современных технологий, коммуникаций, неудачное месторасположение отрицательно сказываются на имидже некоммерческой организации и не способствуют привлечению потребителей на рынке.

**Каналы распределения (Place).** Каналы распределения продукции некоммерческих организаций могут быть как собственные, так и независимые. К независимым каналам распределения в некоммерческой сфере относятся туристические агентства, экскурсионные бюро, внешние абонементные и театральные кассы и др. Однако доля распространения продукции некоммерческой сферы через независимые каналы распределения составляет невысокую величину в общем объеме реализации.

В большинстве случаев некоммерческие организации используют собственные каналы распределения, к которым относятся принадлежащие им билетные кассы, экскурсионные отделы, штатные распространители билетов, сувенирные магазины и т.д. Предпочтение некоммерческими организациями собственных каналов распределения можно объяснить наличием локальной (естественной) монополии на рынке некоммерческих услуг. Неконкурентные условия функционирования некоммерческих организаций не стимулируют последних к выбору независимых каналов распределения.

Однако в связи с развитием предпринимательской деятельности в некоммерческих организациях большую популярность получили такие независимые каналы распределения как реализация сувенирной продукции через магазины аэропортов, гостиниц как внутри страны, так и за рубежом. К примеру, Государственный Эрмитаж активно реализует свою сувенирную и печатную продукцию через магазины российских и иностранных аэропортов, а с августа 2001 г. и через магазины гостиницы-казино «Венецианский курорт» в Лас-Вегасе. Кроме того, некоммерческие организации широко предоставляют коммерческим предприятиям права пользования своей торговой маркой. Так, Эрмитаж в 2001 г. заключил контракт с английской фирмой «Кардингтон» на право производства и реализации сувенирных копий с экспонатов музея.

**Продвижение продукта (Promotion).** Некоммерческие организации уделяют много внимания вопросам продвижения своей продукции, так как это способствует ускорению процессов реализации, повышению осведомленности и поддержки отдельных программ. В некоммерческой сфере находят применение все четыре элемента комплекса продвижения продукта (стимулирование сбыта, прямой маркетинг, общественные связи и реклама). Если предпринимательские структуры преследуют с помощью выделенных механизмов в основном коммерческие цели, а именно увеличение числа продаж, объема чистой прибыли, завоевание новых рынков, внедрение нового товара и т.д., то некоммерческие организации, привлекая дополнительных

клиентов, благотворителей, спонсоров с помощью рекламы, прямого маркетинга, стимулирования сбыта и общественных связей, решают одновременно социальные и экономические задачи. Социальные задачи заключаются в удовлетворении духовных потребностей населения, тогда как экономические – в привлечении средств для поддержания и развития основной деятельности некоммерческие организации. Как правило, реклама, прямой маркетинг и стимулирование сбыта решают в некоммерческой сфере экономические задачи. Управление же общественными связями ориентируется на реализацию социальных целей. Однако четких границ между этими элементами провести нельзя, так как и сама реклама, и прямой маркетинг влияют на решение социальных вопросов, а расширение общественных связей приводит к улучшению экономических показателей.

Коммерческая реклама в некоммерческой сфере играет меньшую роль. Это связано, прежде всего, с высокими расходами на покупку места и времени в средствах массовой информации, что не может позволить себе некоммерческая организация. Кроме того, если на коммерческом предприятии расходы на рекламу могут быть компенсированы путем включения их в себестоимость продукции, то в некоммерческих организациях они отражаются на уменьшении ее текущих доходов.

В качестве альтернативы коммерческой рекламе некоммерческие организации активно используют социальную рекламу.

Согласно ст. 18 Закона РФ «О рекламе», *«социальная реклама представляет общественные и государственные интересы и направлена на достижение благотворительных целей»*. Социальная реклама носит некоммерческий характер и решает важные общественные задачи. Она призвана пропагандировать определенный образ жизни и побуждать к конкретным действиям. В социальной рекламе не должны упоминаться коммерческие организации и индивидуальные предприниматели, а также конкретные марки их товаров. Данное ограничение распространяется и на марки товаров, являющиеся результатом предпринимательской деятельности



некоммерческих организаций.

Социальная реклама имеет определенные гарантии на ее производство и размещение. Любой рекламодатель обязан, согласно ст. 18 того же закона, осуществлять размещение социальной рекламы, представленной рекламодателем, в пределах пяти процентов годового эфирного времени (основной печатной площади или стоимости оказываемых им услуг по распространению рекламы за год), а также предоставлять услуги по производству социальной рекламы в пределах пяти процентов годового объема производства им рекламы. Однако в настоящее время рассматривается проект федерального закона «О показе национальных фильмов и размещении социально значимой информации в телевизионном вещании», который предусматривает увеличение квот на производство и предоставление эфирного времени (площади) под социальную рекламу. Под социальную рекламу предлагается отдавать двадцать процентов эфирного времени (площади) в тех средствах массовой информации, где в состав учредителей входят государственные органы, и десять процентов – в остальных средствах массовой информации.

Кроме того, условия, касающиеся времени размещения и средств распространения социальной рекламы, предложенные рекламодателем, являются обязательными для рекламодателя, если рекламодатель обращается к рекламодателю не позднее, чем за месяц до предполагаемого срока распространения социальной рекламы. Это также свидетельствует о гарантиях размещения социальной рекламы в российских средствах массовой информации.

Согласно закону «О рекламе», производство, размещение и распространение социальной рекламы являются платными и производятся на основании договора. Однако на практике социальная реклама может быть бесплатной для рекламодателя. В этом случае осуществляемая на безвозмездной основе деятельность юридических и физических лиц по производству и распространению социальной рекламы признается

благотворительной деятельностью.

Выделяются несколько групп социальной рекламы.

- 1) *Реклама определенного образа жизни.* К ней относится, с одной стороны, реклама, направленная против курения, наркомании, алкоголизма, а также реклама, пропагандирующая защиту от СПИДа, занятия спортом, правильное питание и воспитание (например, поощрение грудного вскармливания), крепкие семейные отношения. В частности, социальная реклама «Не затмевай свое сознание алкоголем» – это попытка обратить внимание каждого гражданина на свое здоровье, призыв к здоровому образу жизни. Другое рекламное обращение – «Позвони родителям» тоже является социальной рекламой, призывающей поддерживать не только конкретно своих родителей, но и заботиться о старшем поколении вообще.

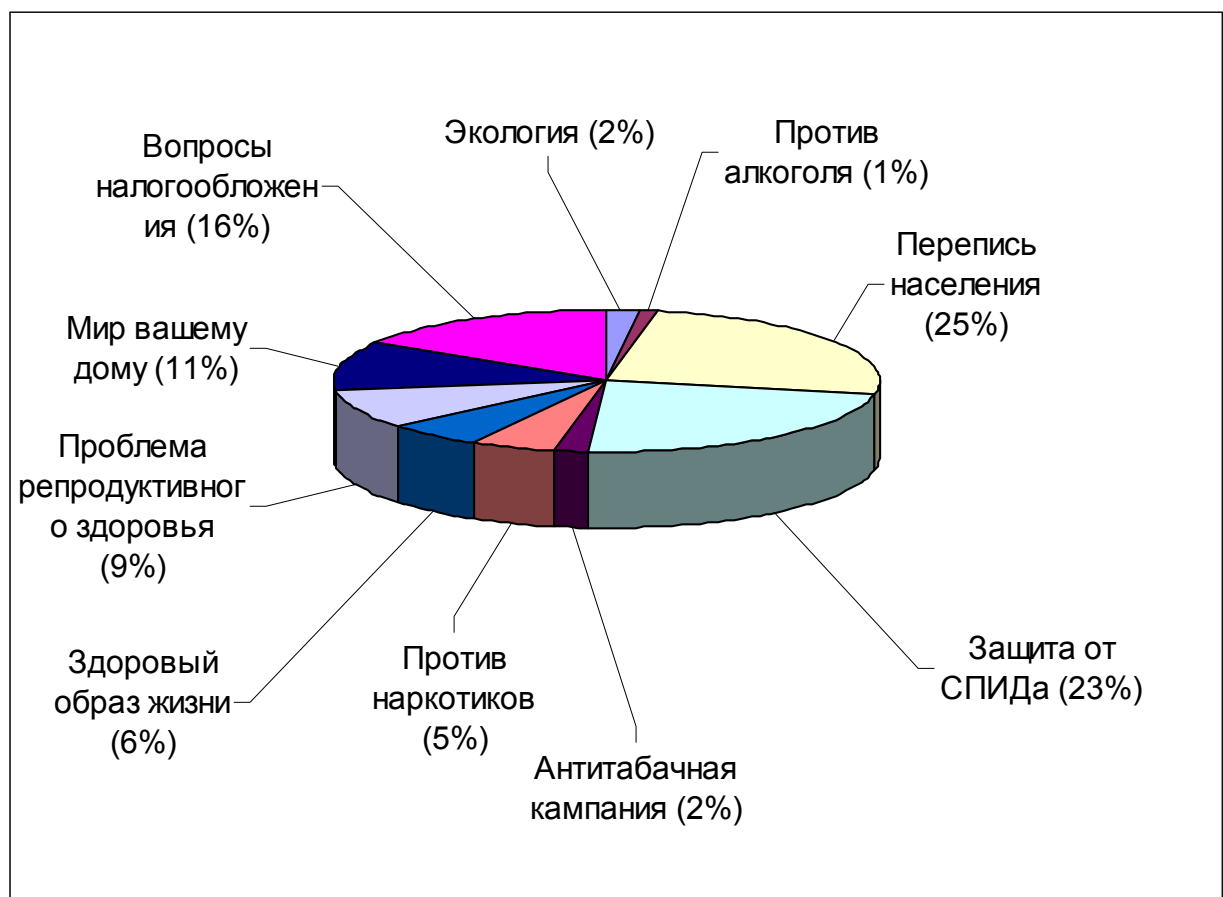
Отдельное место занимает экологическая реклама, нацеленная на сохранение природы и бережное отношение к животным. Согласно приведенной диаграмме, первой группе социальной рекламы уделяется самое большое внимание – 59% от совокупных расходов на социальную рекламу. (В 2002 г. расходы на социальную рекламу в России составили 26,7 млн. долларов)<sup>48</sup>. Преобладающими темами социальной рекламы в 2002 г. были защита от СПИДа (23% расходов), укрепление семейных отношений (11%), проблема репродуктивного здоровья (9%), здоровый образ жизни (6%).

- 2) *Реклама законопослушания, конституционных прав и свобод человека.* В качестве примеров подобной рекламе можно привести такие телевизионные рекламные ролики, как «Заплати налоги и спи спокойно», «Пора выйти из тени», «Образование будет неполным, если налоги платить наполовину», «Впиши себя в историю России» (реклама о переписи населения). Однако в большинстве случаев такая реклама

---

<sup>48</sup> Эксперт. 2003. № 8. с. 30.

носит политический оттенок. Например, в Санкт-Петербурге перед городскими выборами 2000 г. был запущен социальный проект «Город устал», обнажающий «темные» стороны городской жизни (грязные улицы и дворы, полуразрушенные жилые дома, нищих), и призывающий изменить жизнь к лучшему. Подобная социальная реклама активизируется либо в сезон уплаты налогов, либо перед выборами, государственными мероприятиями или проведением в Законодательном собрании законопроекта о социальной сфере. Расходы на данную группу социальной рекламы составили 41% от общих расходов в 2002 г. и складывались из расходов на рекламу о переписи населения (25%) и вопросах налогообложения (16%) (см. диаграмму).



Источник: Эксперт. 2003. № 8. с. 30.

*Рис.4.1.5. Основные темы социальной рекламы и процент рекламных расходов в России в 2002 г.*

3) *Патриотическая реклама.* К ней относится реклама к праздникам, юбилеям, спортивным событиям, призванная объединять нацию. В частности, реклама к 300-летию Санкт-Петербурга – «С праздником, великие люди великого города». Доля расходов на патриотическую социальную рекламу составляет крайне незначительную величину в общих расходах.

В России социальная реклама входит преимущественно в сферу государственных интересов, хотя за рубежом социальную рекламу активно размещают некоммерческие и коммерческие организации. Примером социальной рекламы некоммерческих организаций является реклама Красного Креста – «Жизнь прекрасна. Я только что сдал кровь. Сдавайте кровь в Красный Крест», «Чтобы жизнь продолжалась».

Коммерческие организации размещают социальную рекламу с целью улучшения своего имиджа. Так, табачные фабрики с помощью социальной рекламы пытаются оправдать вредное для здоровья производство сигарет. Или Макдоналдс со своей рекламной акцией «Макдоналдс – за детей» («Кто мчится на большой скорости, играет жизнью наших детей») старается оправдать свое низкое качество питания и сервиса. Однако отдельные коммерческие организации размещают социальную рекламу в благотворительных целях как составную часть PR-мероприятий (Deutsche Bank, Ford, Cadbury Schweppes).

