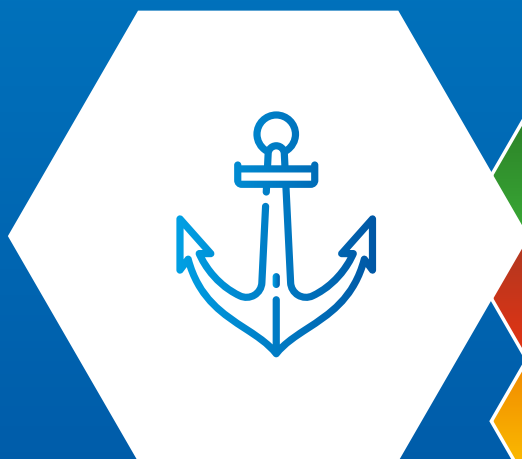


ПУТЕВОДИТЕЛЬ ДЛЯ НКО

ГЛАВА 1

Экономическая устойчивость НКО

Д. А. Даушев, директор департамента
фандрайзинга и коммуникаций
Детские деревни SOS



Экономическая устойчивость НКО

Это одна из 14 глав сборника для руководителей некоммерческих организаций «**Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной**». – М.: Агентство социальной информации, 2020.

Путеводитель дает возможность изучить все основные стороны деятельности некоммерческой организации. Сборник будет интересен как опытным руководителям, так и тем, кто только начинает свой путь. Вы узнаете о фандрайзинге и юридических аспектах деятельности НКО, об информационных технологиях, о том, как выстроить стратегию коммуникаций и работать с волонтерами. В каждой главе кратко раскрывается содержание темы и приводятся дополнительные источники, чтобы изучить ее глубже. Авторы сборника – эксперты с многолетним опытом, известные в некоммерческом секторе. Следуя их советам, вы шаг за шагом сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости и находить лучшие решения задач, возникающих каждый день.

«Путеводитель для НКО» создан в рамках программы [«НКО-СОКРАТ»](#) – НКО для **социального и культурного развития территорий**.

Программа реализуется по инициативе Благотворительного фонда Алишера Усманова [«Искусство, наука и спорт»](#) совместно с [Агентством социальной информации](#) при поддержке Правительства Белгородской и Администрации Курской областей.

Редактор-составитель *Наталья Шувалова*

Корректор *Елена Дубченко*

Дизайн и верстка *Ольга Степанова*

Предназначено для некоммерческого распространения.

© Автономная некоммерческая организация «Агентство социальной информации», 2020

© Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», 2020

© Даушев Д.А., глава «Экономическая устойчивость НКО», 2020

Экономическая устойчивость НКО

Дмитрий Даушев,

директор департамента фандрайзинга и коммуникаций Российского комитета «Детские деревни – SOS»

ЧТО ТАКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И ВСЕМ ЛИ ОНА НУЖНА?

Возможно, вы ожидаете, что в этой главе мы расскажем, как собирать много денег. Да, мы поговорим и об этом. Но начнем с другого – с расходов. Ибо финансовая устойчивость – не только про привлечение средств, но и про грамотное их использование. Не зря говорят, что финансово успешными становятся не столько те, кто много зарабатывает, сколько те, кто умело контролирует расходы. Есть в мире немало примеров, когда люди мгновенно богатели благодаря выигрышу в лотерею и вскоре снова становились бедными. Привлечь деньги недостаточно, надо еще их удержать, а лучше – приумножить. Поэтому начнем мы с того, что нужно сделать до привлечения средств.

Некоторые советы покажутся банальными, ведь это азбука управления деньгами. Но, во-первых, даже с этой азбукой знакомы далеко не все НКО. Во-вторых, порой то, с чем мы хорошо справляемся, имея дело с личными деньгами, вдруг забывается, когда речь заходит о деньгах организации.

Сколько денег вам нужно? Ответ «чем больше, тем лучше» – ожидаемый, но неверный. Если донор даст вам 100 тыс. рублей, это много или мало? Сможете ли вы на эти деньги выполнить миссию своей организации? Для ответа на этот вопрос вам нужен бюджет. Притом он должен быть не абстрактным, а тесно связанным со стратегией вашей организации и ее рабочими планами. То есть вам нужна еще и стратегия.

.....
Прежде чем привлекать средства, нужно выполнить «домашнюю работу»: ваша НКО должна быть готова к фандрайзингу.

Важное замечание прежде, чем вы будете читать дальше. Советы, которые содержатся в этой главе, при правильном применении помогут вашей организации вырасти, стать финансово устойчивой на долгие годы. Но не всем и не всегда это важно. Бывают краткосрочные проекты, которые завершаются за полгода-год. Для них не нужно долгосрочное финансирование и формирование донорской базы. Бывают НКО, создающиеся для решения небольшой задачи. Таким не обязательно масштабироваться и расти. Все решения принимаете вы сами – в зависимости от ваших задач.

И еще: начиная любую новую для вас деятельность, не забывайте уточнять детали у юристов. За большинством утверждений в тексте ниже стоит множество нюансов и «полутонов», и без их проверки юристами можно применить что-то неверно.

Экономическая устойчивость: не только привлечение средств

ЗАЧЕМ НКО СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН?

Мы не будем в этом разделе подробно останавливаться на том, как создается стратегический план. Скажем лишь, что он должен быть.

Во-первых, это нужно вам самим. Чего вы хотите добиться своей работой через три-пять-десять лет? Какой вы видите свою организацию к этому времени? Притом не только с точки зрения помощи благополучателям, но и с точки зрения внешних коммуникаций (кто о вас знает? как к вам относятся?), персонала (кто у вас работает?), денег (сколько их у вас? откуда?).

Экономическая устойчивость НКО

Определившись с ответами на эти вопросы, вы будете развиваться быстрее, ваш профессионализм будет расти.

Во-вторых, нередко наличие стратегического плана – важное условие привлечения крупных доноров. Небольшие массовые доноры, как правило, не задумываются о стратегиях – им важна эмоциональная вовлеченность здесь и сейчас. Но если перед вами человек, сам построивший бизнес-империю, или представитель крупной компании, то ему наверняка важно, как вы видите свое будущее – ведь вы предлагаете стать его частью.

У стратегии есть как минимум две составляющие: программная (кому и как помогаем) и фандрайзинговая (как обеспечиваем программы деньгами). Кроме того, полезно, когда у организации есть стратегия внешних коммуникаций (PR, иногда также GR), для более крупных организаций важна также HR-составляющая.

Полезные ссылки 

Видеоурок «Стратегическое планирование» из обучающего цикла Благотворительного фонда профилактики социального сиротства для социально ориентированных НКО: <https://youtu.be/olQDSV61FfU>

КАКОВА СТРУКТУРА РАСХОДОВ НКО?

Итак, прежде чем собирать деньги, нужно понять, на что и как вы будете их тратить. Знаете ли точно, сколько вам сейчас нужно? А через год? А через пять лет? Что вы будете делать, если денег будет меньше? А если больше?

Понимание структуры расходов важно для планирования фандрайзинга. «Крупными мазками» среди ваших расходов, скорее всего, будут такие.

Расходы на программы помощи

Это все, что вы тратите на ваших благополучателей. Зарплаты программных специалистов тоже могут относиться сюда. Если в вашем штате есть психолог, работающий с подопечными, часто это программные расходы, а вовсе не административные, как некоторые думают.

Расходы на фандрайзинг и продвижение

Кто-то эти расходы относит к административным, кто-то выносит в отдельную группу, единого подхода нет. Например, если экологическая организация проводит масштабные акции, на которых рассказывает о раздельном сборе мусора и при этом привлекает сторонников, в том числе и финансовых, – это и просвещение населения (на 100 % программная деятельность), и привлечение средств и иной поддержки.

Административные расходы

Сюда НКО нередко ошибочно относят все зарплаты, аренду офисов и т. д. Корректней было бы считать административными расходы на административно-управленческий персонал. То есть тут, очевидно, будет директор, бухгалтерия, а офис, возможно, уже не весь. Если одна из комнат отведена под прием подопечных, это программные расходы. В западных странах, кстати, порой к административным расходам относят лишь часть зарплаты директора – если, например, он часть своего времени тратит на работу с подопечными, а остальное на управление организацией.

Традиционно считается, что чем ниже административные расходы, тем лучше. Поэтому проконсультируйтесь с юристами, как вести учет так, чтобы в этот раздел попадало минимум расходов. Но не ноль!

.....

Если ваши административные расходы равны нулю или близки к нему, это вызывает недоверие: либо вы что-то скрываете, либо в вашей организации не тратят деньги на менеджмент, учет и отчетность, а значит, качество управления организацией страдает.

Понимания, как делятся расходы на три большие группы, недостаточно. Расходы – как многомерная матрица, в ней несколько измерений. Выше приведено упрощенное разделение лишь по одному из них. Для полноты картины давайте посмотрим, какие еще есть измерения.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЕВЫЕ И НЕЦЕЛЕВЫЕ РАСХОДЫ НКО?

Насколько точно у вас просчитано, сколько и на что вы планируете тратить?

В бюджете может быть написано «Программа дистанционного обучения детей – 1 млн рублей». Тогда вы сможете привлекать пожертвования на эту программу и тратить их на обучающий детей персонал, аренду веб-площадок, оборудование, закупки лицензий и проч.

Если же вы привлечете пожертвования на «оборудование для программы дистанционного обучения», обучение может не состояться. Вы не сможете потратить пожертвования на оплату специалистов, а других денег вам не дали.

.....
Говоря кратко, планировать желательно максимально детально, привлекая при этом пожертвования на максимально широкий спектр задач (естественно, в рамках своей уставной деятельности и законодательства).

Идеальная формулировка в назначении платежа: на уставную деятельность. Тогда вы можете тратить пожертвования на любые цели, соответствующие уставу. Чем больше в вашем бюджете доля средств, полученных не на узкие цели, тем удобней вам работать.

ЧТО ТАКОЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ТРАТЫ, НЕСНИЖАЕМЫЙ МИНИМУМ, УРОВЕНЬ ВЫЖИВАНИЯ?

Какая сумма нужна вашей организации, чтобы выжить?

Чем более вы гибки, тем легче вам переживать сложные времена. Если у вашей НКО нет офиса, работают в основном волонтеры, а все программы динамичны (могут быть больше или меньше в зависимости от наличия ресурсов), вам легче. В случае кризиса ваша НКО сократит масштабы деятельности, но не умрет. Например, при хорошем финансировании вы могли сажать по 100 деревьев в день, а в кризис будете сажать по пять.

Такой подход, как правило, не применим к крупным организациям, у которых есть штат сотрудников и масштабные программы. Например, если у организации под прямой опекой находятся 100 детей, то минимальный бюджет организации – это стоимость содержания этих детей. У вас есть сотрудники (как минимум директор), и вы по закону обязаны выплачивать им зарплату, а государству – налоги и отчисления с фонда оплаты труда.

.....
Выстраивая свою стратегию, вы сами определяете, насколько готовы развиваться в организацию с высокими «неснижаемыми» расходами. Чем выше их уровень, тем выше ваша ответственность за качество фандрайзинга и управления финансами.