Кроме того, если в России большинство социальной рекламы носит политический контекст, то за рубежом первое место в рейтинге социальной рекламы по тематике занимают дети. Далее следуют семья, голод в странах третьего мира, беженцы, животные, СПИД и др.<sup>49</sup>

В России эффективность социальной рекламы является достаточно низкой. По результатам опроса А. Самойловой в 2002 г. в Санкт-Петербурге было выявлено, что более половины всех опрошенных (134 человека) не замечают социальную рекламу на улицах и экране телевизора. 20%

---

<sup>49</sup> Матыцина Т. Социальная реклама. // Пчела. 2002. № 2. С. 28, 29.

воспринимают ее как украшение города, а 10% отметили, что социальная реклама их раздражает. 70% не смогли припомнить ни одного социального слогана, а у 30% лидерство по запоминаемости держит реклама «Заплати налоги и спи спокойно». Причем, каждый третий респондент поставил под сомнение необходимость такой рекламы<sup>50</sup>. Это заставляет задуматься о качестве социальной рекламы, ее содержании и формах размещения. Большое значение в связи с этим приобретает зарубежный опыт, который показывает, что социальная реклама решает в большей степени не политические задачи, а общественно-необходимые вопросы и размещается не только государственными органами власти, но и коммерческими и некоммерческими организациями.

Некоммерческие организации в России вместо рекламы активно используют пропаганду, составную часть элемента «общественные связи», в задачи которой входят популяризация и распространение важных сведений о продукте. Пропаганда, в отличие от коммерческой рекламы, основана на использовании редакторского, а не коммерческого места и времени, поэтому расходы на нее значительно ниже. Вместе с тем, потребители оказывают пропаганде большее доверие, чем рекламе, в силу получения более подробной информации о продукте.

Два других элемента комплекса продвижения продукции некоммерческой сферы – прямой маркетинг и стимулирование сбыта – являются важными инструментами фандрейзинга<sup>51</sup>. Они решают задачи не только увеличения сбыта (продажа билетов, абонементов и др.), но и привлечения ресурсов в организацию.

Прямой маркетинг в некоммерческой сфере принимает формы личных продаж, телемаркетинга, почтовой рассылки (direct mail) и др. По сравнению с прямым маркетингом, стимулирование сбыта отличается более разнообразными формами в некоммерческой сфере. Наиболее

<sup>50</sup> Самойлова А. Заплати налоги и выпей пива! // Пчела. 2002. № 2. С. 24.

<sup>51</sup> Фандрейзинг (*Fundraising* – от англ. «рост фондов») – деятельность по привлечению и аккумуляции внешних источников финансирования.

распространенные методы стимулирования сбыта в некоммерческой сфере основаны на развитии долгосрочных отношений, с одной стороны, производителей с потребителями и, с другой стороны, производителей с посредниками. Например, стимулирование проводится с помощью абонементного обслуживания, оказания бесплатных услуг (свободное посещение музея, театра в течение года и др.), использования игровых элементов (конкурсы, лотереи), организации клубных форм работ и т.д. Таким образом, стимулирование сбыта в некоммерческой сфере нацелено на достижение долгосрочного эффекта и предполагает постоянное воздействие на потребителя и посредника.

Методы проведения пропаганды в некоммерческой сфере также крайне разнообразны. К ним можно отнести размещение информационных статей в массовых печатных изданиях (газеты, журналы), распространение важных сведений посредством радио- и телевизионных программ, участие в выставках, организацию мероприятий событийного характера (events).

Среди методов проведения пропаганды выставки заслуживают особого внимания. Они все чаще предстают в некоммерческой сфере в качестве нового эффективного инструмента маркетинга. Как отмечает Т. Семенцова, «выставки формируют естественную пространственную и предметную среду для ознакомления населения, представителей делового мира и общественности с культурным потенциалом стран, регионов и отдельных организаций»<sup>52</sup>.

Действительно, привлекательность выставок как инструмента маркетинга в некоммерческой сфере видится в том, что в них одновременно участвуют, потребители, спонсоры, внешние эксперты, что дает возможность некоммерческим организациям параллельно решать проблемы сбыта, определять круг спонсоров и партнеров. На сегодняшний день многие российские некоммерческие организации принимают активное участие в различного рода выставках, как на национальном, так и на международном

---

<sup>52</sup> Семенцова Т. Современные технологии выставочного маркетинга // Вопросы экономики. – 2001. – №3 – с. 15.

уровне. Так, Государственный Эрмитаж с 1999 г. успешно участвует в крупных международных выставках проектов, информационных и реставрационных технологий. В результате участия в выставках «Проекты нового тысячелетия» и «Информационные технологии XXI в.», проходивших в Нью-Йорке в апреле 1999 г. и январе 2001 г., Эрмитаж сумел привлечь от иностранных инвесторов значительные финансовые средства под реализацию проектов реконструкции главного входа в музей и создания в Интернете виртуального Эрмитажа с электронным каталогом экспонатов музея.

Таким образом, выставки можно рассматривать не только в качестве самостоятельного инструмента маркетинга в некоммерческой сфере, но и как эффективное средство привлечения внешнего финансирования в некоммерческие организации.

Наряду с выставками мероприятия событийного характера также завоевывают все большую популярность в некоммерческой сфере. По словам Ю.А. Бичуна, «систематическое проведение мероприятий многими некоммерческими организациями позволяет выделить подобную практику в самостоятельный инструмент их коммуникативной политики»<sup>53</sup>.

В некоммерческой сфере наибольшую популярность получили три группы пропагандистских мероприятий.

*Первая группа* объединяет мероприятия, связанные с организацией свободного времени. К ним можно отнести развлекательные программы, концерты, шоу представления, инсценировки, проводимые некоммерческими организациями под различными девизами.

*Вторая группа* пропагандистских мероприятий приурочена к какому-либо важному для организации событию или дате. Например, юбилею, открытию или закрытию выставки и т.д.

Общей чертой выделенных двух групп мероприятий является их

---

<sup>53</sup> Бичун Ю.А. Понятие событийного маркетинга.// Прогнозирование экономической конъюнктуры в системах маркетинга Сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции. – Ульяновск.: Изд-во УлГУ. – 2000. – с. 24.

направленность на длительное эмоциональное воздействие и диалог с потребителем.

К *третьей группе* мероприятий можно отнести научно-образовательные программы, ориентированные на познавательную реакцию аудитории и информационный обмен. Это различного рода лекции, семинары, конференции, симпозиумы и т.д.

Рассмотренные группы мероприятий построены на едином принципе распространения информации о некоммерческой организации. Пропагандистский материал косвенно включен в программу таким образом, чтобы максимально заострить на нем внимание и достичь высокой степени восприимчивости аудитории. Следовательно, мероприятия событийного характера служат своеобразной платформой для дальнейшего развития коммуникаций в некоммерческой сфере. На сегодняшний день их можно считать одним из самых модных и эффективных средств пропаганды в некоммерческой сфере.

Однако событийный метод пропаганды имеет и свои недостатки. В отличие от пропаганды в средствах массовой информации, организация специальных мероприятий сопряжена с высокими расходами. Это делает событийный метод дорогим инструментом, недоступным для небольших некоммерческих организаций.

Таким образом, комплекс продвижения продукта в некоммерческой сфере имеет ряд специфических особенностей, что позволяет некоммерческим организациям реализовывать различные цели своей деятельности.

В целом, маркетинг в некоммерческой сфере отличается разнообразием применяемых инструментов, что дает широкие возможности некоммерческим организациям решать экономические и социальные задачи своей деятельности.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Какие направления маркетингового планирования выделяются в некоммерческой сфере?



- 2) В чем особенности маркетинговой среды некоммерческих организаций ?
- 3) Что включает в себя комплекс маркетинга некоммерческих организаций?
- 4) В чем состоит специфика каналов распределения в некоммерческой сфере?
- 5) Что такое событийный маркетинг?

## 4.2. Фандрейзинговое планирование некоммерческих организаций

В настоящее время в российской некоммерческой сфере все большую популярность приобретает стратегия фандрейзинга. Фандрейзинг представляет собой методику поиска источников финансирования, т.е. объединяет деятельность по привлечению и аккумулярованию внешних источников финансирования.

В некоммерческой сфере фандрейзинг направлен на выполнение социальных задач, таких как проведение просветительской работы; улучшение здоровья населения; изучение, сохранение и защита музейных коллекций, памятников архитектуры и т.д.

Организация фандрейзинговой кампании является сложным процессом, который можно разделить на *четыре этапа*. Первый этап заключается в планировании финансовой кампании, второй этап состоит в реализации фандрейзинга, третий этап включает осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга, а четвертый этап сводится к оценке результатов проведенной фандрейзинговой кампании (см. табл. 4.2.1).

На *первом этапе* непосредственному планированию фандрейзинговой кампании предшествует разработка содержательной программы привлечения средств. В крупных некоммерческих организациях этот процесс начинается за год до начала кампании. В ходе его определяются основные направления работы на следующий год, составляются перечни краткосрочных и долгосрочных проектов, прогнозируются потоки потребителей, вкладчиков и т.д.

Чаще всего фандрейзинговое планирование осуществляется на год, но может иметь место и поквартальное планирование, или трех-, пятилетнее планирование. В соответствии с планами деятельности детально определяются расходы некоммерческих организаций на предстоящий период и источники их покрытия.

Каждая фандрейзинговая кампания имеет строго определенные задачи, в

соответствии с которыми выделяются два основных вида фандрейзинга.

*Первый вид фандрейзинга.* Если задачи фандрейзинга сводятся к поступлению конкретных средств под реализацию проектов, то данный вид фандрейзинга можно назвать *проектным*. Проектный фандрейзинг является наиболее удобной формой привлечения средств, как для самой некоммерческой организации, так и для финансирующей стороны. Это объясняется наличием четко определенных целей использования средств, возможностью привлечения значительных финансовых источников при низких расходах на фандрейзинг, а также получением коммерческих выгод от финансирования проекта.

*Таблица 4.2.1.*

### **Этапы проведения фандрейзинга в некоммерческой организации**

<b>Этапы фандрейзинга</b>	<b>Составляющие этапа</b>
1. Планирование	<ul style="list-style-type: none"><li>– Разработка содержательной программы привлечения средств;</li><li>– Определение расходов некоммерческой организации на предстоящий период;</li><li>– Выбор видов фандрейзинга.</li></ul>
2. Реализация	<ul style="list-style-type: none"><li>– Выбор методов проведения фандрейзинга;</li><li>– Установление ответственности за проведение фандрейзинга;</li><li>– Выделение средств на реализацию фандрейзинга.</li></ul>
3. Контроль	<ul style="list-style-type: none"><li>– Осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга;</li><li>– Корректировка планов с учетом произошедших изменений.</li></ul>
4. Анализ	<ul style="list-style-type: none"><li>– Определение эффективности этапа планирования;</li><li>– Анализ эффективности этапа реализации;</li><li>– Оценка эффективности конечных результатов.</li></ul>

*Второй вид фандрейзинга.* В случае направления привлеченных средств на покрытие текущих расходов, можно считать такой вид фандрейзинга

*оперативным.* Оперативный фандрейзинг является наименее эффективной формой привлечения средств в некоммерческую организацию, так как поступающие средства не имеют целевого назначения и аккумулируются в ее текущем бюджете. Они могут идти на выплату заработной платы, покрытие коммунальных и материальных расходов, вследствие чего снижается заинтересованность вкладчиков в подобном финансировании. Чаще всего оперативный фандрейзинг применяется некоммерческими организациями, находящимися в критическом финансовом положении. В этой ситуации они в силу своей общественной значимости могут привлечь от государства и частных лиц средства на погашение своих долгов.

Непосредственно сам план фандрейзинговой кампании утверждается дирекцией некоммерческой организации за 4–6 месяцев до начала кампании. Это необходимо для тщательной подготовки финансовой кампании, обеспечения всеми необходимыми информационными материалами (описаниями проекта, обращениями к спонсорам и т.д.), а также для определения круга потенциальных вкладчиков, баланса расходов и доходов и т.д.

Как правило, годовой план фандрейзинговой кампании разбивается по кварталам и месяцам и учитывает территориальный аспект. В этом случае можно говорить о наличии *методов территориального фандрейзинга* в некоммерческих организациях. К ним относятся проведение выездных выставок, концертов, публичных лекций и других мероприятий; распространение информации и рекламы через организации-партнеры и туристические агентства; коммерческая реализация сувенирной и печатной продукции; создание филиалов и представительств.

Второй этап организации фандрейзинговой кампании связан с ее реализацией на практике. Методы реализации фандрейзингового плана крайне разнообразны. Это проведение рекламных кампаний в средствах массовой информации, по почте, а также распространение внешней рекламы (стенды, баннеры, брошюры, буклеты); система обращения к потенциальным

спонсорам и благотворителям по телефону и факсу (телефандрейзинг), а также в личной беседе (индивидуальный фандрейзинг); приобретение поддержки влиятельных, известных лиц (солофандрейзинг); распространение бесплатных приглашений на культурные мероприятия, презентации (полифандрейзинг) и т.д.

На само проведение фандрейзинга некоммерческая организация выделяет собственные средства и устанавливает должностную ответственность за их оперативное использование, а также за конечные и промежуточные финансовые результаты.

Ответственность за проведение фандрейзинговой кампании может возлагаться на внутренние службы некоммерческие организации, как-то: отделы развития, маркетинга, связей с общественностью. Кроме того, участие в фандрейзинге принимают самостоятельные организации, действующие на базе некоммерческие организации – Клубы Друзей, Общества и Фонды.

Проведение фандрейзинга в крупных некоммерческих организациях отличается разветвленной структурой управления. Однако небольшие некоммерческие организации, как правило, не имеют специальных фандрейзинговых служб и нередко обращаются к услугам сторонних организаций. За рубежом действуют специальные агентства, оказывающие консультации по привлечению средств и предоставляющие услуги *фандрейзеров*, специалистов по организации финансовых кампаний.

С маркетинговой точки зрения фандрейзер – продавец специфического товара, в качестве которого выступают проекты и программы. Успешная реализация товара фандрейзером предполагает проведение сегментации рынка, определение целевых групп благотворителей и спонсоров, а также позиционирование товара, акцентирование внимания на тех характеристиках проекта, которые важны для потенциального вкладчика. Услуги фандрейзера являются крайне дорогостоящими, поэтому не каждая некоммерческая организация может позволить себе их использовать.

Третий этап организации фандрейзинговой кампании сводится к

постоянному мониторингу со стороны финансовых служб за ходом реализации фандрейзинга, а также в корректировке планов с учетом произошедших изменений.

Не менее важной составляющей наряду с выше рассмотренными этапами является оценка результатов фандрейзинга. Оценка результативности фандрейзинга должна дать ответы на три основных вопроса.

*Первый вопрос*, насколько поставленные цели фандрейзинговой кампании отвечают фактическим потребностям некоммерческие организации, т.е. определяется эффективность этапа планирования.

*Второй вопрос*, насколько фактические результаты фандрейзинга соответствуют запланированным, т.е. анализируется эффективность этапа реализации фандрейзинга. В ходе этой оценки рассчитываются такие итоговые экономические показатели как степень выполнения финансового плана в установленные сроки; фактическая реализация программ и т.д.

*Третий вопрос*, насколько эффективными оказались затраты на достижение результатов фандрейзинга. Это эффективность конечных результатов.

Для оценки эффективности конечных результатов фандрейзинга используются *коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг* ( $K_{обор.}$ ) и *коэффициент рентабельности фандрейзинга* ( $R_{ф.}$ ).

Коэффициент окупаемости расходов на фандрейзинг показывает, сколько раз за выбранный период расходы на фандрейзинг окупаются за счет привлеченных в ходе фандрейзинга средств.

$$K_{обор.} = \frac{\text{Привлеченные средства}}{\text{Расходы на фандрейзинг}}. \quad (4.2.1)$$

Коэффициент рентабельности фандрейзинга показывает, сколько прибыли (разница между привлеченными средствами и расходами на фандрейзинг) приходится на единицу привлеченных от фандрейзинга средств.

$$R_{\phi} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Привлеченные средства}} * 100\%. \quad (4.2.2)$$

Для каждого вида фандрейзинга можно выделить частные показатели эффективности. Так, для проектного фандрейзинга актуальными будут показатели доходности проекта, расходы на проект и др. Для оперативного фандрейзинга целесообразно применять коэффициенты покрытия различных видов расходов (коммунальных расходов, расходов на заработную плату и др.).

В целом эффективность конечных результатов фандрейзинга зависит от уровня организации каждого из четырех этапов кампании. Насколько эффективно ведется планирование, реализация, контроль и анализ фандрейзинга отражается на итоговых показателях.

Таким образом, фандрейзинг не является единовременной акцией или разовым событием. Под фандрейзингом понимается целый комплекс управленческих мероприятий, ежегодно осуществляемых некоммерческими организациями, что позволяет выделить его в отдельную область менеджмента.

Фандрейзинговая политика некоммерческих организаций, как эффективная форма привлечения финансирования в рыночных условиях, приобретает в российских условиях большое значение. Сложное финансовое положение отечественных некоммерческих организаций заставляет последних заниматься поиском новых источников доходов.

Российский опыт применения фандрейзинга не является полным дублированием американского опыта. В нем нашли отражение такие факторы, как национальная специфика функционирования некоммерческой сферы, направления развития отечественной благотворительности и др., что привело к формированию особенностей отечественного фандрейзинга.

Фандрейзинг многих российских некоммерческих организаций ориентирован, прежде всего, на привлечение иностранных ресурсов как наиболее стабильного источника финансирования в условиях переходной

экономики. Привлечение средств из зарубежных источников требует применения специальных организационных форм управления, которые обеспечивали бы высокий уровень координации и контроля за фандрейзинговой деятельностью в других странах. В качестве таких форм выступают представительства и благотворительные организации, действующие от имени некоммерческой организации за рубежом.

Создание иностранных представительств преследует цели притока инвестиций в некоммерческую организацию и расширения ее деятельности за рубежом. В задачи таких представительств входят организация культурно-просветительских мероприятий, разработка системы членства и проведение финансовых кампаний. Так, новой политикой Государственного Эрмитажа стало открытие в 2000 г. представительств музея в Амстердаме и Лондоне.

#### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Каковы основные виды фандрейзинга, применяемые в некоммерческой сфере?
- 2) Перечислите основные этапы организации фандрейзинговой кампании.
- 3) Что такое международный фандрейзинг?
- 4) Назовите основные методы фандрейзинга.
- 5) С помощью каких показателей оценивается эффективность фандрейзинга?



### 4.3. Бизнес-планирование.

*Бизнес-планирование* – это отдельный вид планирования, нацеленный в большинстве случаев на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово-кредитных учреждений, компаний, государства) для реализации проекта (программы), создания или развития новых направлений деятельности организации. Некоммерческие организации активно используют бизнес-планирование для развития основных и предпринимательских направлений деятельности. Так, некоммерческие организации осуществляют бизнес-планирование для проведения выставок, конференций, семинаров, фестивалей, а также для развития производственной и торговой деятельности (услуг общественного питания, издательской деятельности, консультирования) и др.

Систематизировать и конкретизировать функции бизнес-планирования можно с помощью двух таблиц.

*Таблица 4.3.1.*

#### **Внутрифирменные функции бизнес-планирования.**

<b>Функции бизнес-планирования</b>	<b>Их содержание</b>
1. Оценка деятельности организации	Анализ ресурсного потенциала организации, выявление и оценка резервов. Анализ финансового состояния организации.
2. Стратегическое планирование	Разработка стратегии развития организации, постановка целей деятельности, определение методов достижения поставленных целей.
3. Прогнозирование	Прогнозирование результатов реализации проекта (финансовых, производственных показателей).
4. Организация и управление	Разработка организационной структуры управления, системы оплаты труда, системы контроля за результатами деятельности.

Таблица 4.3.2.

### Внешние функции бизнес – планирования

Функции бизнес-планирования	Их содержание
1. Анализ макросреды	Определение влияния экономических, политических, демографических, социально-культурных, научно-технических, природных факторов на деятельность организации.
2. Анализ внешней микросреды	Оценка влияния потребителей, конкурентов, поставщиков, партнеров, контактных аудиторий на деятельность организации.
3. Привлечение финансирования	Привлечение заемного капитала, государственных средств на безвозвратной основе, спонсорских средств, инвестиций со стороны частных лиц и организаций.
4.Расширение деловых контактов и сфер влияния.	Проведение переговоров, PR-мероприятий.

Неотъемлемой частью бизнес-планирования является составление бизнес-плана.

*Бизнес-план* – это документ, подробно описывающий будущий проект, анализирующий проблемы, которые могут иметь место, и определяющий способы их решения.

Бизнес-план предполагает решение различных задач, в частности:

1. Оценку организационно-экономического состояния предприятия.
2. Выявление потенциальных возможностей предприятия на основе анализа макро– и микросреды.
3. Анализ финансовой привлекательности проекта.

Бизнес – план имеет два основных направления:

1. *Внутреннее.* Подготовить программу реализации проекта с оценкой результатов на каждом этапе его реализации.
2. *Внешнее.* Информировать внешнего инвестора и других заинтересованных лиц о технических, организационно-экономических, финансовых и прочих преимуществах проекта.

Бизнес-план имеет следующую структуру:

- Титульный лист;
- Аннотация;
- Описание организации и отрасли;
- Цели и задачи проекта;
- Маркетинговый план;
- Производственный план;
- Финансовый план;
- Заключение;
- Приложения.

Бизнес–план начинается с титульного листа, на котором представлены исходные реквизиты предлагаемого проекта – название и адрес организации – инициатора проекта, фамилия, имена его авторов, наименование проекта, время и место его разработки. Эти реквизиты важны для потенциальных участников реализации проекта – финансово-кредитных организаций, партнеров и др.

В большинстве случаев бизнес – план включает вводную часть (аннотацию). Суть ее состоит в том, чтобы в сжатом виде, убедительно и четко информировать заинтересованных лиц об основных положениях предлагаемого проекта, в частности, о целях проекта, его уникальности; объемах требуемого финансирования.

Следующие разделы бизнес–плана тесно связаны между собой, поскольку дают характеристику самой некоммерческой организации (организационно-правовая форма, уставный капитал, направления деятельности, результаты

работы и др.) и отрасли в целом, а также продукции, которую планируется выпускать. В данных разделах бизнес-плана подробно описывается суть проекта, его цели и задачи.

Маркетинговый план предполагает оценку рыночных возможностей некоммерческой организации и состоит из нескольких частей.

В первой части дается описание структуры рынка. Принципиально важно, чтобы будущий успех предполагаемого проекта был обоснован соответствующей ситуацией на рынке выбранной продукции, с доказательством того, что спрос на этот товар или услугу не удовлетворен. Иными словами, необходимо определить, существует ли на рынке данной продукции ниша, которую можно занять с помощью реализации проекта. Для этого надо провести оценку потенциальных конкурентов на рынке, выделить крупных производителей аналогичной продукции и определить соответствие данной продукции запросам потребителей по следующим параметрам – цена, дизайн, широта номенклатуры продукции, сервисное обслуживание и др.

Не менее важна информация о потенциальных потребителях данной продукции, которая также позволит некоммерческой организации определить сегменты рынка для реализации предлагаемого проекта.

Проведенный анализ рынка позволит провести оценку потенциальной емкости выбранных сегментов рынка, определить количество продукции, которые покупатели могут приобрести за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год) с учетом влияния различных факторов – сезонных, экономических, демографических социально-культурных.

В маркетинговом плане рассматриваются также вопросы, связанные с разработкой ценовой политики. В большинстве случаев в процессе бизнес-планирования некоммерческими организациями используется метод ценообразования на основе цен конкурентов (см. п. 5.2.).

Рассмотрение вопросов сбыта продукции также включается в маркетинговый план. В этом случае определяются каналы сбыта продукции – либо собственные (пункты реализации, принадлежащие некоммерческой

организации), либо независимые (посредники). В маркетинговый план часто включается программа продвижения продукции на рынке, а именно определение методов стимулирования сбыта, реклама, PR и др.

Важным разделом бизнес–плана является производственный план. Главная задача этого раздела – показать производственно – технические возможности некоммерческой организации по выпуску планируемой продукции, выполнению работ, услуг с надлежащим уровнем качества, в нужные сроки и необходимом количестве. Прежде всего, необходимо показать, где будет изготавливаться продукция – на действующем или вновь создаваемом предприятии. При необходимости здесь конкретизируется вновь организуемый производственный процесс, рассчитываются необходимые производственные площади, оборудование, материальные ресурсы. Под выбранную технологию производства приводится список технологического оборудования, инструментов, приспособлений. Здесь же можно перечислить места их вероятного приобретения и цену.

Рассчитанный ранее объем продаж определяет необходимые размеры производственных мощностей. Если существующих мощностей по производству продукции недостаточно, то в этом разделе рассчитываются мероприятия по вводу новых мощностей или расширению действующих.