Неснижаемый остаток – это сумма расходов, при которых ваша организация сможет не закрыться, сохранить ключевых сотрудников и при первой возможности снова пойти в рост. Сохранение ключевых сотрудников – очень важный элемент. Формально можно сохранить организацию, даже если в ней останется лишь директор на минимальной зарплате. Но сможете ли вы снова пойти в рост и начать быстрое развитие, если лучшие специалисты, в которых вы, возможно, вкладывались годами, вас покинут? Это нас подводит к мысли о значимости стабильного, долгосрочного финансирования.

ПОЧЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬНО ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ФАНДРАЙЗИНГ, ПИАР И МЕНЕДЖМЕНТ?

Есть НКО, живущие от пожертвования до пожертвования или от гранта к гранту. То есть, собрав какую-то сумму, ее полностью отдают на помощь подопечным, тратят на программы целиком. Фандрайзинг в таких организациях, как и вся деятельность, часто стихийный, неплановый. Нередко – минимальный штат, низкие зарплаты, порой НКО полностью волонтерская. Может не быть офиса и почти нет административных расходов.

По показателю ROI (Return on Investments, коэффициент возврата инвестиций) фандрайзинг в таких НКО кажется очень эффективным. Организа-

Экономическая устойчивость НКО

ция тратит тысячи рублей, а привлекает десятки и сотни тысяч и выглядит крайне привлекательной в глазах общественности и доноров. Но давайте посмотрим, какова цена этой видимой эффективности.

С большой вероятностью у такой организации:

- нет финансовой стабильности: она в любой момент может оказаться с нулевым балансом и начнет снова работать лишь при следующем удачном фандрайзинге;
- если и есть частные массовые доноры, то они в основном «одноразовые», ибо поддержание лояльности требует существенных ресурсов, в итоге НКО постоянно находится в поиске новых доноров, но не может удержать имеющихся;
- сотрудники могут быть недостаточно профессиональными, так как согласны на зарплату существенно ниже той, которую платят на рынке высококлассному специалисту, либо у сотрудника есть иной источник заработка, а значит, он не может на 100 % отдаваться работе в НКО;
- крайне низкая вероятность масштабирования: условно НКО может с высочайшей эффективностью сажать 100 деревьев в год, но не сможет вырасти выше этого уровня.

Сравним эту организацию с другой НКО, которая тратит часть средств на фандрайзинг, продвижение, более высокие зарплаты, чтобы привлечь лучших специалистов.

Давайте представим, что первая НКО привлекает деньги с ROI = 20 и тратит 10 тыс. рублей в год на фандрайзинг. А вторая привлекает с ROI = 10, а тратит на фандрайзинг 100 тыс. Первая потратит на посадку деревьев 190 тыс. («чистый доход»), а вторая 900 тыс. То есть вторая НКО принесет примерно в 4,5 раза больше пользы.

Конечно, все не так просто, и надо учитывать еще много параметров. Важно понять, что вкладывать в развитие и фандрайзинг надо обязательно. Максимального успеха в решении социальных проблем добились именно те НКО, которые смогли выстроить профессионально не только программную деятельность, но и фандрайзинг, пиар, менеджмент.

КАК ФОРМИРУЕТСЯ БЮДЖЕТ НКО?

При правильном менеджменте вы планируете расходы. Как правило, в конце года анализируют его предварительные итоги и составляют планы на следующий год. Для реализации этих планов потребуются деньги. Эта расчетная сумма и есть ваш бюджет. Теперь вы знаете, сколько денег вам нужно. Осталось лишь их найти.

Если бюджет спланирован слишком большим, есть риск не привлечь достаточно средств, а значит, не выполнить часть запланированных работ. Сбалансированный, реалистичный бюджет рождается в процессе обсуждения между несколькими важными «игроками».

- Программные специалисты – главные «заказчики». Именно они знают, что нужно делать для помощи благополучателям. Именно они понимают, сколько ресурсов (не только денег) для этого нужно.
- Фандрайзеры – главные «добытчики». Они знают, сколько денег реально собрать и какие ресурсы потребуются для этого.
- Финансисты (бухгалтерия) – главные «хранители» денег. Именно финансисты не только обеспечивают максимально эффективное проведение всех платежей, но и нередко вносят существенный вклад в финансовую устойчивость: распределяют временно свободные средства на депозитах, «заставляют» всех оптимизировать расходы, обеспечивают ликвидность (следят, чтобы на счетах организации всегда была необходимая сумма), первыми бьют тревогу, если расходы начинают заметно расходиться со сборами.

Конечно, в бюджетировании участвуют и другие люди: HR помогает прогнозировать расходы на персонал, директор, совет или правление определяют стратегические направления и т. д.

С момента, как бюджет сформирован и утвержден, его расходная часть поступает в управление финансистам (они будут делать соответствующие платежи для всей организации), а доходная становится фандрайзинговым планом.

С этого момента главная задача фандрайзеров – наполнить бюджет деньгами.

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАСХОДЫ И ПОЧЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНЫ РЕЗЕРВЫ?

Совершенно типична ситуация, когда программные специалисты говорят, что им нужно условно 100 рублей на год, а фандрайзеры заявляют, что смогут собрать не более 50.

В этой ситуации очевидно, что нужно либо скромнее планировать программы, чтобы вписаться в эти 50, либо идти на риски и начинать год без уверенности, что деньги будут собраны: то есть фандрайзерам будет поставлен «завышенный» план в 100 рублей, а организация должна вести тщательный мониторинг сборов, чтобы понять, удастся ли прыгнуть выше головы или все-таки сокращение расходов неизбежно.

Такой сценарий возможен, но в течение первых трех-четырех месяцев года нужно будет оценить динамику сборов и принять решение о сокращении бюджета или о продолжении трат.

.....
Мониторинг расходов и сборов – одна из основ экономической устойчивости организации.

Если понятно, что собрать необходимую сумму не удастся, надо как можно раньше начинать сокращать расходы. Худшее, что можно сделать, – продолжать тратить в надежде на чудо. Это может закончиться банкротством.

В российском некоммерческом сообществе известны случаи, когда замечательные и всеми любимые фонды вдруг оказывались в ситуации, когда у них просто физически не было денег, чтобы выплатить зарплаты людям или даже оплатить «коммуналку». Порой мы всем миром скидывались, чтобы вытащить коллег из этой ситуации. Свидетельствуют ли такие случаи о сплоченности сообщества? Безусловно. Но еще это пример безответственного и (или) безграмотного отношения к управлению финансами.

Что делать, чтобы избежать такой ситуации? Простой ответ: жить по средствам. Нужно планировать расходы только с пониманием того, откуда возьмутся на них деньги. Если появление средств описывается некоей вероятностью, то и расходы тоже должны быть вероятными: будут деньги, будут и траты.

Еще один важный элемент устойчивости – резервы. Нужно избегать ситуации, в которой вы живете сегодня на сегодня же собранные деньги. Финансовое планирование (и фандрайзинг) нужно строить так, чтобы у организации на счетах было достаточно средств для оплаты расходов на один-два месяца вперед. А еще лучше на три месяца. Или даже на полгода. Год – совсем хорошо, но часто это уже непозволительная роскошь.

.....
Что дает наличие резервов? Главное: финансовую свободу, возможность спокойно продолжать работу даже в ситуации, когда по какой-то причине в очередной месяц сборы прошли плохо («отвалился» якорный донор, сорвалось мероприятие, не получен грант, на который надеялись, и т. п.).

При наличии резервов в случае возникновения проблемы мы не оказываемся с пустыми счетами, у нас есть несколько месяцев, в течение которых мы либо нарастим фандрайзинг и доберем необходимую сумму, либо успеем сократить программы, чтобы вписаться в новую реальность.

И конечно, резерв нужно пополнять. Если вам пришлось в него залезть в тяжелое время, то дальнейшее планирование должно в себя включать постепенное восполнение резерва – чтобы в следующий раз он снова мог выручить. А следующий раз, поверьте, будет.

КАКИЕ РИСКИ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ?

Риски есть везде, где есть деньги. Какие риски есть у некоммерческой организации?

Вот лишь некоторые: не соберем нужную сумму для покрытия бюджета; банк рухнет, и наши средства пропадут; юридически неграмотное оформление пожертвований (или расходов) приведет к штрафам и остановке деятельности; кто-то из сотрудников уволится, утащив с собой донорскую базу; слишком большая доля крупных, «якорных» доноров приводит к нестабильности финансирования и другие.

Каждый из рисков можно минимизировать по-своему.

Экономическая устойчивость НКО

Проблема с «якорными» донорами решается диверсификацией источников средств и увеличением доли массового фандрайзинга. Какие-то риски уменьшаются за счет привлечения квалифицированных юристов (кстати, это не обязательно дорого – именно в этой сфере много качественных предложений pro bono). Риски недосбора минимизируются наличием резервов и мониторингом расходов и доходов. И так далее.



Важен сам подход: о рисках нужно помнить, их нужно оценивать.

Упрощенная формула оценки рисков выглядит так: вероятность возникновения риска, умноженная на возможный ущерб в случае возникновения этого риска. Чем больше это произведение, тем больше внимания надо уделять риску.

ЧЕМ ОПАСНЫ СВЕРХБЮДЖЕТНЫЕ РАСХОДЫ И ДОХОДЫ?

Хочется предостеречь от серьезной проблемы, она встречается не редко.

Допустим, бюджет сформирован. План получен: надо собрать 100 рублей. Фандрайзеры берутся за работу. И вот от программных специалистов приходит запрос: нам нужно 50 рублей на новый гениальный супер-пупер-проект. Да, его нет в бюджете, но он очень классный. Фандрайзеры за несколько месяцев находят требуемую сумму. Итого, при плане в 100 рублей фандрайзеры собрали уже 50.

Внимание, вопрос: какую часть плана выполнили фандрайзеры? Хочется сказать: 50 %. Но правильный ответ – 0 %! Ведь из привлеченных 50 рублей ни копейки не пошло на плановую активность. В приведенном примере весьма вероятно, что организация будет вынуждена сократить половину своих плановых программ.

Что делать в такой ситуации, каждая НКО решает самостоятельно.

.....
Одна крайность – категорический запрет привлекать любые средства не в бюджет. Другая – привлекать любые средства и затем менять программы, исходя из того, на что удалось привлечь деньги. Первая крайность лишает организацию гибкости в отношениях с донорами и в реагировании на изменения рынка. Вторая – ведет к потере цельности, самоидентичности, размыванию миссии организации. Истина, как обычно, где-то посередине.

Похожая проблема возникает, когда фандрайзеры получают от доноров предложения выделить деньги на что-то, не входящее в бюджет и планы. Категорически не рекомендую просто принимать такую поддержку. Решение должно приниматься в диалоге между программными специалистами и фандрайзерами, а также часто с юристами. Причем голос «программника» важнее голоса фандрайзера, ведь именно программный специалист определяет, необходимы ли расходы.

То же самое может быть при грантовом финансировании. Ведь чтобы получить грант, нужно идеально соответствовать требованиям конкурса. И нередко ради этого соответствия НКО отклоняются от собственного видения того, как надо работать. Рутинная ежедневная помощь конечным благополучателям (которую не очень любят грантодающие фонды) вытесняется бесконечной чередой веселых обучающих семинаров и мастер-классов.

ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ В ФАНДРАЙЗИНГ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ?