Кроме того, производственный план требует обоснования материального обеспечения проекта. В частности, необходимо определить, где, на каких условиях, по какой цене будут приобретаться сырье, материалы, комплектующие изделия и др. Завершать производственный план должна оценка возможного уровня издержек производства и их динамики в перспективе.

Для вновь организуемых либо реорганизуемых предприятий чрезвычайно важен организационно-правовой раздел производственного плана, поскольку именно в нем закладываются основные правовые аспекты функционирования организации – определяется организационно-правовая форма, состав учредителей, формирование уставного капитала и т.д. Кроме того,

разрабатываются организационная структура управления, должностные инструкции, системы оплаты труда и контроля за результатами работы.

Финансовый план основывается на данных предыдущих разделов. Исходя из маркетингового плана, определяется прогнозная выручка от реализации продукции; на основе производственного плана рассчитываются затраты предприятия. Для оценки окупаемости проекта и анализа прогнозной прибыли строится график безубыточности (см. п. 5.2.). Прогноз дается, по меньшей мере, на первые три года, причем данные за первый год обычно представляются в помесечной разбивке, за второй год – в поквартальной, а на третий год даются общей годовой суммой, поскольку все более отдаленные перспектива делает возможным лишь укрупненный прогноз.

Финансовый план включает также баланс денежных расходов и поступлений (отчет о движении денежных средств), который позволяет определить общую сумму необходимых для реализации денежных средств с разбивкой их по конкретным этапам реализации проекта. При разработке этого раздела важно оценить взаимозависимость и последовательность, как поступления денежных средств, так и их расходования, то есть отразить приток и отток денежной наличности в динамике и ее остатки от одного расчетного периода к другому. Это позволит выявить периоды нехватки и избытка денежных средств и продумать возможности использования свободных денежных средств и привлечения недостающей денежной наличности.

На основе результатов расчетов в финансовом плане, проводится оценка финансовых ресурсов, необходимых для реализации проекта, и определяются уже имеющиеся ресурсы. В последнее время наибольшую поддержку получают те проекты, в которых имеется определенная доля собственного или уже привлеченного финансирования. В случае такого совместного финансирования снижается риск вложений для инвестора. Большое значение для инвестора имеют также сроки окупаемости проекта, показатели его рентабельности.

В заключение бизнес-плана обобщаются выводы по каждому из его разделов. В отличие от аннотации, в заключении приводятся более подробные данные о предлагаемом проекте.

Среди приложений, наиболее часто встречающихся при разработке бизнес-планов, можно выделить копии лицензий; прайс–листы поставщиков ресурсов; прейскуранты на аналогическую продукцию других организаций и др.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Каковы функции бизнес-планирования?
- 2) Назовите основные разделы бизнес-плана.
- 3) Что включает в себя финансовый план?

## ГЛАВА 5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА УСЛУГИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.

### 5.1. Ценовая политика некоммерческих организаций

В силу экономических особенностей деятельности некоммерческих организаций система ценообразования данных организаций имеет ярко выраженную специфику. Согласно эффекту «Болезни Баумоля», расходы некоммерческих организаций растут быстрее их доходов, следовательно, цены на некоммерческие услуги отстают от среднего уровня цен в экономике.

Кроме того, на формирование цен в некоммерческой сфере часто оказывает влияние наличие *локальной (естественной) монополии* на рынке некоммерческих услуг. В провинциальных городах, как правило, экономически не оправдано создание нескольких художественных музеев, театров, высших учебных заведений и т.д. Следовательно, можно говорить о наличии определенного барьера для входа новых производителей на локальный рынок некоммерческих услуг.

Кроме того, уникальные некоммерческие объекты (Эрмитаж, Санкт-Петербургский государственный университет, Благотворительный фонд «Санкт-Петербург» и др.) также не испытывают значительного влияния конкуренции на их деятельность. Они в данном случае предстают *естественными монополистами* на рынке некоммерческих услуг. Как результат, некоммерческие организации, не испытывая конкуренции со стороны других производителей, имеют большую свободу в установлении цен на свою продукцию.

Некоммерческие организации могут устанавливать дифференцированные цены на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры), по отдельным категориям потребителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане; а также отдельные лица и группы) и уровню дохода (российские и иностранные граждане). Уровень цены также может



формироваться в зависимости от времени посещения некоммерческой организации (день-вечер, открытые–закрытые часы работы), популярности, уникальности услуг и т.д. Кроме того, некоммерческие организации активно разрабатывают привилегии для спонсоров, друзей и т.д.

Однако на формирование цен в некоммерческих организациях оказывают влияние не только данные факторы, но и национальные особенности ценообразования, а также расходы, связанные с введением системы цен (привлечение дополнительных служащих, организация пропускной системы на входе, увеличение административных расходов и т.д.) В некоторых случаях такие расходы оказываются настолько велики, что применение той или иной ценовой политики является не целесообразным.

## **5.2. Методы ценообразования некоммерческих организаций**

К методам ценообразования относятся методы определения цен:

- на основе торговых наценок,
- расчета точки безубыточности и получения целевой прибыли;
- ценностной значимости товара для потребителя;
- цен конкурентов;
- тендерного ценообразования и др.

### **Метод ценообразования на основе торговых наценок**

Суть этого метода расчета цен проста и состоит в следующем: к себестоимости изделия начисляется стандартная надбавка. Чаще всего этим методом пользуются посредники для расчета конечной цены товара и определения размеров своего вознаграждения. Так, оптовые и розничные продавцы при определении своих цен исходят из затрат, связанных с приобретением товаров (оптовыми продавцами — у производителя, розничными — у оптовых продавцов или непосредственно у производителя), и наценок (оптовых, розничных), которые устанавливаются продавцами по их усмотрению и должны обеспечить покрытие затрат, связанных с их деятельностью и получением желаемой прибыли.

Размер наценок зависит от многих факторов: от характера товара, объемов его продаж, положения продавцов на рынке, сложившихся на рынке величин наценок, желаний продавцов, государственного вмешательства в ценообразование и т.д.

### **Метод ценообразования на основе расчета точки безубыточности и определения целевой прибыли**

Определение цен в этом методе осуществляется на основе расчета постоянных и переменных затрат.

Постоянные затраты включают издержки, которые фиксированы и не зависят от объема производства (даже при нулевом выпуске они сохраняются). К постоянным затратам относятся арендная плата, фиксированные коммунальные платежи, патенты, лицензии, амортизация, капитальный ремонт, отдельные налоги и др.

Переменные затраты включают издержки, которые прямо пропорциональны объему производства (при нулевом производстве переменные издержки также равны нулю). К таковым относятся расход сырья и материалов, заработная плата основных рабочих и начисления на нее, текущий ремонт и др.

Сумма постоянных и переменных издержек образует полные или общие затраты. Если фирма покрывает за счет выручки от реализации свои полные затраты и не получает при этом прибыли (точка пересечения на рис. 5.2.1 выручки от реализации и полных затрат – точка безубыточности), то это означает, что фирма достигает безубыточного производства. Цена в данном случае определяется делением общих затрат на объем реализованной продукции (объем безубыточности).

Если фирма планирует получать целевую прибыль от реализации продукции, то она должна производить и реализовывать продукции больше безубыточного объема. В этом случае цена будет включать не только удельные постоянные и переменные затраты, но и прибыль.

### **Метод ценообразования на основе ценностной значимости товара для потребителя**

В основе данного метода определения цен лежит ощущаемая потребителем ценностная значимость товара и желание покупателя за эту значимость платить определенную сумму. Цена в этом случае должна соответствовать ощущаемой потребителем ценностной значимости товара. Фирма может установить на свой товар высокую цену тогда, когда товар представляет для покупателя большую ценностную значимость и когда он

готов заплатить за него выше средней рыночной цены. Со снижением ощущаемой потребителем ценностной значимости товара цена снижается. При этом в обоих случаях издержки производства могут быть одинаковыми. Издержки производства при данном подходе к определению цен рассматриваются лишь как ограничительный фактор, который показывает, может ли товар по установленной цене приносить фирме прибыль или нет.

В основе цены, исчисляемой рассматриваемым методом, лежит субъективная оценка покупателями ценности товара. Эта оценка зависит от многих параметров, например, от получаемой потребителем отдачи от использования товара, от психологических преимуществ, от уровня послепродажного обслуживания и т.д.

Метод определения цены на основе ценностной значимости товара для потребителя может успешно использоваться при наличии на рынке взаимозаменяемых товаров, что позволяет покупателю сравнивать товары и выбирать из них те, которые отвечают в большей степени их желаниям.

### **Метод ценообразования на основе цен конкурентов**

Фирма при ориентации на этот метод определения цен исходит исключительно из уровня текущих цен товаров-конкурентов и меньше всего обращает внимание на собственные издержки производства и спрос. Она устанавливает на свой товар цену чуть выше, или чуть ниже, или на уровне цен своих основных конкурентов.

На этот метод ценообразования ориентируются фирмы, которые действуют на олигополистическом рынке или на рынке, приближенном к рынку совершенной конкуренции.

К данному методу ценообразования также обращаются фирмы, которые выходят со своей продукцией на новые рынки, или затрудняются точно определить себестоимость продукции и считают средние цены, сформировавшиеся в отрасли, хорошей базой для определения цен на свои

товары. Опираясь на этот метод, фирма избавляется от риска, связанного с назначением своей цены, которую рынок может не принять.

При таком подходе к ценообразованию фирма, как правило, не меняет свои цены в связи с изменением спроса на ее товар и издержек ее производства. Она сохраняет свои цены, пока сохраняют свои цены конкуренты. Когда конкуренты изменяют цены, фирма также изменяет свои цены, хотя собственные издержки производства и уровень спроса остались без изменения.

### **Метод тендерного ценообразования**

Этот метод используется в тех случаях, когда несколько фирм конкурируют друг с другом в борьбе за получение контракта. Наиболее часто это бывает, когда фирмы участвуют в объявляемых правительством тендерах.

Тендер представляет собой письменное заявление цены фирмой, при определении которой она исходит, прежде всего, из цен, которые, по ее мнению, будут назначены конкурентами, а не из величины своих издержек производства или уровня спроса на товар. Цель фирмы — получить заказ, поэтому ее цена должна быть ниже цен, предложенных конкурентами. Если фирма затрудняется определить цены конкурентов, она исходит в этом случае из информации об их издержках производства. Иногда фирма предлагает цену ниже своих издержек, с тем, чтобы повысить вероятность получения заказа. Заказ получит фирма, цена которой меньше всех остальных.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Перечислите основные методы ценообразования на товары и услуги некоммерческих организаций.
- 2) В чем заключается метод ценообразования на основе расчета точки безубыточности и определения целевой прибыли?
- 3) Назовите отличия метода ценообразования на основе цен конкурентов от метода тендерного ценообразования.

### **5.3. Ценовая дискриминация некоммерческой организации**

*Ценовая дискриминация* – это установление различных цен на один и тот же товар или услугу в зависимости от ряда признаков.

Наиболее распространенными примерами ценовой дискриминации в некоммерческой сфере являются различная входная плата в музеи, разные тарифы на оплату жилищно-коммунальных услуг и др. Однако, если различие в ценах связано с качеством самого товара или уровнем обслуживания (например, более высокая входная плата в музей дает возможность посещения дополнительных выставок или отделений музея), то такие цены не являются дискриминационными. В этом случае разные цены обусловлены разными затратами на выпуск товара или услуги.

К необходимым условиям проведения ценовой дискриминации можно отнести следующие:

- 1) Затраты на выпуск и реализацию товара или услуги являются постоянными. Иными словами, себестоимость продукции является фиксированной величиной и не меняется в течение определенного отрезка времени.
- 2) Товары и услуги, реализуемые на рынке по разным ценам, не могут перепродаваться. Таким образом, исключается возможность перепродажи продукции, купленной по низким ценам, а также возможность случайной покупки по льготному тарифу. На практике данное ограничение может реализовываться с помощью дополнительных форм контроля (предъявление документов, дающих право на льготные тарифы; идентификационные карты, смарт-карты и т.д.)

Различают три основные вида ценовой дискриминации.

- 1) *Потребительская ценовая дискриминация или дискриминация первого вида.* Особенностью потребительской ценовой дискриминации является то, что разные цены на товары и услуги обусловлены различными характеристиками покупателей. В качестве потребительских характеристик чаще всего выступает уровень доходов, а также социальный статус, образование, профессия, возраст потребителей и т.д. Например, медицинские услуги могут оказываться по различным ценам для обеспеченных и малообеспеченных потребителей; для детей, студентов, пенсионеров, инвалидов; для медицинских и других работников. На сегодняшний день потребительская ценовая дискриминация является самой распространенной в некоммерческой сфере.
- 2) *Количественная ценовая дискриминация или дискриминация второго вида.* Спецификой количественной ценовой дискриминации выступает то, что цена на товар или услугу прямо зависит от количества приобретаемой продукции. Чем больше товаров приобретается покупателем, тем дешевле он будет для него стоить. Ярким примером количественной ценовой дискриминации в некоммерческой сфере может являться продажа абонементов в театр или концертные организации. При приобретении абонемента цена одного посещения театра или концертной организации будет обходиться дешевле, чем покупка отдельных входных билетов на все представления. Абонементная торговля имеет некоторые аналогии с оптовой торговлей в коммерческой сфере. При приобретении большей партии товаров, цена за единицу изделия будет ниже.
- 3) *Индивидуальная ценовая дискриминация или дискриминация третьего вида.* Отличительной характеристикой индивидуальной ценовой дискриминации является возможность установления цен для каждого покупателя индивидуально. Данный вид ценовой дискриминации принято называть совершенной, так как каждый

потребитель платит максимально возможную для него цену в зависимости от уровня его доходов, социального статуса и т.д. Однако на практике использовать в полной мере индивидуальную ценовую дискриминацию не представляется возможным. Поэтому ее применяют чаще всего в некоммерческой сфере при обслуживании VIP-клиентов. К примеру, театры могут устанавливать так называемые именные ложи, лечебные учреждения – VIP-палаты.

Среди некоммерческих организаций ценовая дискриминация получила наибольшее распространение в учреждениях культуры.

Исследование ценовой политики российских учреждений культуры выявило, что они активно проводят ценовую дискриминацию для различных групп потребителей. Так, музеи могут выделять для целей ценообразования до двадцати различных групп посетителей. Например, дети, студенты, школьники, пенсионеры, инвалиды, ветераны, военнослужащие, работники культуры, иностранные граждане и др.

Кроме того, ценовая политика отечественных учреждений культуры отличается жесткой дискриминацией по отношению к иностранным гражданам. В целях увеличения доходов входная плата для зарубежных посетителей устанавливается в несколько раз выше тарифов для местного населения. В России такую ценовую политику проводят Государственный Эрмитаж, Русский Музей, Государственная Третьяковская Галерея, Мариинский Театр и др. Так, в Эрмитаже в 2003 г. входная плата для иностранных граждан составляет 300 руб., тогда как для российских посетителей – 15 руб.

Исследование автором ценовой дискриминации в российских учреждениях культуры выявило ряд ее недостатков.

*Во-первых*, она негативно оценивается потребителями, что в конечном итоге, ведет к ухудшению имиджа организации. Дискриминационная политика отражается на сокращении повторных посещений, снижении доходов от дополнительной деятельности учреждения культуры, таких как выручки



сувенирных магазинов, кафе и т.д. Следовательно, косвенные расходы на проведение дискриминационной политики могут достигать значительных размеров.

*Во-вторых*, данная ценовая политика отличается самым высоким уровнем не только косвенных, но и прямых расходов. Высокая дифференциация цен требует дополнительных затрат на выпуск и реализацию разных входных билетов, а также контроль за их использованием.

Кроме того, в структуре поступлений удельный вес доходов от некоторых категорий потребителей может быть низким в силу их малочисленности, тогда как прямые и косвенные расходы на проведение дискриминационной политики – достаточно высокими. Это заставляет соизмерять при установлении дискриминационной ценовой политики доходы от ее введения с расходами на ее обслуживание, включающими не только прямые затраты, но и косвенные.

В целях совершенствования ценовой политики отечественных учреждений культуры автором исследованы различные подходы к формированию цен на услуги зарубежных некоммерческих организаций культуры (на примере музеев). В ходе исследования были выделены два основных подхода к установлению входной платы в музей – *западноевропейский* и *американский подходы*.

*Первый подход* к установлению входной платы в музей является наиболее популярным среди западноевропейских музеев, в которых входная плата, как правило, дифференцирована по двум-трем категориям и взимается ежедневно, за исключением одного дня в неделю. Обычно льготным тарифом (50%) пользуются студенты и музейные работники. Расходы на обслуживание западноевропейской ценовой политики являются высокими в связи с реализацией дифференцированного подхода, однако доходы от нее существенно превышают необходимые затраты. В большинстве случаев западноевропейский подход обеспечивает высокие доходы от входной платы и в то же время дает возможность посещения музея малообеспеченным слоям

населения. (Следует заметить, что в России законодательно закреплено бесплатное посещение музеев один раз в месяц лицам, не достигшим 18 лет<sup>54</sup>. Однако, на практике в большинстве случаев это не выполняется.)

*Второй подход* к установлению входной платы в музей пользуется популярностью среди американских музеев, где вместо фиксированной входной платы активно поощряются пожертвования со стороны посетителей. Наряду с анонимными пожертвованиями музеи одновременно формируют клубы и общества своих друзей, предоставляя их членам в ответ на денежный взнос определенные привилегии.

Особого внимания заслуживает ценовая политика Метрополитен Музея. Номинально оценивая посещение музея в десять долларов, Метрополитен допускает плату за вход в зависимости от уровня платежеспособности посетителя. Посетитель сам выбирает, какую сумму денег он в состоянии отдать за посещение музея.

В результате, нефиксированная входная плата и добровольный характер пожертвований в американском подходе открывают доступ к музейным услугам населению с низкими доходами. Несмотря на то, что обслуживание клубов и обществ друзей сопряжено с высокими затратами, общие расходы на обслуживание подобной ценовой политики являются ниже, чем в первом подходе. С точки зрения затрат американский подход является наиболее эффективным. В некоторых случаях сумма сэкономленных средств за счет минимизации расходов и собранных пожертвований может превышать доходы от западноевропейской ценовой политики.

Вместе с тем, американский подход имеет и ряд недостатков. С одной стороны, бесплатный вход не позволяет посетителям «прочувствовать» значимость музея. С другой стороны, у музейного персонала пропадает стимул для инициативной работы, устройства интересных экспозиций, высокого уровня обслуживания и т.д. В целях устранения выделенных недостатков,

---

<sup>54</sup> ФЗ «О внесении изменения и дополнений в закон РФ «Основы законодательства РФ о культуре» № 115-ФЗ от 23 июня 1999 г. // Закон РФ «Основы законодательства РФ о культуре». – М.: Изд-во «Ось-89», 2002.

музеи, поддерживающие бесплатный вход, как правило, активно проводят ценовую политику в области временных экспозиций. Бесплатный вход в данном случае позволяет ознакомиться только с постоянными коллекциями музея, за посещение же специальных или временных выставок взимается отдельная плата.

В целях совершенствования ценовой политики отечественных музеев автором рассмотрены возможности применения западноевропейского и американского подходов в условиях переходной экономики.

Использование западноевропейского подхода в российских музеях предполагает установление высокой входной платы для всех категорий посетителей с очень ограниченным числом льгот. Российские и иностранные граждане уплачивали бы единую входную плату, а для детей, школьников и студентов действовал бы 50% тариф. К примеру, плановым отделом в Эрмитаже было установлено, что если входную плату сделать единой для российских и иностранных граждан в размере 50 руб., вместо соответствующих 15 руб. и 300 руб., а для детей, школьников и студентов заменить бесплатное посещение льготным 50% тарифом (25 руб.), то общие доходы от входной платы будут равняться настоящим поступлениям музея.

Однако данные вычисления не учитывают влияние цены билета на уровень посещаемости музея. Повышение входной платы для российских граждан более чем в три раза, а также отмена бесплатного посещения для таких категорий граждан, как пенсионеры, инвалиды, ветераны, военнослужащие и др., привело бы к тому, что посещаемость данных групп посетителей сократилась. Иными словами, устранение ценовой дискриминации снизило бы спрос на услуги музея со стороны некоторых групп населения. Это, в свою очередь, отразилось бы на снижении доходов от введенной входной платы.

Уменьшение входной платы для иностранных граждан в шесть раз, с 300 руб. до 50 руб., привело бы к существенному сокращению доходов от иностранных посетителей. Причем это сокращение вряд ли могло бы быть

компенсировано за счет увеличения входной платы для остальных категорий посетителей в силу снижения их посещаемости. Следовательно, применение западноевропейского подхода в российских условиях позволило бы отказаться от ценовой дискриминации за счет снижения общих доходов от входной платы.

Применение американского подхода в условиях переходной экономики предполагает установление нефиксированной входной платы для всех категорий посетителей и поощрение добровольных пожертвований. Однако отсутствие обязательной платы за вход привело бы к бесплатному посещению музея многими посетителями и, как следствие, сокращению доходов от продажи билетов. Низкая доля благотворительных взносов населения в структуре финансирования российских музеев не позволяет ожидать, что поступления от добровольных пожертвований могут возместить снижение доходов от входной платы. В Эрмитаже, как упоминалось ранее, благотворительные взносы физических лиц составили в 2000 г. менее 0,5% общих доходов музея, тогда как поступления от входной платы – 20%<sup>55</sup>.

Несмотря на низкие расходы по обслуживанию данной ценовой политики, доходы от нее в российских условиях будут очень низкими, что не отвечает задачам музеев в условиях переходной экономики. В результате возникает проблема разработки альтернативного подхода к установлению входной платы в музей, актуального в российских условиях.

Автор полагает, что входную плату в музей можно раскладывать на три части. Первая часть включает единую базовую входную плату, доступную для всех категорий посетителей, и дает возможность осмотра всех постоянных коллекций музея. Вторая часть состоит из платы за посещение всех временных экспозиций. Третья часть включает рекомендуемую сумму пожертвований, при этом сумма пожертвований выступает как добровольная надбавка к базовой входной плате. В результате цена билета будет изменяться в пределах базовой входной платы и платы с учетом пожертвований. Посетитель в этом

---

<sup>55</sup> Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

случае будет самостоятельно определять для себя соответствующую входную плату.

**Вопросы для самопроверки:**

- 1) Дайте определение ценовой дискриминации.
- 2) Перечислите условия, необходимые для проведения ценовой дискриминации.
- 3) Какие виды ценовой дискриминации встречаются на практике?

## **ГЛАВА 6. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.**

### **6.1. Классификация налогов**

Согласно части первой Налогового Кодекса РФ, все налоги и сборы, действующие на территории Российской Федерации, делятся на три группы:

- федеральные налоги и сборы,
- налоги и сборы субъектов Российской Федерации (региональные налоги и сборы),
- местные налоги и сборы.

Федеральные налоги и сборы являются обязательными к уплате на всей территории Российской Федерации. К ним относятся:

- 1) налог на добавленную стоимость;
- 2) акцизы на отдельные виды товаров (услуг) и отдельные виды минерального сырья;
- 3) налог на прибыль (доход) организаций;
- 4) налог на доходы от капитала;
- 5) подоходный налог с физических лиц;
- 6) взносы в государственные социальные внебюджетные фонды;
- 7) государственная пошлина;
- 8) таможенная пошлина и таможенные сборы;
- 9) налог на пользование недрами;
- 10) налог на воспроизводство минерально - сырьевой базы;
- 11) налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;
- 12) сбор за право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами;
- 13) лесной налог;
- 14) водный налог;
- 15) экологический налог;
- 16) федеральные лицензионные сборы.

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие законами субъектов Российской Федерации в соответствии с Налоговым Кодексом РФ, и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации.

К региональным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на имущество организаций;
- 2) налог на недвижимость;
- 3) дорожный налог;
- 4) транспортный налог;
- 5) налог с продаж;
- 6) налог на игорный бизнес;
- 7) региональные лицензионные сборы.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления в соответствии с Налоговым Кодексом РФ и обязательные к уплате на территориях соответствующих муниципальных образований.

К местным налогам и сборам относятся:

- 1) земельный налог;
- 2) налог на имущество физических лиц;
- 3) налог на рекламу;
- 4) налог на наследование или дарение;
- 5) местные лицензионные сборы.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Какие группы налогов и сборов, действующих на территории РФ, выделяются в Налоговом Кодексе РФ?
- 2) Какие налоги и сборы относятся к федеральным?
- 3) Что относится к местным налогам и сборам?

## **6.2. Налоговые льготы некоммерческих организаций**

С принятием части второй Налогового кодекса РФ число налоговых льгот для некоммерческих организаций значительно сократилось. Наиболее существенной стала отмена льгот по уплате налога на прибыль для некоммерческих организаций.

### **Налог на прибыль**

Согласно главе 25 Налогового кодекса, вступившей в действие с 1 января 2002 г., все некоммерческие организации являются плательщиками налога на прибыль независимо от того, ведут они предпринимательскую деятельность или нет. Налоговая ставка составляет 24 процента от суммы налогооблагаемой прибыли. Для целей налогообложения учитываются доходы от реализации товаров (услуг, работ), имущественных прав, а также внереализационные доходы.