Примерно в 2012 году Тони Элишер (широко известный в мире профессионал в фандрайзинге, к сожалению, уже покинувший нас) проводил сессию перед руководителями «Детских деревень – SOS» из разных стран. В зале сидели директора (исполнительные, финансовые, программные, HR, по фандрайзингу) примерно из 25 стран. Тони попросил поднять руки тех, кто отвечает за то, чтобы в организации было больше денег. Директора по

Экономическая устойчивость НКО

фандрайзингу подняли руки. Тогда он обратился к остальным со словами: «Стыд вам и позор! Вы все должны были поднять руки. Ибо финансовая стабильность организации – дело не только назначенных специалистов, но и каждого сотрудника».

.....
В каждой некоммерческой организации нужно с момента основания растить культуру отношения к ресурсам.

Да, именно фандрайзеры профессионально занимаются привлечением средств. Но при этом каждый сотрудник может и должен вносить свой вклад в то, чтобы денег у организации было достаточно для работы.

Финансисты могут искать оптимальные способы управления. Программные специалисты могут максимально экономно расходовать средства, не забывать просить подрядчиков о бесплатных услугах или скидках, предоставлять качественные отчеты о работе, чтобы фандрайзерам было легче привлекать деньги. HR-специалисты могут предлагать условия работы, которые стимулируют фандрайзеров работать эффективней, а также растить в организации культуру «мы все – фандрайзеры». Руководство должно признавать значимость привлечения средств, выделять на это ресурсы, участвовать в фандрайзинге при необходимости.

.....
Если сотрудники считают, что деньги на их работу берутся откуда-то сами по себе (или их кто-то там добывает, и это не мое дело), это повод задуматься.

Вот несколько фраз, которые не должны звучать в НКО с высокими стандартами отношения к ресурсам: «Давайте быстро дотратим бюджет, а то в следующем году его уменьшат», «Я не знаю, откуда у нас берутся деньги, мое дело – помогать подопечным», «Зачем просить скидки, у нас же есть деньги».

Культура отношения к ресурсам не возникает сама по себе. Чтобы она развивалась, этому должно уделять внимание руководство. Нужен постоянный обмен информацией между теми, кто привлекает деньги, и теми, кто их тратит. У сотрудников НКО много контактов за пределами организации.

Если все будут оценивать свои контакты с точки зрения потенциала для поддержки НКО, возможности вырастут в разы.

Порой нужно специальное обучение сотрудников: что говорить при встрече с журналистами, как «отрабатывать» новые контакты, чтобы они были полезны организации.

.....
*Хорошо помогает (а иногда это просто необходимо)
вовлечение в фандрайзинг сотрудников из других от-
делов.*

Например, когда Всемирный фонд дикой природы (WWF) проводил свой знаменитый «Бал на траве», все сотрудники могли принять в нем участие. Но попасть на него можно было при выполнении ряда условий: либо внести пожертвование, как все «внешние» участники, либо «работать лицом» (общаться с гостями, рассказывая им о WWF), либо выступить волонтером (регистрация гостей, установка оборудования и проч.). Таким образом фонду удалось и вовлечь сотрудников, и позиционировать мероприятие внутри организации именно как фандрайзинговое, а не как развлекательное.

КАКИЕ МНОЖИТЕЛИ ВХОДЯТ В ФОРМУЛУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ?

Разобрав важные элементы экономической устойчивости, мы можем вывести ее формулу: планирование × управление деньгами × управление рисками × резервы × привлечение средств.

Неслучайно все составляющие этой формулы соединены знаком умножения. Если любой из этих элементов равен нулю, то и финансовая устойчивость будет равна нулю. Можно прекрасно управлять рисками и деньгами, но без фандрайзинга вы рано или поздно останетесь без денег. И наоборот, можно привлекать много денег, но, если управление ими неграмотное, их в любой момент можно потерять.

Обратите внимание, что само привлечение средств – лишь один из нескольких элементов в этой формуле. Если вы понимаете и принимаете то, что написано выше, вы готовы к разговору о том, откуда НКО брать деньги.

ИЗ КАКИХ ИСТОЧНИКОВ НКО ПРИВЛЕКАЮТ СРЕДСТВА?

Все поступления в НКО можно разделить на несколько крупных типов.

1. **Поддержка от государства:** например, компенсация за оказание социальных услуг. Во многих странах этот источник является существенной частью дохода НКО, так как государство там признает эффективность работы некоммерческих организаций и готово оплачивать выполнение ими своей миссии.

2. **Зарабатывание:** от продажи поделок на ярмарках до оплачиваемых работ по договору с коммерческими структурами или государственными организациями. По форме это такой же бизнес, как и любой другой – с соответствующим налогообложением. Разница лишь в том, что полученная прибыль не делится между акционерами и собственниками, а, как правило, направляется на программы НКО. Сюда же можно отнести размещение временно свободных средств на депозитах. Несколько особняком стоит работа с фондами целевого капитала (ФЦК).

3. **Получение кредитов:** если оно по действующему законодательству доступно для НКО, то в этой части она практически ничем не отличается от любой другой организации, поэтому мы этот вопрос разбирать не будем.

4. **Собственно фандрайзинг** – привлечение безвозмездных благотворительных средств на реализацию программ НКО. Как правило, это основной (и часто единственный) источник средств для НКО.

КАК ПОЛУЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ ОТ ГОСУДАРСТВА?

Мы не будем в этом разделе подробно рассматривать грантовые программы, лишь кратко затронем получение от государства средств вне грантовых конкурсов.

Один из самых «модных» вариантов в последние годы – получение компенсации поставщикам социальных услуг. Согласно знаменитому 442-ФЗ (Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» № 442-ФЗ), НКО могут получать компенсацию от

государства за оказанные социальные услуги гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации. Чтобы это стало возможным, нужно войти в региональный реестр поставщиков социальных услуг. Принимая решение, воспользоваться ли этой возможностью, стоит учитывать разные параметры: размер компенсации за каждую оказанную услугу (тарифы определяются государством на уровне субъектов Федерации), требования к отчетности (не окажется ли, что «бумажная работа» снизит вашу эффективность) и т. д.

Кроме того, некоммерческую организацию могут включить в федеральные или региональные проекты в качестве исполнителя. В связи с пандемией коронавируса в июне 2020 года появились меры поддержки малого и среднего бизнеса, которые распространяются также и на НКО. В частности, освобождение от уплаты страховых взносов за 2-й квартал 2020 года, а также возможность получить кредит под очень низкий процент на выплату заработных плат. Притом этот кредит можно будет не возвращать, если вы сохраните рабочие места и сотрудников.

Чтобы не упускать такие возможности, важно постоянно отслеживать ситуацию на рынке, входить в профильные сообщества. Учитывайте также, что разные формы партнерства с государством могут быть полезны не только для получения государственной финансовой поддержки, но и работать на имидж, доверие и т. п.

Полезные ссылки 

Меры поддержки <https://covid.economy.gov.ru/nko>

КАК ЗАРАБОТАТЬ СРЕДСТВА ДЛЯ НКО?

Когда-то один умный человек сказал, что Avito.ru – это очень мощный социальный проект. Почему? Вроде, вполне классический бизнес-проект. Монетизация с помощью рекламы, платного продвижения объявлений и т. д. И в то же время благодаря Avito миллионы людей недорого покупают нужные им вещи, в том числе когда не могут позволить себе новые, и миллионы вещей переходят из рук в руки вместо того, чтобы оказаться на помойке. Получается, что по социальному эффекту этот проект лучше многих НКО. И таких примеров много.

Экономическая устойчивость НКО

Производство товаров народного потребления силами людей с ограниченными возможностями, благо-бутики и charity-шопы, разработка программ КСО по заказу бизнеса, продажа сувенирной продукции, проведение платных семинаров, тренингов и конференций – все это позволяет зарабатывать дополнительные деньги.

Прежде чем начать развивать предпринимательские проекты, оцените, нужно ли вам это, готовы ли вы. Ниже несколько советов, которые помогут определиться.

- 1.** Воспользуйтесь проверенным принципом 80/20. В данном случае речь о том, что нужно тратить 80 % своих сил на то, в чем вы являетесь лучшими, и лишь 20 % – на остальное. Вряд ли вы лучший предприниматель. Скорее всего, вы лучше всех помогаете своим благополучателям. Поэтому, отдаваясь целиком зарабатыванию, вы не только не преуспеете в этом, но еще сократите помощь подопечным.
- 2.** Насколько способ заработка соответствует основной миссии НКО? Например, если вы помогаете людям с ограниченными возможностями, создание для них возможности заработка, часть которого будет идти на ваши системные проекты, – вполне логично. А вступать на конкурентный рынок производства колбасы, чтобы потом часть прибыли пустить на помощь детям-сиротам, несколько странно.
- 3.** Приступая к зарабатыванию, вы становитесь де-юре и де-факто бизнесом. Это значит, что в расчетах нужно учитывать различные налоги (на прибыль, НДС и проч.), которыми будет облагаться ваша деятельность. Вы вступаете в конкуренцию с другими компаниями, которые работают в этой нише. С большой вероятностью они будут сильнее и лучше вас, так как для них это – основной род деятельности, а для вас – побочный. Для них получение прибыли в 10 % достаточно, ведь она поступит «в карман» владельцам, и это нормально. А вам такая прибыльность вряд ли позволит высвободить достаточные средства на проекты НКО.

4. По ряду причин, если вы решили заниматься предпринимательской деятельностью, иногда удобнее зарегистрировать для этого отдельную организацию. Именно так поступают те НКО, у которых зарабатывание является важной частью дохода.

ДЕПОЗИТ И ФОНД ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА – ЭТО РАБОТАЮЩИЕ ДЕНЬГИ ИЛИ ЗАМОРОЖЕННЫЕ РЕСУРСЫ?

Если у вас есть свободные средства (а они должны быть, вспомните про резервы), разумно заставить их работать. Самый простой вариант – разместить на депозитах. Советов тут только два: торгуйтесь за лучшие условия и оценивайте риски.

О фондах целевого капитала (эндаументах, ФЦК) подробно читайте в другой главе справочника. Здесь лишь скажем, что нужно очень хорошо подумать, нужен ли вам на самом деле ФЦК? Является ли это оптимальным вложением средств?

С одной стороны, очевидны плюсы: деньги работают, приносят вам необходимые средства на программы, при этом доходность часто выше депозитов. Если по депозитам к середине 2020 года ставки колебались в пределах 2–6 %, то доходность ФЦК может достигать до 10 % и более. Но средства в ФЦК практически «заморожены», вы можете тратить на программы лишь небольшую их часть, а также получаемые проценты.

Если кто-то из доноров предлагает вам миллион рублей на развитие организации, то, разместив его в ФЦК, вы будете получать от 80 тыс. до 100 тыс. рублей в год. А если донор разрешит вам потратить ту же сумму на фандрайзинг? Сколько вы сможете заработать на этом? ROI фандрайзинга – от двух до 20 в зависимости от используемых инструментов. Это значит, что на тот же миллион вы сможете привлечь от двух до 20 млн рублей! Но вложение в фандрайзинг требует знаний и опыта. Об этом – далее.