Однако в ст. 251 Налогового кодекса определены доходы, не учитываемые при определении налоговой базы. Для некоммерческих организаций это преимущественно целевые поступления (см. табл. 6.2.1). К ним относятся целевые поступления из бюджета бюджетополучателям и целевые поступления на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности, поступившие безвозмездно от других организаций и (или) физических лиц и использованные указанными получателями по назначению. При этом налогоплательщики – получатели указанных целевых поступлений обязаны вести отдельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевых поступлений.

К указанным целевым поступлениям на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности относятся:

1) осуществленные в соответствии с законодательством Российской Федерации о некоммерческих организациях вступительные и членские взносы (отметим, что данные взносы могут собираться только некоммерческими организациями, основанными на системе членства – общественными организациями, ассоциациями (союзами), некоммерческими



партнерствами), целевые взносы и отчисления в публично-правовые профессиональные объединения, построенные на принципе обязательного членства, паевые вклады, а также пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Необходимо заметить, что такие некоммерческие организации, как государственные корпорации, некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации не вправе получать пожертвования, согласно ст. 582 части второй ГК РФ. Это связано с тем, часть вторая ГК РФ была принята до принятия Закона РФ «О некоммерческих организациях», который предусматривал новые организационно-правовые формы некоммерческих организаций, не нашедшие отражения в ГК РФ.

2) имущество, переходящее некоммерческим организациям по завещанию в порядке наследования;

3) суммы финансирования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов, выделяемые на осуществление уставной деятельности некоммерческих организаций;

4) средства и иное имущество, которые получены на осуществление благотворительной деятельности;

5) использованные по целевому назначению поступления от собственников созданным ими учреждениям;

6) имущество (включая денежные средства) и (или) имущественные права, которые получены религиозными организациями на осуществление уставной деятельности.

7) средства в виде полученных от физических лиц, некоммерческих организаций (в том числе иностранных и международных организаций и объединений по перечню таких организаций, утвержденному Постановлением Правительства РФ от 24.12.02 № 923) грантов на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны окружающей среды, а также на проведение конкретных научных исследований.

Таблица 6.2.1

Виды целевого финансирования некоммерческих организаций, облагаемые налогом на прибыль

<div>Орган.-правовая форма</div> <div>Источники финансирования</div>	Общественная организация	Некоммерческое партнерство	Ассоциация (союз)	Автономная некоммерческая организация	Фонд	Религиозная организация	Учреждение
1. Членские и вступительные взносы	не облагаются			облагаются			
2. Пожертвования	не облагаются	облагаются			не облагаются		
3. Гранты							
4. Суммы финансирования из бюджетов всех уровней	не облагаются						
5. Имущество, переходящее по завещанию в порядке наследования							
6. Средства, полученные в рамках благотворительной деятельности							
7. Средства, полученные в виде безвозмездной помощи (содействия)							
8. Используемые по целевому назначению поступления от собственников учреждений	облагаются						не облагаются

### **Налог на добавленную стоимость**

Налог на добавленную стоимость взимается с некоммерческих организаций в случае реализации товаров (работ, услуг) на территории Российской Федерации, а также передачи имущественных прав, в том числе передачи прав собственности на товары, результаты выполненных работ, оказание услуг на безвозмездной основе. Налог взимается по ставке 20 (10) процентов от стоимости реализованных (переданных, оказанных) товаров (работ, услуг), исчисленной исходя из рыночных цен (с учетом акцизов), без включения в них налога с продаж.

Согласно ст. 149 Налогового кодекса РФ освобождается от налогообложения реализация (а также передача, выполнение) на территории Российской Федерации:

- 1) медицинских товаров, важнейшей и жизненно необходимой медицинской техники отечественного и зарубежного производства по перечню, утверждаемому Правительством Российской Федерации;
- 2) медицинских услуг, оказываемых медицинскими организациями и (или) учреждениями, в том числе врачами, занимающимися частной медицинской практикой, за исключением косметических, ветеринарных и санитарно–эпидемиологических услуг;
- 3) услуг по уходу за больными, инвалидами и престарелыми, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями социальной защиты лицам, необходимость ухода за которыми подтверждена соответствующими заключениями органов здравоохранения и органов социальной защиты населения;
- 4) услуг по содержанию детей в дошкольных учреждениях, проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях;
- 5) услуг по сохранению, комплектованию и использованию архивов, оказываемых архивными учреждениями и организациями;

6) услуг в сфере образования по проведению некоммерческими образовательными организациями учебно–производственного или воспитательного процесса, за исключением консультационных услуг, а также услуг по сдаче в аренду помещений;

7) ремонтно–реставрационных, консервационных и восстановительных работ, выполняемых при реставрации памятников истории и культуры, охраняемых государством, культовых зданий и сооружений, находящихся в пользовании религиозных организаций;

8) оказываемых учреждениями культуры и искусства услуг в сфере культуры и искусства, к которым относятся:

– услуги по предоставлению напрокат аудио-, видеоносителей из фондов указанных учреждений, звукотехнического оборудования, музыкальных инструментов, сценических постановочных средств, костюмов, обуви, театрального реквизита, бутафории, постижерских принадлежностей, культинвентаря, животных, экспонатов и книг; услуги по изготовлению копий в учебных целях и учебных пособий, фотокопированию, репродуцированию, ксерокопированию, микрокопированию с печатной продукции, музейных экспонатов и документов из фондов указанных учреждений; услуги по звукозаписи театрально–зрелищных, культурно–просветительных и зрелищно–развлекательных мероприятий, по изготовлению копий звукозаписей из фонотек указанных учреждений; услуги по доставке читателям и приему у читателей печатной продукции из фондов библиотек; услуги по составлению списков, справок и каталогов экспонатов, материалов и других предметов и коллекций, составляющих фонд указанных учреждений; услуги по предоставлению в аренду сценических и концертных площадок другим бюджетным учреждениям культуры и искусства, а также услуг по распространению билетов;

– реализация входных билетов и абонементов на посещение театрально–зрелищных, культурно–просветительных и зрелищно–развлекательных

мероприятий, аттракционов в зоопарках и парках культуры и отдыха, экскурсионных билетов и экскурсионных путевок,

– реализация программ на спектакли и концерты, каталогов и буклетов.

9) работ (услуг) по производству кинопродукции, выполняемых (оказываемых) организациями кинематографии, прав на использование (включая прокат и показ) кинопродукции, получившей удостоверение национального фильма;

10) передача товаров (выполнение работ, оказание услуг) безвозмездно в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях", за исключением подакцизных товаров;

11) выполнение научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ за счет средств бюджетов, а также средств Российского фонда фундаментальных исследований, Российского фонда технологического развития и образуемых для этих целей в соответствии с законодательством Российской Федерации внебюджетных фондов министерств, ведомств, ассоциаций; выполнение научно–исследовательских и опытно–конструкторских работ учреждениями образования и науки на основе хозяйственных договоров;

Не подлежит также налогообложению ввоз на таможенную территорию Российской Федерации:

1) художественных ценностей, передаваемых в качестве дара учреждениям, отнесенным в соответствии с законодательством Российской Федерации к особо ценным объектам культурного и национального наследия народов Российской Федерации;

2) всех видов печатных изданий, получаемых государственными и муниципальными библиотеками и музеями по международному книгообмену, а также произведений кинематографии, ввозимых специализированными государственными организациями в целях осуществления международных некоммерческих обменов;

### **Единый социальный налог**

Некоммерческие организации являются плательщиками единого социального налога, предназначенного для мобилизации средств на реализацию прав граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение (страхование) и медицинскую помощь.

Объектом налогообложения признаются выплаты и иные вознаграждения, начисляемые некоммерческими организациями в пользу физических лиц по трудовым и гражданско–правовым договорам (предметом которых является выполнение работ, оказание услуг, за исключением вознаграждений, выплачиваемых индивидуальным предпринимателям), а также по авторским договорам. Если налоговая база на каждого отдельного работника нарастающим итогом с начала года не превышает 100 тыс. руб., единый социальный налог взимается по ставке 35,6 процента.

От уплаты налога освобождаются:

1) Организации любых организационно-правовых форм – с сумм выплат и иных вознаграждений, не превышающих в течение налогового периода 100000 рублей на каждого работника, являющегося инвалидом I, II или III группы.

2) Следующие категории налогоплательщиков с сумм выплат и иных вознаграждений, не превышающих 100000 рублей в течение налогового периода на каждого отдельного работника:

- общественные организации инвалидов, среди членов которых инвалиды составляют не менее 80 процентов;
- организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов и в которых среднесписочная численность инвалидов составляет не менее 50 процентов, а доля заработной платы инвалидов в фонде оплаты труда составляет не менее 25 процентов;
- учреждения, единственными собственниками имущества которых являются указанные общественные организации инвалидов, созданные

для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных социальных целей, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям.

3) Российские фонды поддержки образования и науки – с сумм выплат гражданам Российской Федерации в виде грантов (безвозмездной помощи), предоставляемых учителям, преподавателям, школьникам, студентам и аспирантам государственных и муниципальных образовательных учреждений.

### **Налог на имущество**

Порядок исчисления и уплаты налога на имущество регулируется в настоящее время Законом РФ от 13.12.1991 № 2030–1 «О налоге на имущество предприятий». Некоммерческие организации могут иметь в собственности имущество (основные средства, нематериальные активы, запасы и затраты), которые являются объектом налогообложения.

Налоговой базой выступает остаточная стоимость имущества некоммерческой организации (разница между первоначальной стоимостью имущества и начисленным износом). Ставка налога устанавливается законодательным органом субъекта РФ в пределах 2% налогооблагаемой базы.

Некоммерческие организации, имеющие льготы по налогу на имущество, можно разделить на три группы:

1) Некоммерческие организации, имеющие право на безусловную льготу по налогу на имущество:

- религиозные объединения и организации;
- национально-культурные общества;
- жилищно-строительные, дачно-строительные и гаражные кооперативы;
- садоводческие товарищества.

2) Некоммерческие организации, у которых из налогооблагаемой базы исключается стоимость определенного имущества:

- имущество, используемое исключительно для нужд образования и культуры;
- объектов жилищно-коммунальной и социально-культурной сферы, полностью или частично находящихся на балансе налогоплательщиков (товарищества собственников жилья).

3) Некоммерческие организации, имеющие право на условную льготу по налогу на имущество:

- некоммерческие организации освобождаются от налога на имущество при условии, что они осуществляют свою деятельность только за счет целевых взносов граждан и организаций и не занимаются предпринимательской деятельностью. К ним, в частности, относятся общественные объединения и ассоциации;
- некоммерческие организации освобождаются от налога на имущество при условии, что инвалиды составляют не менее 50% общего числа работников.

Не имеют права на льготы по налогу на имущество следующие некоммерческие организации:

- некоммерческие партнерства;
- автономные некоммерческие организации;
- фонды (кроме общественных фондов как разновидности общественных объединений);
- учреждения, кроме указанных в п. 1.

### **Земельный налог**

В соответствии со ст. 1 Закона РФ от 11.10.1991 № 1738–1 «О плате за землю» использование земли в РФ является платным.



Плательщики земельного налога – пользователи земли, получившие земельный участок в собственность или пользование. Ставка земельного налога зависит от категории земельного участка.

От уплаты налога полностью освобождаются:

- 1) заповедники, национальные и дендрологические парки, ботанические сады;
- 2) научные организации за земельные участки, непосредственно используемые для научных, научно-экспериментальных, учебных целей и для испытания сортов сельскохозяйственных и лесохозяйственных культур;
- 3) учреждения культуры, кинематографии, образования, здравоохранения, финансируемые за счет средств соответствующих бюджетов, либо профсоюзов;
- 4) детские оздоровительные учреждения независимо от источников финансирования;
- 5) религиозные объединения, на земле которых находятся используемые ими здания, охраняемые государством как памятники истории, культуры и архитектуры;
- 6) учреждения культуры, физической культуры и спорта, туризма, спортивно-оздоровительной направленности и спортивные сооружения независимо от источника финансирования;
- 7) санаторно-курортные и оздоровительные учреждения, учреждения отдыха, находящиеся в профсоюзной собственности.

В случае если некоммерческие организации, освобожденные от уплаты земельного налога, передают свои земельные участки в аренду (пользование), они становятся плательщиками земельного налога с площади, переданной в аренду (пользование).

## **Налог с продаж**

Некоммерческие организации являются плательщиками налога с продаж в случае наличия у них операций по реализации физическим лицам товаров (работ, услуг) на территории определенного субъекта Российской Федерации. Операции по реализации товаров (работ, услуг) признаются объектом налогообложения в том случае, если такая реализация осуществляется за наличный расчет, а также с использованием расчетных или кредитных банковских карт.