Полезные ссылки 

Семь вопросов о целевом капитале для НКО:

<https://www.miloserdie.ru/article/sem-voprosov-o-tselevom-kapitale-dlya-nko/>

Экономическая устойчивость НКО

Конкурс на обучение по программе повышения квалификации «Стратегия создания и развития фондов целевого капитала» Благотворительного фонда Владимира Потанина: <https://www.fondpotanin.ru/competitions/konkurs-na-obuchenie-po-programme-strategiya-sozdaniya-i-razvitiya-fondov-tselevogo-kapitala/>

ФАНДРАЙЗИНГ, ИЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

В последние годы интерес к фандрайзингу стабильно растет. Все больше НКО «дозревают» до того, что этим нужно заниматься профессионально, делая фандрайзинг частью стратегии, выделяя на него ресурсы.

Фандрайзингу посвящены тысячи книг. Научить ему на нескольких страницах справочника невозможно. Да и не нужно руководителям НКО быть идеальными специалистами в привлечении средств – для этого вы и нанимаете профессионалов. Но можно и нужно знать, на что обратить внимание при планировании фандрайзинговой деятельности, как устроен рынок, какие инструменты вам доступны, кому поручить собственно привлечение средств. Об это мы, в первую очередь, и поговорим в этом разделе.

КАКОВА ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО ФАНДРАЙЗИНГА?

Начнем с простой модели – формулы эффективного фандрайзинга:

стратегия/принятие решения × знания/опыт/инструменты/технологии × инвестиции × команда/поддержка/доверие.

Как и в предыдущем примере с экономической устойчивостью, это произведение нескольких переменных, каждая из которых не должна быть равна нулю.

Стратегия, принятие решения

Вы должны заявить себе и окружающему миру, что вам нужна финансовая поддержка и что вы за ней обращаетесь. Это можно сделать в разных формах. Как минимум – включить в стратегию организации, утвержденную

высшим органом (правление, совет и т. п.). Сформировать план по сбору средств, выделить ставки фандрайзера или создать отдел фандрайзинга. Внедрить культуру отношения к деньгам и их привлечению. Например, добавить в автоподпись в электронных письмах призыв помочь, а на сайт – раздел «Как помочь».

Знания и опыт

Вам нужны знания и инструменты для привлечения средств. Естественно, их носителями являются люди. Именно этому (обучению инструментам и технологиям) посвящено большинство книг, семинаров, конференций о фандрайзинге.

Инвестиции

Вы должны быть готовы тратить деньги на фандрайзинг, заложить их в бюджет. Конечно, можно очень медленно расти, почти не вкладываясь в фандрайзинг. Но путь такой долг и вряд ли выведет на высокий уровень.

Люди

Это самая большая сложность сегодня. Можно все узнать про технологии и даже найти деньги, чтобы вложить в фандрайзинг. Но найти профессионалов сложно. Рынок молод, хорошие специалисты все работают в разных фондах и часто довольно дорого стоят.

Утешает, что а) их становится все больше с каждым годом, б) их можно вырастить, в) иногда умных советов внешних специалистов достаточно, чтобы ваши сотрудники уверенно пошли вперед.

Фандрайзинг – очень динамичная отрасль, в которой порой нужно принимать решения о новых проектах за считанные часы. Когда у вас будет хорошая фандрайзинговая команда, нужно будет научиться доверять ей и гибко реагировать на ее запросы. Конечно, не вместо планирования, а в дополнение к нему.

КАК ПОНЯТЬ, ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ФАНДРАЙЗИНГУ?

Из приведенной выше формулы видно, какие составляющие наиболее важны для успешного фандрайзинга. Все ли из этого у вас есть? Вот несколько дополнительных советов.

1. Не замахивайтесь сразу на все. Очень хочется сделать «так же круто», как у крупных фондов: и тысячи доноров, и громкие корпоративные партнерства, отделы фандрайзинга, базы данных, многомиллионные сборы и проч. Если попробовать построить все сразу, вам почти гарантировано разочарование. Крупные фонды строили свой фандрайзинг годами.
2. Проведите фандрайзинговый аудит своей организации. На данный момент в России официально нет такой услуги, но есть немало специалистов, которые помогут проанализировать ваши сильные и слабые стороны, определиться с главными точками развития, просчитать необходимые ресурсы и т. д. Возможно, кто-то согласится на сопровождение и будет шаг за шагом помогать вам выстраивать профессиональный фандрайзинг.
3. Обратитесь в организации, которые специально созданы для того, чтобы помогать другим НКО развиваться: ресурсные центры, проекты крупных филантропов. Там вы сможете получить консультации и целый набор сервисов (бухгалтерия, базы данных), а иногда и финансовую поддержку.
4. Другой вариант: воспользоваться помощью внешних специалистов, получая у них разовые консультации по конкретным вопросам. Да, это стоит денег. Но часто одна консультация стоимостью 5–10–20 тыс. рублей экономит вам сотни тысяч, которые могли быть потрачены методом проб и ошибок, и обеспечивает понятный план работ на несколько месяцев вперед. Выбирая консультанта, старайтесь обращаться к практикам. На рынке появляются консультанты, которые красиво пересказывают умные книги. Важно, чтобы человек обладал собственным опытом или был хорошо, до деталей, знаком с опытом других.

5. Прежде чем обратиться за внешней экспертной помощью, сделайте «домашнее задание»: попробуйте сами найти необходимые ответы, заготовьте как можно более конкретные вопросы. Так вы и времени эксперта потратите меньше, и ответы получите максимально полезные.
6. С чего начинать, какие направления фандрайзинга развивать первыми? Точный ответ даст только детальный анализ именно вашей ситуации. Коротко можно сказать так: начинать надо всегда с того, что проще и ближе. Если у вас есть какое-то количество лояльных доноров – начните с того, чтобы обеспечить от них максимальный доход, пока вы развиваете другие, более сложные направления. Если есть хороший попечительский совет – продумайте для его членов четкий план работы. И т. д.
7. Будьте готовы к экспериментам и ошибкам. Никакие внешние специалисты не решат ваши задачи за вас. Именно на вас лежит ответственность за то, чтобы применить полученные советы и знания грамотно.
8. Обязательно измеряйте эффективность своего фандрайзинга (об этом ниже подробнее).
9. Есть несколько организаций, которые регулярно проводят исследования рынка НКО. Ознакомившись с этими материалами, вы будете всегда в курсе основных трендов, будете понимать контекст, в котором работает организация. Также нужно стараться быть частью единого сообщества НКО, ведь мы все помогаем друг другу, делимся знаниями и опытом.

Полезные ссылки

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора:
<https://grans.hse.ru/>

Раздел «Исследования» на сайте Благотворительного фонда развития филантропии КАФ: <http://www.cafrussia.ru/page/issledovaniya>

Аналитическая платформа «Если быть точным»: <https://nuzhnapomosh.ru/research/>

Экономическая устойчивость НКО

Книги издательства фонда «Нужна помощь»: <https://nuzhnapomosh.ru/books/>

Каталог фандрайзинговых благотворительных фондов России: <https://rusfond.ru/navigator>

В ЧЕМ СОСТОИТ ГЛАВНЫЙ ЗАКОН ФАНДРАЙЗИНГА?

Не попросишь – не дадут. Вот так просто формулируется главный закон фандрайзинга. При всей простоте за этими словами стоит глубокий смысл. Не обращаться за поддержкой, ждать, что кто-то сам догадается помочь, не настраивать фандрайзинговые процессы – все это нарушения главного закона фандрайзинга.

Даже сегодня, когда российскому рынку НКО уже около 30 лет, еще остались организации, которые стесняются «попрошайничать». Пока их руководство и сотрудники не осознают, что это не попрошайничество, а, наоборот, предоставление донорам уникальной возможности творить добро, таким организациям не удастся заметно вырасти и развиваться.

КАКОВА РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ НКО В ФАНДРАЙЗИНГЕ?

Самое очевидное – сделать фандрайзинг важной частью стратегии и вообще всей работы НКО, формировать бюджет, включая расходную часть на фандрайзинг, привлекать лучших специалистов.

Но этого недостаточно. В фандрайзинге есть направления работы, в которых директору или членам правления нужно будет участвовать лично. В первую очередь речь идет о работе с крупными донорами.

Люди, жертвующие миллионы, как правило, достигли достаточно высокого уровня и ожидают, что диалог с ними будут вести также люди, занимающие высокие позиции. Это не означает, что вам как руководителю придется выполнять всю работу. Но вы должны сыграть свою роль так, как скажут ваши фандрайзеры. В какой-то степени вы на время становитесь подчиненным для своих же сотрудников, четко выполняя их инструкции, ибо они знают, что и когда говорить, а вы обладаете необходимыми полномочиями, чтобы это сказать.

Еще один момент – «зеленая улица» для фандрайзинга.

.....
Работа с донорами очень динамична, нужно уметь жить по их расписанию.

Бывают ситуации, когда необходимо срочно подписать договор о пожертвовании или изменить свои планы ради встречи с крупным донором. Конечно, в идеале надо все четко планировать, но не всегда это возможно, и нужно с пониманием относиться к такой динамике.

КАК ИЗМЕРЯТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФАНДРАЙЗИНГА?

Хочется сразу развеять одну иллюзию. Бесплатного фандрайзинга не бывает! Если кто-то говорит, что ничего не тратит на фандрайзинг, то либо речь идет о разовых некрупных фандрайзинговых акциях, либо просто учет расходов ведется некорректно.

.....
Порой приходится слышать: доноры достаются нам бесплатно, ведь они приходят через наш сайт. Если вы заплатили 100 тыс. за разработку сайта, то именно во столько вам обошелся первый пришедший через сайт донор. А ведь есть еще расходы на содержание сайта, продвижение, зарплаты сотрудников и проч.

Самый очевидный показатель эффективности фандрайзинга – количество привлеченных средств: чем больше, тем фандрайзинг эффективней. Но на самом деле все несколько сложнее.

Сумма собранных средств

Вы должны собирать достаточно денег для деятельности вашей организации, но это не значит, что чем больше, тем лучше. Если денег больше, чем вы можете освоить (например, на рынке нет достаточного количества специалистов, которые могут работать в вашей сфере), может возникнуть проблема. Есть риск вытеснения вашей основной деятельности (размыва-

Экономическая устойчивость НКО

ния миссии). Может возникнуть желание тратить «лишние» деньги – то есть снижается эффективность расходов. Но это проблемы скорее программные, а не фандрайзинговые.

Return of investments

ROI – это сумма всех сборов, деленная на потраченные на сборы ресурсы. Иными словами, во сколько нам обошлось привлечение одного рубля пожертвований. Если в 20 копеек, то наш ROI равен пяти.

В расходы на фандрайзинг включаются зарплаты фандрайзеров, оплата проведения мероприятий, рекламы, фандрайзинговых материалов, рассылок, разработки базы данных, комиссии платежных систем, обслуживание доноров и т. д.

.....
Какой показатель ROI считать хорошим, каждый определяет для себя сам.

Можно сказать, что ROI выше пяти – хороший показатель. Если он от двух до пяти, все зависит от деталей: стадии развития организации, качества доноров, качества самих денег и т. д.

Если организация только развивает фандрайзинг, ROI будет ниже – ведь новый сотрудник начнет получать зарплату до того, как принесет первые заметные деньги. Разработка базы данных сначала будет стоить денег, а лишь позднее позволит более эффективно их привлекать. Это часть инвестирования в фандрайзинг.