Налог взимается со стоимости реализованных товаров (работ, услуг), исчисленной исходя из применяемых цен (тарифов) с учетом налога на добавленную стоимость (акцизов), по ставке не выше 5 процентов (устанавливается законами субъектов Российской Федерации). Сумма налога включается налогоплательщиком в цену товара (работы, услуги), предъявляемую к оплате покупателю (заказчику, отправителю).

Освобождаются от налогообложения операции по реализации физическим лицам следующих товаров (работ, услуг):

- товаров (работ, услуг), связанных с учебным, учебно–производственным, научным или воспитательным процессом и производимых образовательными учреждениями;
- учебной и научной книжной продукции;
- периодических печатных изданий, за исключением периодических печатных изданий рекламного или эротического характера;
- услуг в сфере культуры и искусства, оказываемых учреждениями и организациями культуры и искусства (театрами, кинотеатрами, концертными организациями и коллективами, клубными учреждениями, в том числе сельскими, библиотеками, цирками, лекториями, планетариями, парками культуры и отдыха, ботаническими садами, зоопарками) при проведении ими театрально–зрелищных, культурно–просветительных

мероприятий, в том числе операции по реализации входных билетов и абонементов;

- услуг по содержанию детей в дошкольных учреждениях и уходу за больными и престарелыми;
- предметов культа и религиозного назначения религиозными организациями.

### **Налог на рекламу**

Налог на рекламу входит в группу местных налогов и устанавливается решениями местных представительных органов власти. Некоммерческие организации являются плательщиками данного налога, если они выступают в качестве рекламодателей и имеют статус юридического лица.

Объектом налогообложения является стоимость услуг по изготовлению и распространению рекламы собственной продукции (работ, услуг).

Ставка налога устанавливается в размере не выше 5 % стоимости рекламных услуг.

Местные органы власти могут предусматривать льготы по налогу на рекламу для определенных некоммерческих организаций.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) В каких случаях некоммерческие организации не являются плательщиками налога на прибыль?
- 2) Какие льготы по налогу на добавленную стоимость могут иметь некоммерческие организации?
- 3) Всегда ли некоммерческие организации являются плательщиками единого социального налога?
- 4) Освобождены ли некоммерческие организации от уплаты налога с продаж?

### 6.3. Налоговые льготы для участников благотворительной деятельности

Налоговые льготы для участников благотворительной деятельности оказывают большое влияние на уровень привлеченного финансирования организаций культуры во многих странах. Устанавливаемые государством налоговые льготы представляют собой разновидность косвенного государственного субсидирования сферы культуры и позволяют стимулировать физических и юридических лиц в непосредственном финансировании организаций культуры. В России, в отличие от зарубежных стран, существующие налоговые льготы не оказывают заметного влияния на рост поддержки некоммерческих организаций культуры со стороны физических и юридических лиц.

Согласно части второй Налогового кодекса РФ от 5 августа 2000 г., вступившего в силу с 1 января 2001 г., при определении размера налоговой базы по налогу на доходы физических лиц налогоплательщик имеет право на получение социальных налоговых вычетов «в сумме доходов, перечисляемых на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, *частично или полностью финансируемым из средств соответствующих бюджетов*, в размере фактически произведенных расходов, но *не более 25 процентов суммы дохода*, полученного в налоговом периоде»<sup>56</sup>. Отсюда следует, что применение данной налоговой льготы ограничено, с одной стороны, суммой, на которую уменьшается налогооблагаемая база благотворителя по налогу на доходы физических лиц, а с другой стороны, условием оказания благотворительной помощи только в денежной форме и исключительно бюджетным некоммерческим организациям.

Первое ограничение является новым, введенным Налоговым Кодексом. До 31 декабря 2000 г. в соответствии с утратившим силу законом РФ «О подоходном налоге с физических лиц» 1991 г., рассматриваемая налоговая

---

<sup>56</sup> Ст. 219 Главы 23 Налогового кодекса РФ № 117-ФЗ // Налоговый Кодекс РФ. – СПб.: Изд. Дом «Герда», 2002.

льгота распространялась на всю сумму дохода, учитываемого при налогообложении за соответствующий календарный год, т.е. закон не ограничивал суммы, которые могут направляться на благотворительные цели и на которые может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица<sup>57</sup>. Однако, несмотря на отсутствие в законе данного ограничения уровень благотворительности в сфере культуры все равно оставался крайне низким. Таким образом, можно утверждать, что новое ограничение вряд ли окажет существенное влияние на снижение объемов благотворительной деятельности в стране.

Второе условие, существовавшее также и в законе «О подоходном налоге с физических лиц», существенно тормозило и тормозит развитие благотворительности в сфере культуры, т.к. под льготу не подпадают натуральные благотворительные взносы (передача товарно-материальных ценностей, предоставление услуг и добровольных работ) и поддержка внебюджетных некоммерческих организаций культуры. Для сравнения приведем данные по США.

В США для частных лиц при направлении в некоммерческие организации культуры благотворительных средств в денежной и натуральной формах от налога освобождается *до 50% совокупного дохода*, при условии наличия в учреждении культуры льготного налогового статуса некоммерческой организации<sup>58</sup>. Таким образом, в США критерием определения налоговых льгот для благотворителей выступает не наличие бюджетного финансирования некоммерческих организаций культуры, а их налоговый статус, что расширяет сами возможности получения льгот для частных лиц. Кроме того, в США под льготу подпадают натуральные благотворительные взносы в некоммерческие организации культуры и сумма, на которую может уменьшаться налогооблагаемый доход физического лица, в два раза выше

---

<sup>57</sup> См. пункт 14 «а» Инструкции ГНС РФ от 29.06.95 № 35 «По применению закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц» // Инструкция ГНС РФ «По применению закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц». – М.: Изд-во «Ось-89», 1999.

<sup>58</sup> Clotfelter C. Tax Incentives and Charitable Giving: Evidence from a Panel of Taxpayers. // Journal of Public Economics. – 1990. – N 13, p. 35.; Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. Chicago., 1998, p. 64.

российского уровня.

Для юридических лиц, осуществляющих благотворительную деятельность в сфере культуры, согласно введенной в действие с 1 января 2002 г. главы 25 второй части Налогового Кодекса, налоговые льготы на прибыль не предусмотрены<sup>59</sup>. До 1 января 2002 г., согласно утратившему силу закону РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» 1991 г., для предприятий была предусмотрена льгота по налогу на прибыль в случае оказания ими благотворительной поддержки. Однако отмененная льгота имела существенные количественные ограничения, что не увеличивало заинтересованность организаций в оказании благотворительной помощи в сфере культуры. Так, на основе ст. 6 приведенного закона, «при определении налогооблагаемой базы прибыль вправе быть уменьшенной на сумму благотворительных взносов, а также взносов, направленных на восстановление объектов культурного наследия, в фонды поддержки образования и творчества и др., *в пределах 3%* облагаемой налогом прибыли; а в случае перечисления средств *государственным учреждениям и организациям культуры и искусства*, кинематографии, творческим союзам и т.д. – *не более 5%*. При этом общая сумма благотворительных взносов не может превышать пяти процентов налогооблагаемой прибыли»<sup>60</sup>. Для банков и страховых организаций сумма благотворительных перечислений ограничивалась еще более низким уровнем в 3%. Для сравнения в США для юридических лиц при перечислении благотворительных взносов некоммерческим организациям культуры существует льгота сокращения налогооблагаемой прибыли в пределах 10%, что в два раза выше, чем в России<sup>61</sup>.

Кроме того, по мнению юриста А. Толмасовой, до 2001 г. «наибольшие психологические трудности вызывала у благотворителей необходимость платить налоги, если в качестве пожертвования передавались не деньги, а

<sup>59</sup> Гл. 25 «О налоге на прибыль организаций» Налогового Кодекса РФ. – СПб.: Изд. Дом «Герда», 2002.

<sup>60</sup> Ст. 6 закона РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» // Библиотечка Российской газеты. – 1998. – Вып. 1.

<sup>61</sup> Clotfelter C. Federal Tax Policy and Charitable Giving. Chicago: Univ. of Chicago Press, 1998, p. 44.

товар или неиспользуемые ими основные средства, например, автомобиль или оргтехника»<sup>62</sup>. В соответствии со ст. 3 Закона РФ «О налоге на добавленную стоимость» 1991 г., объектом обложения налогом на добавленную стоимость являлись среди прочих обороты по «передаче безвозмездно или с частичной оплатой товаров (работ, услуг) другим организациям или физическим лицам». Плательщиком НДС в этом случае являлась передающая сторона.

Таким образом, законодательство до 2001 г. не предусматривало исключений по уплате НДС при безвозмездной или льготной передаче имущества, предоставления услуг и добровольных работ в рамках благотворительной деятельности. Благотворители должны были исчислить и заплатить НДС в том же размере, как если бы они продали свою продукцию или выполнили объем работ по рыночной стоимости. В результате, действующая налоговая политика снижала заинтересованность предприятий в натуральных формах благотворительных взносов и, в целом, оказывала отрицательный эффект на развитие благотворительности в стране.

Попытки реформирования российского налогового законодательства применительно к западному опыту уже имели место, но пока не привели к ожидаемым результатам. Так, с 1 января 2001 г., согласно Налоговому Кодексу, не подлежат обложению НДС операции по «передаче товаров (выполнению работ, оказанию услуг) *безвозмездно* в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», за исключением подакцизных товаров»<sup>63</sup>. Однако, из Налогового Кодекса следует, что НДС продолжают облагаться операции по льготной передаче имущества, предоставления услуг и добровольных работ, а также добавляются обороты по передаче подакцизных товаров в рамках благотворительной деятельности. Таким образом, проблема уплаты НДС с

---

<sup>62</sup> Толмасова А. Благотворительная деятельность в России: Правовые аспекты и вопросы налогообложения. Консультация.// Иностраный капитал в России. – 1999. – № 9, с. 59.

<sup>63</sup> Подп. 12 п. 3 ст. 149 Налогового кодекса РФ // Налоговый Кодекс РФ. – СПб.: Изд. Дом «Герда», 2002.

натуральных благотворительных взносов решена законодательством лишь частично.

О более ранних законодательных инициативах можно также с уверенностью утверждать, что они не решили проблем налогового стимулирования благотворительной деятельности в сфере культуры. Например, в 1996 г. в Санкт-Петербурге был принят закон «О льготном налогообложении участников благотворительной деятельности», который предусматривает льготы по налогу на прибыль<sup>64</sup>. Согласно данному закону, «при исчислении налога на прибыль в бюджет Санкт-Петербурга налогооблагаемая прибыль уменьшается на сумму средств, направленных на реализацию благотворительных программ или переданных безвозмездно общественным объединениям, в пределах 3%». Однако введенная льгота носит крайне ограниченный характер, поэтому не оказывает заметного стимулирующего воздействия на расширение благотворительной деятельности в сфере культуры.

К наиболее эффективным методам стимулирования благотворительной деятельности на уровне субъекта Федерации можно отнести действующие законодательные акты г. Москвы. Московское законодательство позволяет в большем объеме уменьшать налогооблагаемую прибыль предприятий, а также вводит жесткие требования к определению статуса благотворительной организации. Так, согласно Закону г. Москвы «О ставках и льготах по налогу на прибыль», при исчислении налога на прибыль, подлежащего уплате в столичный бюджет, юридические лица имеют право исключать из налогооблагаемой базы средства, направленные на благотворительные цели в организации, имеющие статус «благотворительная» в городе Москве, но не более 5% налогооблагаемой прибыли<sup>65</sup>. Статус «благотворительная», согласно Закону г. Москвы «О благотворительной деятельности» 1995 г., официально присваивается Городским благотворительным советом и

---

<sup>64</sup> Вестник мэрии Санкт-Петербурга. – 1996. – № 1. с. 111–112.

<sup>65</sup> Ст. 3 Закона г. Москвы «О ставках и льготах по налогу на прибыль» от 29 ноября 1999 г. № 35 // Вестник Благотворительности. – 2000. – № 2.



подтверждается особым документом – паспортом благотворительной организации<sup>66</sup>. Кроме того, согласно Закону г. Москвы «О ставках и льготах по налогу на прибыль», предприятия могут уменьшать сумму налога на прибыль на величину фактически произведенных затрат, связанных с реализацией московских благотворительных программ, утвержденных Городским благотворительным советом. Другими словами, сумма взноса (в денежной или натуральной форме), направленного на благотворительную программу с официальным статусом, вычитается из суммы налога на прибыль, подлежащего зачислению в столичный бюджет. Таким образом, законодательство г. Москвы позволяет существенно уменьшать налоговые платежи в бюджет субъекта федерации.