.....
ROI можно и нужно считать для каждого отдельного направления фандрайзинга и иногда даже для отдельных инструментов и мероприятий. Например, ROI корпоративного фандрайзинга, как правило, более высокий, чем для работы с массовыми частными донорами. Но последний приносит более качественные деньги и большую стабильность.

Для расчета ROI нужно брать разные временные промежутки. Самый простой вариант – считать за год: сколько потрачено на фандрайзинг за год, сколько привлечено. Но иногда корректней считать более длинными промежутками.

Например, вы целый год вкладываетесь в привлечение регулярных доноров, и по итогам года ROI окажется ниже единицы (привлечено меньше, чем потрачено). Это не всегда плохо, так как вы накопили базу доноров, которые автоматически жертвуют вам каждый месяц. То есть в следующие годы вам не придется на этих доноров сильно тратиться, а пожертвования от них будут продолжать поступать. Для некоторых инструментов считают ROI-12, ROI-24, ROI-36 – то есть считают возврат инвестиций за 12, 24 и 36 месяцев.

Можно даже считать ROI каждого отдельного донора.

Количество доноров

Доноров должно быть много.

Если у вас 1000 человек жертвует по 100 рублей в месяц, то за год вы получите от них 1,2 млн. Казалось бы, эту сумму можно привлечь от одного корпоративного партнера, и результат будет таким же. Но это не так. Нет никаких гарантий, что такой партнер снова поддержит вас в следующем году. А 1000 доноров – это крепкий ресурс, вряд ли все они резко остановят свои платежи. Поэтому количество привлекаемых доноров – еще один важный показатель.

Качество доноров

Лояльность доноров зависит от вас. От того, какие инструменты привлечения вы используете, как ведете коммуникацию с донорами.

.....
При правильно выстроенном фандрайзинге ваши доноры будут оставаться с вами долго, постепенно увеличивать сумму своих пожертвований, становиться вашими послами – приводить друзей.

Экономическая устойчивость НКО

Показатель Attrition Rate отражает, какой процент доноров из числа привлеченных вы теряете со временем. Как правило, самые большие потери – в первый год. Можно потерять от 20 до 80 % доноров (в зависимости от метода привлечения и того, как вы строите отношения с донорами). В последующие годы ситуация улучшается, так как с вами остаются наиболее лояльные.

Еще один показатель качества доноров – Lifetime Value – общая сумма пожертвований, которые вы получаете от донора на протяжении всего периода сотрудничества. При грамотно выстроенных коммуникациях доноры поддерживают НКО семь-десять и более лет, и за это время приносят десятки и сотни тысяч рублей каждый.

Качество денег

Самые «удобные» для нас деньги – те, которые получены с формулировкой «на уставную деятельность», требующие упрощенной отчетности. Сложнее работать, когда каждая копейка строго расписана на конкретные статьи расходов. Это лишает нас гибкости.

Payback Time

Это срок окупаемости доноров. Нередко привлечение доноров стоит на старте больше, чем они приносят. Например, вы запускаете рекламную кампанию в социальных сетях, нанимаете для этого специалиста, разрабатываете специальную страницу на сайте, готовите баннеры и т. п. На это у вас уходит пара месяцев и, например, 200 тыс. рублей общих расходов. В какой момент сумма привлеченных пожертвований превысит ваши затраты? Если через пять месяцев с начала работы, то эти пять месяцев и есть значение Payback Time. Начиная с шестого месяца вы уходите в плюс.

Диверсификация

Для поддержания устойчивости у вас должно быть несколько разных источников финансирования: корпоративные пожертвования, массовые частные доноры, гранты. С точки зрения эффективности фандрайзинга

важно, насколько выстроена работа с источниками, много ли фандрайзинговых инструментов вы освоили.

.....
Частные массовые доноры дороже в привлечении и обслуживании, но и поступления от них стабильней.

«Выстроенность» процессов

Если ли у вас цикл донора? Работаете ли вы с базой данных? Насколько крепка ваша команда? И т. д. В фандрайзинге важно не только получить деньги от донора, но и выстроить с ним отношения так, чтобы его удержать. На рынке есть примеры, когда гениальные фандрайзеры привлекали много денег, затем покидали организацию, и сборы резко падали, так как не было выстроенных процессов, при наличии которых людей можно заменять.

Динамика

Все перечисленные выше показатели изменяются во времени. В идеале они постепенно улучшаются год от года. Часто улучшение одних показателей достигается ценой снижения других.

Например, «Детские деревни – SOS» за несколько лет смогли увеличить сборы с 20 млн до 300 млн в год и привлечь при этом десятки тысяч новых доноров. Но такой динамичный рост сопровождался временным снижением ROI, так как были существенные инвестиции в фандрайзинг. Зато теперь накопленная масса доноров позволяет получать практически стабильное финансирование всех программ.

Побочные эффекты

Это менее важный показатель, но его стоит упомянуть. Речь о неденежной пользе, которую приносит фандрайзинг. В первую очередь речь о PR. Занимаясь фандрайзингом, вы доносите информацию об организации до тысяч людей. Про вас пишут СМИ, о вас рассказывают на школьных уроках. Все это – полезные дополнения, но именно дополнения к привлечению средств.

Экономическая устойчивость НКО

Говоря об экономике фандрайзинга, важно еще сказать, что фандрайзинг – довольно прагматичная наука.

.....

Так как в конечном счете результатом работы должны стать привлеченные деньги, эффективность работы может оказаться важнее интересов конкретного донора.

Если донор вносит 50 рублей и требует к себе повышенного внимания (фактически на сумму существенно большую), работа с таким донором не прибавила денег НКО, а забрала их. Если таких доноров будут тысячи, целью такого «фандрайзинга» станет снижение эффективности всей работы НКО – а значит, спасенные жизни, посаженные деревья и т. п.

Нужно планировать работу с донорами, усиливая максимально эффективные инструменты и отказываясь от менее эффективных, даже если таким образом мы теряем часть потенциальных доноров.

ДЕНЬГИ ИЛИ НЕ ДЕНЬГИ?

А нужны ли нам вообще деньги? Ведь на самом деле мы используем деньги только для того, чтобы приобрести на них то, что нам на самом деле нужно для жизни, работы, помощи нуждающимся.

.....

Если бы у нас было бесплатное помещение под офис, работали добровольно хорошие специалисты, компании-партнеры передали бы нам необходимые лекарства, технику и проч., то мы бы прекрасно выполняли миссию своей организации без единой копейки.

Это рассуждение важно, чтобы понимать, к кому и за какими ресурсами обращаться. Для НКО привычно и характерно получать существенную часть необходимых ресурсов в неденежной форме. Часто это проще и эффективней. Если нам нужно доставить продукты в регионы, то можно найти транспортную компанию, которая сделает это бесплатно. Даже самые кру-

тые и дорогие юристы нередко помогают благотворительным организациям pro bono (без оплаты).

Поэтому недостаточно поставить фандрайзерам задачу принести п миллионов. Чем лучше фандрайзеры знакомы со структурой расходов, тем эффективней они могут привлекать средства или сразу необходимые товары/услуги.

ОТКУДА БЕРУТСЯ ФАНДРАЙЗЕРЫ, ГДЕ И КАК УЧИТЬСЯ ФАНДРАЙЗИНГУ?

В фандрайзинге, как и в большинстве других сфер деятельности, люди – главный ресурс. Вы не найдете ни одного выпускника вуза, у которого в дипломе в графе «специальность» написано «фандрайзер». Официально такой специальности просто нет.

.....

Если проанализировать базовое образование самых успешных сегодняшних российских фандрайзеров, вы найдете среди них географов и биологов, философов и журналистов и – впрочем, гораздо реже – маркетологов и рекламистов. Потому что энтузиазм и желание развиваться пока оказываются намного важнее, чем базовое образование.

Тем не менее стать успешным фандрайзером намного проще человеку, который глубоко изучил ряд базовых для нашего дела наук. К таковым относятся маркетинг, реклама и связи с общественностью, психология. Не помешают также знания в области дизайна, копирайтинга, экономики и многое другое. Если ваше базовое образование не обеспечило вас этими знаниями – придется заняться самообразованием. Хороших книг и курсов по этим дисциплинам огромное множество, было бы желание их освоить!

Не стоит забывать, что российское некоммерческое сообщество – это круг людей, которые много лет знают друг друга и стремятся друг другу помогать. Мы постоянно общаемся и делимся успешными примерами. Существуют конференции, мастер-классы, встречи – приходите, участвуйте.

Экономическая устойчивость НКО

Практика, практика и еще раз практика. Сколько бы вы ни изучили книг и ни прошли курсов, без практики вы далеко не продвинетесь.

.....
Изучать, пробовать, ошибаться, анализировать и снова пробовать – таков обычный путь любого профессионала, и фандрайзеры – не исключение.

Старайтесь набираться опыта на небольших проектах, когда цена ошибки невелика. Согласитесь, если вы отправите не самое удачное письмо сотне адресатов и потом поймете, в чем были неправы, и исправитесь в следующей рассылке, это лучше, чем сразу отправить такое письмо по списку в 50 тыс. адресов.

По мере профессионального развития вы станете замечать, как меняется ваш взгляд на окружающий мир. В какой-то момент вы вдруг остановитесь перед очередной рекламой и подумаете: «Чем она меня зацепила? Как я могу это использовать в своей работе?». Или, читая ленту новостей, вы начнете думать о том, как эта случайная вроде бы информация поможет вам привлечь больше средств для организации. Если такое начало происходить – поздравляем, вы стали фандрайзером!

Универсальный совет: станьте донором нескольких наиболее успешных фондов. Таким образом вы сможете на собственном примере изучать, как они работают с жертвователями.

Полезные ссылки 

Издания Центра развития некоммерческих организаций¹: <https://crno.ru/skachat1/materialyi-czrno>

Ежегодная конференция «Белые ночи фандрайзинга»: <http://fr.crno.ru/>

Московская школа профессиональной филантропии: <https://mspp.ru/>

Телеграм-канал «Лайфхаки фандрайзинга»: https://tmtr.me/lifehack_fundraising

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента

Центр развития благотворительности и социальной активности в Москве «Благосфера»: <https://blagosfera.ru/>

«Благотворительность ВКонтакте»: <https://vk.com/charity>

ЗАЧЕМ ФАНДРАЙЗЕРАМ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС?

В работе фандрайзера НКО, так же как и в работе пресс-службы, каждый шаг так или иначе влияет на репутацию организации. А хорошая репутация организации, в свою очередь, влияет на успешность фандрайзинга. И речь здесь не только о честности фандрайзера, но и о его «разборчивости в связях».

.....
Сколь бы ни был велик соблазн, экологической организации стоит сто раз подумать, прежде чем принимать пожертвование от нефтяной компании, детскому фонду – от производителей пива и т. д.

Во всем мире существуют этические кодексы фандрайзера. Есть такой и в России. Он разработан Ассоциацией фандрайзеров и является обязательным для всех ее членов. В нем говорится о необходимости соблюдения общечеловеческих норм и прав человека, о праве любого человека на благотворительность, открытость информации, прозрачность финансовых операций, о допустимых формах оплаты труда фандрайзера.

Даже если вы не состоите в этой ассоциации, все равно ознакомьтесь с кодексом – в нем описаны базовые этические принципы фандрайзинга. А можно и вступить в ассоциацию, как это сделали уже многие российские НКО. Тем самым вы заявите себе и миру о своей принадлежности к профессиональному сообществу специалистов по сбору средств.