Однако опыт Москвы не получил большого распространения в других регионах. В целом по стране стимулирование благотворительности как на федеральном, так и на региональном и местном уровнях осуществляется крайне неэффективно. Из приведенных примеров видно, что система налоговых льгот, установленных для участников благотворительной деятельности в сфере культуры, не является достаточно гибкой и привлекательной. Актуальными остаются проблемы разработки стимулирующего механизма налоговых льгот для физических и юридических лиц, осуществляющих благотворительные взносы.

Крайне важным является введение льгот по налогу на прибыль для юридических лиц, занимающихся благотворительной деятельностью, и расширение соответствующих налоговых льгот на доходы физических лиц. В частности, необходимо определить четкие унифицированные критерии некоммерческих организаций, поддержка которых обеспечивает налоговые льготы как для физических, так и юридических лиц. Кроме того, важно установить налоговые вычеты из прибыли юридических лиц, осуществляющих благотворительные взносы, в размере 10% и увеличить

---

<sup>66</sup> Ст. 8 Закона г. Москвы «О благотворительной деятельности» от 5 июля 1995 г. № 11-46. // Вестник Благотворительности. – 2000. – № 2.

налоговые вычеты из доходов физических лиц до 50%, а также расширить формы предоставления благотворительной помощи – помимо денежной формы предусмотреть благотворительные взносы в натуральной форме (передача товарно-материальных ценностей, оказание услуг, выполнение работ и т.д.). Крайне актуальным является также освобождение от НДС операций по передаче с частичной оплатой товаров, услуг, работ в рамках благотворительной деятельности.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Какие налоговые льготы предусмотрены в России для физических лиц, оказывающих благотворительную помощь в сфере культуры?
- 2) Действуют ли в России налоговые льготы на прибыль для юридических лиц, оказывающих благотворительную помощь в сфере культуры?
- 3) Облагаются ли НДС операции по безвозмездной передаче товаров, услуг, работ в рамках благотворительной деятельности?
- 4) Что такое «паспорт благотворительной организации»?
- 5) Какие налоговые льготы существуют для участников благотворительной деятельности за рубежом?

## ГЛАВА 7. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 7.1. Анализ эффективности работы некоммерческих организаций

Специфика хозяйственного механизма некоммерческих организаций культуры требует применения особых показателей для оценки эффективности их деятельности. В отличие от коммерческих предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается анализу социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

К показателям социальной эффективности можно отнести социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности.

*Социальный индекс* (дословно индекс общественности) PI (publicness index) был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных эффектов в некоммерческих организациях. Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции»<sup>67</sup>.

$$PI = \frac{\text{Доходы от выпуска общественных благ}}{\text{Доходы от выпуска частных благ}} \quad (7.1.1.)$$

Иными словами, социальный индекс рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ. Доходы от создания общественных благ в некоммерческие организации выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т.п. К выпуску частных благ

---

<sup>67</sup> Weisbrod B. The Nonprofit Economy. – Cambridge: Harvard Univ. Press, 1994. p.75.

относится реализация товаров, услуг и работ; а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в некоммерческие организации. В ответ на спонсорский вклад организация культуры предлагает рекламу, PR-мероприятия и др., тогда как в обмен на членские взносы – набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от 0 до бесконечности. Индекс равен нулю в коммерческих организациях культуры, которые полностью существуют за счет выпуска частных благ, т.е. взносов своих членов или средств от реализации потребительских товаров и услуг. Бесконечно большие значения социального индекса характерны для некоммерческих организаций культуры, занимающихся исключительно созданием чистых общественных благ, т.е. вся деятельность которых направлена на достижение социальных эффектов. В связи с этим данные структуры финансируются только за счет благотворительных вкладов, пожертвований, грантов и субсидий.

Социальный индекс можно использовать для оценки уровня самофинансирования организаций культуры. Если индекс равен нулю, то организация культуры находится на полном самофинансировании. Чем больше значение социального индекса, тем ниже уровень самофинансирования некоммерческие организации.

Социальный индекс Вайсброда был рассчитан для музеев Москвы и Санкт-Петербурга по данным 2000 г. (табл. 7.1.1).

Таблица 7.1.1.

**Социальный индекс федеральных музеев  
Москвы и Санкт-Петербурга в 2000 г.**

Наименование музея	Социальный индекс
1. Государственный Эрмитаж	2,2
2. Государственная Третьяковская Галерея	2,3
3. Государственный Музей Изобразительных Искусств им. Пушкина	17,9
4. Государственный Исторический Музей	18,2
5. Государственный Русский Музей	19

Расчеты показали, что среди исследуемых музеев самым высоким уровнем самофинансирования обладает Государственный Эрмитаж с самым низким значением социального индекса ( $PI = 2,2$ ). В Эрмитаже в 2000 г. 69% всех поступлений составили благотворительные взносы, пожертвования, гранты фондов и бюджетные средства, а 31% – входная плата в музей, экскурсионное и лекционное обслуживание, доходы от выездных выставок и коммерческой деятельности<sup>68</sup>. Таким образом, 69% бюджета образовали финансовые поступления от производства общественных благ, а 31% – доходы от выпуска частных благ. Социальный индекс Эрмитажа в этом случае равен 2,2.

Самое большое значение социального индекса ( $PI=19$ ) среди исследуемых музеев принадлежит Русскому Музею, 95% поступлений которого в 2000 г. составили бюджетное финансирование, благотворительные взносы и гранты<sup>69</sup>. В данном случае финансовые поступления от производства общественных благ достигли 95% бюджета,

<sup>68</sup> Данные внутренней отчетности Государственного Эрмитажа.

<sup>69</sup> Данные внутренней отчетности Государственного Русского Музея.

тогда как доходы от выпуска частных благ – только 5%. Социальный индекс Русского Музея в 8,6 раз выше индекса Эрмитажа, что свидетельствует о низком уровне самофинансирования Русского Музея, по сравнению с Эрмитажем.

Другим показателем социальной эффективности является *коэффициент социальной рентабельности SR*. Он рассчитывается по аналогии с показателем экономической рентабельности как отношение денежной оценки социального эффекта к затратам на производство данного социального эффекта.

$$SR = \frac{\text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}}. \quad (7.1.2)$$

В качестве примера рассмотрим выборочную вакцинацию населения в одном из регионов. В данном случае социальный эффект будет проявляться в снижении уровня заболеваний населения региона, при этом выгоды получают те лица, которые не прошли вакцинацию, но остались здоровыми из-за сокращения масштабов распространения вируса. Таким образом, денежная оценка социального эффекта будет измеряться разницей стоимости затраченных медицинских услуг региона, где не проводилась вакцинация, и региона, где вакцинация имела место, при условии, что регионы равноценны по своим характеристикам. Затраты на производство социального эффекта измеряются расходами на проведение вакцинации в регионе.

Однако, в отличие от показателя экономической рентабельности, коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение

образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т.д. По мнению И.А. Андреева, показатель социальной рентабельности наиболее применим для программ социально-экономического развития региона страны, разработанных государственными и негосударственными научно-исследовательскими институтами. Их результативность «может быть оценена отношением изменения душевых (семейных) денежных доходов населения региона после ее внедрения к затратам на ее разработку и реализацию»<sup>70</sup>. Однако показатель социальной рентабельности может активно использоваться и в сфере здравоохранения, где процессы и результаты оказания медицинских услуг поддаются количественной оценке.

На практике показатель социальной рентабельности находит свое применение при оценке проектов, имеющих социальную значимость. Так, благотворительные фонды при проведении экспертизы отбираемых проектов часто используют данный показатель.

### **Вопросы для самопроверки:**

- 1) Перечислите основные показатели социальной эффективности деятельности некоммерческих организаций.
- 2) Какой из показателей социальной эффективности используется для оценки проектов в некоммерческой сфере?
- 3) В чем состоит практическое значение социального индекса Вайсброда?

---

<sup>70</sup> Андреев И.А. Некоммерческий маркетинг / И.А. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 13.

## 7.2. Оценка инвестиционных проектов некоммерческой организации.

В силу того, что основной целью деятельности некоммерческой организации является не извлечение прибыли, а реализация общественно-полезных функций, оценка инвестиционных проектов некоммерческой организации носит ярко выраженную специфику.

Процедура оценки инвестиционных проектов некоммерческой организации имеет две составляющие: экономическую и социальную. Экономическая составляющая основывается на анализе финансовых выгод от реализации проекта, а социальная составляющая – на оценке социальных результатов от выполнения проекта.

Анализ экономических результатов инвестиционных проектов некоммерческой организации базируется на тех же показателях, что и для коммерческих предприятий. Это коэффициенты простой нормы прибыли, чистой приведенной стоимости, индекс доходности, период окупаемости вложенных средств, показатель внутренней нормы прибыли.

К показателям оценки социальных результатов инвестиционных проектов относятся *коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности, коэффициент внутренней нормы социальной доходности.*

При оценке инвестиционных проектов некоммерческой организации наиболее привлекательными являются проекты с наибольшими значениями социальной рентабельности. Однако в большинстве случаев проекты с высокими значениями социальной рентабельности являются экономически убыточными проектами. При этом важно, чтобы социальная рентабельность проекта компенсировала финансовую нерентабельность проекта, т.е. сумма экономической и социальной рентабельности была выше нуля. Для подобной оценки целесообразно использовать *показатель общей рентабельности проекта TR (или общей нормы доходности)*. Он рассчитывается следующим образом:



$$TR = R + SR = \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Социальный эффект}}{\text{Затраты}} \quad (7.2.1.)$$

Показатель общей рентабельности есть сумма экономической и социальной рентабельности, т.е. чистая прибыль от реализации проекта суммируется с денежной оценкой социального эффекта от проекта и относится к затратам, связанным с его выполнением.

Таким образом, в целях финансовой стабильности некоммерческая организация должна принимать к реализации проекты с показателем общей рентабельности выше нуля. Тем не менее, возможны ситуации, когда некоммерческая организация реализует проекты с отрицательной или нулевой общей рентабельностью, т.е. когда финансовые убытки от проекта перекрывают социальные выгоды. В этом случае финансовая стабильность некоммерческой организации должна обеспечиваться за счет государства, благотворительных организаций и т.д.

Коэффициенты рентабельности являются достаточно наглядными показателями и удобными для анализа проектов некоммерческих организаций. Однако они не учитывают временной стоимости поступлений от проекта, что имеет большое значение, если доходы от проекта сильно растянуты во времени. В этом случае важную роль играет *показатель чистой приведенной социальной стоимости NPSV* (Net Present Social Value). Он определяется по аналогии с чистым приведенным денежным потоком следующим образом:

Начните бизнес в Интернете с собственного сайта-визитки

$$NPSV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{социальная ценность}_t}{(1 + k_s)^t} - \text{первоначальные инвестиции} \quad (7.2.2.)$$

Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов

Показатели социальной ценности проекта (программы) в году  $t$ , выраженные в денежной оценке, дисконтируются к нулевому году, затем

Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту

[Вернуться в каталог учебников](#)

суммируются и уменьшаются на сумму первоначальных инвестиций, связанных с реализацией проекта.

Определение социальной ценности проекта по годам сталкивается с теми же проблемами, что и измерение социального эффекта. В связи с этим на практике пользуются упрощенным методом. Так, в случае оказания медицинских, образовательных услуг на бесплатной или льготной основе социальная ценность измеряется полной ценой оказываемых услуг или разницей между полной и льготной ценой.

Ставка дисконта ( $K_s$ ), с точки зрения некоммерческой организации, отражает альтернативные направления вложения средств и принимается на уровне доходной ставки по краткосрочным казначейским обязательствам как наименее рисковым ценным бумагам. С точки зрения благотворителей, коэффициент дисконтирования отражает альтернативную доходность благотворительных взносов. Благотворители имеют возможность вложения средств в портфель ценных бумаг, а затем использования доходов для прямого приобретения некоммерческих услуг. Таким образом, с точки зрения благотворителей ставка дисконтирования равна доходности от вложений в акции коммерческой фирмы, предоставляющей подобные услуги.

При анализе инвестиционных проектов некоммерческой организации нельзя однозначно требовать положительных значений коэффициента чистой приведенной стоимости, так как сумма затрат, связанных с реализацией проекта, может превышать приведенную социальную стоимость проекта. В этом случае необходимо проанализировать также финансовые поступления от проекта, т.е. рассчитать показатель чистой приведенной денежной стоимости проекта.

Таким образом, для общей оценки инвестиционных проектов некоммерческой организации можно использовать коэффициент общей чистой приведенной стоимости  $TNPV$  (Total Net Present Value).

[Ручной рерайт дипломных, курсовых и любых других работ](#)

$$TNPV = NPV + NPSV \quad (7.2.3.)$$

**[Вернуться в библиотеку учебников](#)**