Полезные ссылки 

Ассоциация фандрайзеров: <http://fund-raising.ru/>

ГДЕ ПРОСИТЬ И КАК ПРОСИТЬ? ТИПЫ ИСТОЧНИКОВ СРЕДСТВ

Прежде чем начинать привлекать средства, нужно выбрать, какие источники средств нам подходят.

Все источники средств можно разделить на несколько групп: фонды, государственные источники, компании и частные лица.

Из этих групп первая – фонды – принципиально отличается от остальных: фонды хотят дать вам деньги. Фонды не придется убеждать в том, что нужно помогать, – это их миссия. Со всеми остальными придется сперва поработать, чтобы убедить вообще в том, что они могут помочь.

Еще одно существенное отличие: в фондах при принятии решения «человеческий фактор» сведен к минимуму. Существует огромное количество формальных критериев, по которым фонд решит, давать деньги вам или нет. Во всех остальных источниках, как правило, четких правил и системы не существует, а решения принимают люди, со своими предпочтениями и слабостями – это во многом объединяет все не-фонды. Поэтому в работе с не-фондами много общего: и методы работы, и психология принятия решений.

Вот краткие характеристики основных источников средств.

- Фонды – любые организации, распределяющие средства на некоммерческие проекты на конкурсной основе. В данном случае используется не юридическая формулировка слова «фонд», а скорее объединяющее понятие для всех, кто распределяет деньги по конкурсу. Для упрощения сюда же можно отнести и грантовые программы государственных и коммерческих структур. Для нас практически не важно, откуда деньги у фонда, важно лишь, напомню, что фонд хочет их нам отдать и разработал для этого специальные конкурсные процедуры.
- Государственные организации (за исключением конкурсных программ). Источником средств таких организаций являются бюджеты разных уровней – от федерального до местного, иными словами – деньги из наших с вами налогов. Сюда же относятся всевозможные комитеты (по культуре, по делам молодежи и т. п.).

- **Коммерческие организации.** Имеются в виду юридические лица, которые работают ради получения прибыли. У них деньги – это и есть та самая прибыль. Часть ее может направляться на благотворительность. Однако в реальной жизни компании могут расходовать на поддержку НКО и рекламный бюджет, и маркетинговый, а также время своих сотрудников.
- **Частные лица.** Это просто люди – такие же, как мы с вами. Те, кто готов отдать часть собственных (не из бюджета своей компании!) средств на доброе дело. Есть смысл отдельно отметить крупных частных доноров – тех, кто жертвует сотни тысяч или даже миллионы рублей. Работа с ними более индивидуальна и больше похожа на работу с компаниями, чем на работу с массовыми частными донорами.

КАК ВЫБРАТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ ИСТОЧНИК СРЕДСТВ?

Прежде чем разбирать, как работать с разными источниками средств, вам нужно определиться, какой из них вам больше подойдет. Если у вас вся деятельность носит инновационный характер, хорошо описывается в терминах проектной деятельности, приносит результат сразу большому числу благополучателей, поддается тиражированию и т. п. – то, возможно, грантовые источники (фонды) будут для вас оптимальны. Если же у вас адресная помощь конкретным подопечным, вам скорее к «частникам». Вот несколько критериев, которые помогут сделать выбор.

1. Сумма, которую можно получить (сразу, при первом обращении). Самые большие суммы – от фондов и компаний. Это сотни тысяч и миллионы. Частные массовые доноры жертвуют по 100–1000 рублей. Чтобы собрать много денег от частных доноров, нужно «накопить» тысячи доноров.
2. Сроки получения денег. Минус фондов – сроки немалые, обычно несколько месяцев. Плюс: сроки принятия решений известны заранее. В случае с «частниками» получить средства можно сразу, через минуту после обращения.

3. «Свободность» денег. Грантовые средства строго целевые, их расходование прописано в договоре до деталей. Гораздо более свободные средства мы получаем от частных доноров – ведь они часто жертвуют «просто чтобы помочь», а детали трат – на наше усмотрение.
4. Отчетность. Самая строгая отчетность – для фондов, которые выделяют гранты. Наименее строгая – для частных доноров. Им часто достаточно благодарности и рассказа в свободной форме (например, в рассылке) о том, как их деньги помогли. Вообще, отчеты об использовании пожертвований (не путать с грантами) – наша добрая воля, а не обязательство.
5. «Проектность». Фонды финансируют только проекты: с постановкой проблемы, целями, задачами, мероприятиями, бюджетом, структурой управления им и проч. «Частники» финансируют потребности. Нужен компьютер – дадут на него.
6. «Правила игры» и механизм принятия решений. Фонды сами описывают правила, по которым они готовы помогать (правила проведения конкурса грантов). Все остальные (компании или «частники») обычно не информируют нас о своих предпочтениях, механизме принятия решений. Поэтому, работая с ними, нужно изучать маркетинг, психологию и т. д. – чтобы понять, как достучаться до сердца и кошелька.
7. Затраты. Мы уже говорили о том, что бесплатного фандрайзинга не бывает. Так вот, самый «дешевый» фандрайзинг – грантовый: чтобы написать заявку, вам нужно только время, компьютер, интернет. А самый дорогой – работа с массовыми «частниками»: нужны специалисты, базы данных, системы рассылок и проч.
8. Стабильность. Насколько стабильно получение финансирования из каждого источника? Никогда нельзя заранее сказать, получите ли вы грант. Но можно практически со 100-процентной уверенностью планировать поступления от массовых частных доноров на месяцы и годы вперед. Конечно, если вы настроили систему работы с ними.

Получается, что по большинству критериев грантовый фандрайзинг и работа с массовыми «частниками» являются полными противоположностями. Работа же с компаниями имеет черты и первого, и второго.

Теперь разберем кратко работу с каждым из этих источников средств.

КАК ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ У ФОНДОВ?

Работе с фондами посвящена отдельная книга¹, здесь ограничимся лишь самыми общими тезисами. Каковы основные особенности фондов, отличающие их от других источников?

- 1.** Нет особой необходимости разбираться в мотивациях фондов – это не увеличит наш шанс получить грант. Самое главное, что нужно понимать: фонды хотят дать деньги! Это – их главная задача. Ваша задача – лишь убедить фонд, что он должен их отдать именно вам.
- 2.** У фондов есть четкие, открытые для всех, понятные правила и процедуры выдачи денег. Вы всегда знаете, сколько денег, в какие сроки и на какие проекты фонд готов предоставить. Вы также знаете, какие условия нужно выполнить, чтобы претендовать на получение этих денег.
- 3.** Фонды предпочитают финансировать цельные проекты, имеющие четкий и измеримый результат. Если вам просто нужен компьютер, то либо не обращайтесь в фонд вообще, либо сочините такой проект, в котором приобретение компьютера станет принципиально важным для его успеха.
- 4.** В отличие от, например, государства, фонды любят финансировать инновационную деятельность и очень неохотно финансируют «типовые», «банальные» проекты, даже если они заведомо эффективны. Фонды любят финансировать создание чего-то нового.
- 5.** Получение гранта от фонда, как правило, сопровождается огромным количеством бюрократических процедур – начиная от слож-

¹ Блинников М., Даушев Д., Симонов Е. Как просить деньги. – М., 2003.

Экономическая устойчивость НКО

ных форм заявки и заканчивая семинарами по управлению грантом и многоступенчатой системой отчетности.

6. Фонды спокойно относятся практически к любым статьям расходов, лишь бы была обоснована их необходимость для достижения целей проекта: вы спокойно можете запрашивать деньги на зарплату, покупку оборудования, аренду помещений и т. д.
7. Сумма, которую можно получить от фонда, как правило, довольно значительна. Наиболее крупные средства многие российские НКО получают именно от фондов. Не так просто получить от коммерческих компаний, а тем более от частных лиц одновременно несколько миллионов рублей, а для фондов это – абсолютно нормально. Более того, есть немало российских организаций, которые «переваривают» гранты в десятки миллионов рублей.
8. Фонд всегда прав! Не нужно учить фонды, на что им давать деньги, а на что – нет. Поверьте, они хорошо продумали свои приоритеты, и лучше постараться им следовать, чем пытаться их изменить.

КАКОЙ «ТОВАР» МЫ ПРОДАЕМ?

Фандрайзинг по своей сути очень похож на бизнес. Сама по себе НКО – всегда «убыточна»: она привлекает деньги и полностью их тратит, превращая в добрые дела. Фандрайзинг же должен увеличивать количество денег – как и любой бизнес.

Работа с компаниями-партнерами – аналог так называемого B2B сегмента (business-2-business), работа с массовыми «частниками» – B2C (business-2-customer), работа с крупными «частниками» сравнима с работой, например, банков с ключевыми клиентами.

.....

Наиболее близкий аналог фандрайзинга в бизнесе – это продажа товаров и услуг. Только нашим «товаром» является моральное удовлетворение (для «частников») или «добавленная ценность» (для бизнеса). Поэтому и инструменты, используемые в фандрайзинге, те же самые, что и в бизнесе.

Хорошая новость для нас в том, что все инструменты продаж давно придуманы и отточены самим бизнесом: воронки продаж, переговоры и мероприятия, нетворкинг, реклама, рассылки и программы лояльности, партнерские проекты и продукты, механизмы продвижения через интернет и социальные сети и проч. – на эти темы написаны сотни замечательных книг, проводится множество конференций, мастер-классов и обучающих программ. Нам нужно просто всем этим пользоваться.

КАК ПРИВЛЕКАТЬ СРЕДСТВА КОМПАНИЙ?

Остановимся на некоторых факторах, которые нужно учитывать при работе с компаниями.

Размер компании

Работа с малым и средним бизнесом часто похожа на работу с частными донорами. Там также порой решения принимают люди (собственники бизнеса), исходя из личных предпочтений. Часто у таких компаний нет никакой социальной политики или программы корпоративной социальной ответственности (КСО). Решения часто принимаются спонтанно и эмоционально.

Чем крупнее компания, тем более системно она относится к любому вопросу, в том числе к благотворительности. В крупных компаниях часто есть разработанные программы КСО, продумано, кто отвечает за благотворительность, иногда даже выделены специально штатные единицы менеджеров по КСО, создаются комитеты по благотворительности (нередко это волонтерские группы рядовых сотрудников), выделяется специальный бюджет, вплоть до создания собственных корпоративных фондов. Такие компании делают свою социальную активность публичной, участвуя в разных конкурсах и рейтингах и публикуя социальные отчеты.

Сфера деятельности

Есть сферы деятельности, где у бизнеса большие пересечения с НКО. Например, компании, работающие в сфере медицины или образования, почти все поддерживают НКО своего «профиля». Но есть и «универсаль-

Экономическая устойчивость НКО

ные» сферы, где любая НКО может претендовать на партнерство: ритейл, банковская сфера и т. д.

Ценности компаний

Никто не пишет, что главная ценность – зарабатывание денег для акционеров. В последние годы бизнес все больше понимает, что без позиционирования своих ценностей и следования им труднее зарабатывать деньги. Люди становятся все разборчивей: при покупке товаров и услуг все чаще обращают внимание не только на цену и качество, но и на социальную сторону работы компании (минимизация ущерба природе, отсутствие эксплуатации детского труда, социальная политика компании и проч.).

Самые лучшие партнерства получаются, если удастся убедить компанию, что у вас совпадают ценности. Изучите их и делайте упор на то, что партнерство с вами поможет компании выглядеть лучше в глазах потребителей, акционеров, государства.

Компаниям нужна прибыль

Это не означает, что они хотят напрямую заработать на благотворительности (хотя бывают и такие пожелания). Но все, что делает компания, должно прямо или косвенно улучшать ее положение на рынке.

Наивно рассчитывать, что вам помогут только потому, что вам нужна помощь. Зачем это самой компании? Вот главный вопрос, на который вам нужно искать ответ при подготовке к переговорам.

Комплексность партнерства

Идеальные партнерства складываются, когда вас связывает много разных форм отношений. Пожертвования от самой компании, вовлечение сотрудников, совместный маркетинг, общие мероприятия, личные пожертвования от сотрудников и руководства, корпоративное волонтерство и т. д. Чем больше «ниточек» вас связывает, тем крепче будет ваше партнерство.

Важно также, чтобы в партнерстве периодически появлялись новые элементы или проекты. За несколько лет даже самые лучшие отношения

«увядают» без разнообразия. Обязательно регулярно получайте обратную связь от партнера, чтобы понимать, как развивать отношения дальше.

Подготовка к переговорам, исследования

Считается, что в работе с компаниями главное – обладать хорошими переговорными навыками, уметь убеждать. Конечно, это важно. Но сами по себе переговоры – это 5–20 % работы. Самое главное делается до встречи с потенциальным донором. Изучение положения кампании на рынке, истории ее социальной активности, выяснение механизмов принятия решений, изучение ключевых людей, выстраивание с ними отношений и т. д. Если уделять этому основное внимание, то сами переговоры проходят быстро и с нужным нам результатом.

Благодарность и отчетность

Это обязательные элементы качественной работы с любым донором, хоть и не оговоренные в законодательстве. Компаниям они часто важнее, чем «частникам». Во многих компаниях на стенах висят сертификаты и благодарности от благотворительных фондов. И пожелания к отчету нужно обязательно обсуждать до получения пожертвования – так вы и продемонстрируете свою открытость, и избежите недоразумений потом.

Мы не рекламное агентство

Бывает, НКО пытаются убедить бизнес помогать, обещая взамен рекламную поддержку. Или сам бизнес настаивает на этом. В большинстве случаев это бессмысленный торг. Мы не сможем сделать рекламу лучше, чем рекламные агентства. Предлагая такую «услугу», мы вступаем в конкуренцию с теми, кто сделает эту работу лучше нас и намного дешевле (нам же нужно основную часть денег забрать на программы).

Каждый должен заниматься своим делом. Поэтому если компания хочет сделать на работе с нами себе рекламу – не вопрос. Но наша роль тут – предоставить контент, обеспечить эффективное решение важной проблемы за деньги партнера. А уж как это «упаковать» в рекламный продукт – задача рекламщиков.

Экономическая устойчивость НКО

Кстати, если какие-либо обязательства с нашей стороны будут зафиксированы в договоре пожертвования, то это вообще может быть переэквивалентировано в оказание услуг.

Мы не площадка для развлечения сотрудников

В последнее время компании все чаще заменяют традиционную благотворительность (финансовую поддержку) на разные формы корпоративного волонтерства. Почему это делают компании, понятно. Они решают свои HR-задачи, при этом позиционируя себя как социально ответственный бизнес. В этом желании нет ничего плохого.

Но почему на такие программы соглашаются НКО, которым на самом деле нужны не волонтеры, а деньги? Возможно, они надеются через волонтерство постепенно получить доступ и к другим ресурсам компании. К сожалению, это удается не часто. Основной призыв к НКО: ведите с компаниями-партнерами максимально открытый диалог, чтобы обозначить свои самые важные потребности и узнать об их задачах. Лучше отказаться от партнерства, остаться друзьями и посоветовать другую НКО, чем потом оказаться взаимно недовольными из-за неоправданных ожиданий.

Формы поддержки от бизнеса

Их много. Здесь мы лишь перечислим основные, а как настроить каждую из них – вам придется изучать в других источниках, каковых много. Самое простое – пожертвования на уставную деятельность или конкретные проекты. Популярны также помощь товарами и услугами, совместные маркетинговые программы, CRM (cause related marketing) – разные формы отчислений с продаж, личные пожертвования сотрудников компании (в том числе через различные внутренние мероприятия типа лотерей или аукционов), установка ящиков для сбора пожертвований на своей территории, вовлечение в благотворительность клиентов, участие топ-менеджеров в попечительских советах, различные формы помощи в продвижении (нетворкинг, приглашение на мероприятия, рекомендации) и другое.

Полезные ссылки 

Проект «Лидеры корпоративной благотворительности» Форума Доноров:
<https://www.donorsforum.ru/projects/lkb/>

Ирина Краснопольская. Корпоративное волонтерство в России. Основные характеристики: <https://grans.hse.ru/data/2013/01/18/1305957392/text.pdf>

КАК ПРИВЛЕКАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ОТ МАССОВЫХ ЧАСТНЫХ ДОНОРОВ?

Именно этот источник средств дает наибольшую устойчивость НКО. Когда у вас тысячи сторонников, делающих небольшие регулярные пожертвования, вы почти не зависите от перепадов в экономике, времени года, курса рубля. Конечно, из 1000 доноров кто-то будет вас покидать (передумает помогать, переедет в другой регион, потеряет работу и т. п.), но практически невозможно представить, чтобы это сделали все.

.....
Через два-три года с момента начала работы с массовыми «частниками» вы уже будете знать, какой процент продолжает помогать на следующей год, какие делаются средние взносы, каково наиболее характерное поведение разных групп доноров.

Конечно, если вы все сделали правильно. Что же нужно учитывать для построения системного фандрайзинга с массовыми частными донорами?

Привлечение и удержание доноров

Привлечение доноров (acquisition, recruiting) и их удержание (retention, communication) – важно развивать оба эти направления работы. Привлечение доноров намного дороже удержания, но без него у вас просто не будет доноров. Многие фонды хорошо научились привлекать доноров, но не уделяют достаточно внимания их удержанию. А ведь от имеющихся доноров при правильной работе мы получаем в пять-десять раз больше пожертвований, чем от новых. Только представьте себе масштаб потерь для фонда, который теряет донора вскоре после привлечения!

Сегментирование доноров

Доноры разные, поэтому разумно их делить на несколько сегментов и с каждым из них работать по-разному. Вы сами определяете, как классифицировать своих доноров. Более того, не обязательно это делать с самого начала. Скорее всего, по мере развития фандрайзинга в вашей организации вы будете все более отчетливо видеть разные сегменты. Вот лишь несколько примеров, как можно сегментировать доноров.

- **По наличию пожертвований:** потенциальные доноры, активные действующие, остановившие поддержку. Есть множество людей, которые проявляют к вам интерес, но еще не сделали пожертвование. А есть такие, которые раньше помогали, но потом перестали. Со всеми надо работать по-разному.
- **По частоте поддержки:** рекуррентные (с подпиской на автоплатежи) и разовые (делающие каждый раз единовременные пожертвования).
- **По сумме поддержки:** небольшие, средние, крупные. Суммы вы определяете сами. Важно лишь, что усилия, направленные на работу с крупными донорами, будут несравнимо больше, чем на работу с небольшими.
- **По источнику.** Доноры, пришедшие онлайн, могут отличаться по своему поведению от тех, что пришли через офлайн-мероприятия.
- **По типам коммуникации.** Есть доноры, лояльные к телефонным разговорам и личным встречам, есть те, кто предпочитает рассылки или мессенджеры. Найдутся и такие, которые вообще не хотят, чтобы их беспокоили.
- **По финансируемым проектам.** Кто-то является сторонником исключительно адресной помощи, а кто-то любит системные проекты. Соответственно, и предлагать для поддержки им нужно разные проекты.

Цикл донора

Для системной работы с донорами используется так называемый цикл донора. Вы должны понимать, как вы будете работать с каждым донором с момента, как он сделал свое первое пожертвование.

Каким будет ваше приветствие новому донору? Звонок, письмо, встреча? Будет ли ваша коммуникация персонализированной («Дорогой Иван Иванович») или общей («Дорогие друзья»)? Как часто вы будете отправлять рассылки? Будете ли поздравлять с днем рождения? Как часто обращаться за дополнительной поддержкой? Когда отчитываться?

Для каждого сегмента нужен свой цикл.

Когда у вас десять доноров, можно вполне держать на контроле всю коммуникацию с ними с помощью обычного календаря и собственной памяти. Но когда их сотни и тысячи, продуманный и прописанный цикл необходим.

Естественно, донорский цикл – не догма, он может и должен корректироваться по мере развития вашего фандрайзинга. Например, в «Детских деревнях – SOS» телемаркетинг как способ общения с донорами появился на третий год работы с частниками, а предложение увеличить сумму поддержки (так называемый upgrade) – на четвертый год.

Значение первого «спасибо»

Основные сомнения возникают у донора до совершения пожертвования. После некоторых раздумий он решает вам помочь. Но, совершая первое пожертвование, донор все равно рискует. Рискует разочароваться. Вдруг ему не понравится то, что будет дальше. Ему не напишут спасибо, забудут про него. Ему не понравится отчет. И т. д.

.....

Ни один донор не жертвует большую сумму с первого же раза. Если он готов тратить на благотворительность 10 тыс. рублей, то первый раз он даст тысячу. Чтобы он пожертвовал остальное, нужно убедить его в том, что, выбрав вас, он не ошибся.

Экономическая устойчивость НКО

Именно поэтому критически важна коммуникация после совершения первого пожертвования. Первые один-два месяца – самые важные. Уделите донору особенное внимание в это время, и тогда дальше все будет проще.

Значение CRM

Качественная работа с массовыми частными донорами невозможна без хорошей базы данных. Точнее сказать, системы CRM (client relations management) или DRM (donor relations management). На эту тему проведено несколько исследований, проходит много умного семинаров, на рынке уже есть несколько готовых программных решений. Выбрать оптимальную для себя систему вы сможете, изучив эти ресурсы.

.....
Важно: какую бы систему вы не выбрали, помните – это лишь инструмент, помогающий вам оптимизировать ваши процессы. Сама по себе CRM бесполезна, если у вас нет понимания, какие процессы и как вы в ней хотите вести.

Полезные ссылки

«Тайный донор». Отчет по исследованию Центра развития некоммерческих организаций: <https://crno.ru/assets/files/skachat/2013-11-18%20The%20secret%20donor%20brochure%20A5.pdf>

Philin – инфраструктурная платформа для развития НКО (CRM, стратегический консалтинг, риск-менеджмент, бэк-офис): <https://www.philin.org/>

Материалы по программному обеспечению для фандрайзинга, документы и методические материалы для основных видов фандрайзинговой деятельности на сайте Ассоциации фандрайзеров: <https://fund-raising.ru/index.php/services>

КАК ПРИВЛЕКАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ОТ КРУПНЫХ ЧАСТНЫХ ДОНОРОВ

Особо крупные частные доноры (major donors или high net worth individuals, HNWI) – это люди, которые готовы из собственных средств или из средств принадлежащего им бизнеса жертвовать миллионы. Как правило, это владельцы бизнеса или топ-менеджеры, реже – спортсмены, музыканты и другие звезды.

Первые крупные состояния в России были заработаны в 1990-е годы, когда тогдашним бизнесменам было по 30-40 лет. Сейчас все больше состоятельных людей достигают возраста, в котором люди задумываются о том, что оставят после себя, каковы истинные ценности. Вот что важно знать при работе с ними.

Ценности

Люди жертвуют большие суммы на то, что им действительно важно.

Длительность отношений

До того, как вы сможете получить крупное пожертвование, может пройти полтора-два года, в течение которых вы изучаете конкретного донора, строите с ним отношения, зарабатываете его доверие. Отношения могут развиваться и поддерживаться многие годы.

Наследства

В развитых странах довольно обычна ситуация, когда доноры включают НКО в число получателей своего наследства или его части. Пока в России есть лишь единичные примеры такого поведения доноров. Но их будет все больше. С крупным донором этот вопрос особенно важен, ведь при правильно выстроенных долгосрочных отношениях вы сможете получить в будущем часть его состояния.

Индивидуальный подход

В массовом фандрайзинге мы не знаем заранее конкретных доноров: мы развиваем инструменты, а через них «фильтруются» потенциальные

Экономическая устойчивость НКО

доноры. С крупными донорами все иначе – мы заранее выбираем конкретных людей и строим специально под них те отношения, которые для них уместны.

Есть несколько обязательных этапов при работе с крупными донорами.

1. Идентификация. На этом этапе мы ищем и выбираем потенциальных доноров. Делается это с помощью исследований в интернете, общения с другими донорами или попечительским советом и т. д. Результатом должен стать список из десятков, а лучше сотен конкретных людей с контактами и кратким описанием каждого. Выбирать нужно исходя из ценностей людей, уровня достатка, наличия возможных путей достучаться до них.
2. Квалификация. Определяем приоритеты – кто из потенциальных доноров в нашем списке нам больше подойдет, а с кем шансов меньше. Про тех, кто в первой части списка, собираем дополнительную информацию, которая поможет найти точки пересечения.

.....
Работа с крупными донорами требует больших затрат времени и сил, поэтому нужно тратить их только на самых перспективных.

3. Культивирование. Нужно сделать так, чтобы донор был готов к сотрудничеству с нами. Поэтому прежде, чем попросить о поддержке, мы строим с ним отношения. Большую роль в этом может сыграть его окружение – поэтому мы строим отношения не только с ним самим, но и с его семьей, знакомыми, коллегами.
4. Просьба о поддержке. Собственно обращение за помощью может произойти через несколько месяцев после начала работы с донором, но по мировой практике с момента, когда потенциальный донор попал в наш список, до получения пожертвования может пройти полтора-два года.
5. Развитие отношений. После получения поддержки важно продолжать развивать отношения: рассказывать о результатах работы, об изменениях в жизни подопечных, достигнутых благодаря его по-

жертвованиям, предоставлять отчеты о тратах. Довольные доноры будут продолжать вас поддерживать и увеличивать объем помощи.

Роль руководства

Если вы наняли фандрайзера, который работает с крупными донорами, не рассчитывайте, что он будет все делать сам, включая проведение всех встреч с донорами. Работа такого специалиста похожа на игру шахматиста: он знает стратегию и тактику игры и умело «передвигает фигуры» во время партии. И в какой-то момент руководитель организации или председатель правления должен сыграть свою роль. Возможно даже, что фандрайзер вообще ни разу не встретится лично с донором (не его уровень), но обеспечит всю работу и нужный результат.

Дисциплина

Дисциплина как никогда важна в работе с крупными донорами. Цена любой ошибки огромна: не только неполучение крупной суммы, но и потеря большого круга потенциальных доноров, ведь за каждым крупным донором стоят люди, попадающие в его сферу влияния.

Все встречи должны быть тщательно подготовлены. Перед каждой нужно составлять письменный план встречи, а по ее итогам – детальный отчет. Вся эта информация должна храниться в организации, а не в голове у конкретного специалиста. Письма и отчеты нужно продумывать, порой для этого привлекают профессиональных копирайтеров и дизайнеров.

На каждого донора должен быть индивидуальный план работы с ним, который постоянно корректируется.

Полезные ссылки

Тони Майерс: визитки с должностью «фандрайзер» лучше выбросить, Miloserdie.ru <https://www.miloserdie.ru/article/toni-majers-ne-govorite-ya-rabotayu-s-krupnymi-donorami/>

КАК ВЫБРАТЬ ПЛАТЕЖНУЮ СИСТЕМУ?

Сегодня большинство пожертвований переводится через различные платежные системы, подключенные к нашим сайтам. Выбор платежных систем огромен: Cloud Payments, ChronoPay, Assist, Robokassa, RBK Money, PayOnline, Yandex.Money и другие – и это не считая возможностей, которые многие банки предоставляют самостоятельно. Выбор оптимальной платежной системы – задача не очень сложная, если знать, как выбирать. Поговорим об основных критериях выбора, ибо не все из них очевидны.

Размер комиссии

Размер комиссии – это первое, что приходит на ум. Многие ограничиваются выбором лишь по этому критерию. И это не верно. Вы можете выбрать систему с комиссией 1,8 %, а другая НКО выберет систему с комиссией 2,5 %. При этом вы будете терять часть платежей из-за настроек безопасности, а вторая НКО будет получать все. В итоге ваша экономия потеряет смысл уже после первого потерянного пожертвования. Вот почему важны и другие критерии.

Обязательные платежи

Некоторые системы могут взимать плату вне зависимости от объемов транзакций. Например, ежемесячная абонентская плата. Или минимальная стоимость платы за транзакцию. К примеру, при комиссии 2 % и минимальной плате за транзакцию 2 рубля для сумм меньше 100 рублей комиссия окажется выше 2 % (20 % при сумме 10 рублей).

Гибкость настроек безопасности

Это очень важный параметр. Многие системы жестко борются за безопасность платежей. Это правильно, ведь мошенники находят все новые способы получить товар, обманув банковские системы. Но пожертвование является низко-рисковой операцией, ведь плательщик ничего не получает взамен, кроме «спасибо». Поэтому нам хорошо бы максимально снизить препятствия на пути платежа. Например, ваш донор отдыхает в Египте или ОАЭ, получает ваше письмо, идет на сайт сделать пожертвование и не мо-

жет – если настройки безопасности платежной системы запрещают проводить платежи из этих стран.

Как устроен эквайринг

Тут много технических деталей. Озвучим лишь самое простое: сколько договоров вам придется подписывать (только с платежной системой или с другими участниками цепочки), а также есть ли у системы «запасные каналы» – банки, которые проведут вашу транзакцию в случае, если основной канал даст сбой.

Объем передаваемых данных

Некоторые платежные системы жестко ограничивают объем передаваемых данных между собой и вашим сайтом. А нам желательно знать о донорах как можно больше. Например, первые и последние цифры номера карты – удобный идентификатор. А срок окончания действия карты (Expiry Date) подскажет нам, когда донору напомнить о переподписке на регулярный платеж.

Надежность

Как и с банком, надо изучать рейтинги надежности платежных систем. Если в ней будет сбой, это может обернуться катастрофой для вас – ведь тысячи ежедневных платежей от доноров могут просто пропасть.

Оперативность и качество работы техподдержки

Вам точно придется периодически что-то перенастраивать или решать форс-мажорные задачи, когда у доноров не будут проходить платежи. Тут очень важно, чтобы техподдержка была всегда на связи и качественно и быстро обрабатывала ваши запросы.

Разнообразие платежных сервисов

В последнее время платежные системы предлагают все больше разных способов приема денег, а не только проведение стандартного платежа картой. Многие из этих сервисов могут быть для вас удобными и эффектив-

Экономическая устойчивость НКО

ными. Например, оплата по QR-коду, установка виджетов на сайты, предоставление мобильных POS-терминалов (mPOS и другие).

Формулировки в договоре

Прием пожертвований в пользу НКО – до сих пор не всем понятная процедура. Поэтому некоторые платежные системы предложат вам стандартный договор, в котором будет фигурировать прием оплаты товаров и услуг. Если вы подпишете его в таком виде, велика вероятность налоговых последствий. Для нас же единственная допустимая формулировка: прием пожертвований.

Возможность оформления подписок на автоматические регулярные (рекуррентные) пожертвования

Последний по счету, но один из важнейших критериев по сути. Формально эту услугу предлагают практически все системы. Но механизм реализации таких платежей у всех разный, и это критически влияет на удобство работы. Тут много деталей, не будем их все разбирать.

Добавим, что лучший способ не ошибиться – посоветоваться с теми фондами, которые прошли долгий путь выбора, настройки и тестирования платежных систем, а также проработали все юридические вопросы.

КАК РАБОТАЮТ В ФАНДРАЙЗИНГЕ ЗАКОНЫ МАРКЕТИНГА?

Повторюсь, фандрайзинг очень похож на бизнес. Он подчиняется тем же основным законам маркетинга, что и любые продажи или работа с клиентами. Перечислим лишь некоторые правила, подходы и законы, о которых нужно помнить, занимаясь фандрайзингом. Все это применимо в первую очередь для работы с массовыми частными донорами, но многое подойдет и для работы с компаниями и крупными частными благотворителями. Про любое из приведенных ниже правил написано много книг, вы легко найдете их в интернете.

Пирамида потребностей Маслоу

Многие ее хорошо знают. Нам важно, что на разных ее уровнях у людей разные мотивации. И мы в работе можем задействовать не только самый верхний (самореализация), но и предыдущие (желание быть лучше других, желание быть таким же, как другие, забота о безопасности). Всего лишь меня формулировки в своих обращениях, мы достигнем до большего числа людей.

Формула AIDA

Attention – interest – desire – action – это модель потребительского поведения, последовательность событий, ведущих к принятию решения. Важно помнить, что до каждого следующего события в этой цепочке доходит лишь часть людей. И увеличивать эффективность нужно а) вовлекая как можно больше людей, б) работая над повышением конверсии (перехода на следующий уровень).

Классический пример: многие фонды тратят огромные силы на то, чтобы рассказать о себе, мотивировать людей помогать и очень успешно доводят их до стадии, когда человек заходит на страницу сайта для совершения пожертвования с мыслью «хочу помочь». Но потом фонд теряет всех этих замечательных людей, так как на сайте страница «Помочь» организована неграмотно, платежная система не подключена, даны лишь банковские реквизиты. Это неудобно, и до стадии «действие» люди просто не доходят.

Формула 10:3:1

Это соотношение значимости правильного выбора целевой аудитории (у кого просить), качества нашего продукта/проекта (на что просить) и креатива (как просить). Если коротко, то найти правильного потенциального донора, который хочет помогать, в десять раз важнее, чем красиво оформить письмо и буклет с просьбой о поддержке. Даже самый креативный ролик не побудит помогать тех, кому мы не интересны.

Закон Парето (соотношение 80/20)

80 % всех наших сборов будут поступать от 20 % наших доноров. Есть много способов применения этого закона. Например, направляйте основные усилия на те 20 % доноров, которые дают больше всего денег.

.....
Тратьте 80 % своих сил на то, что у вас получается лучше всего, а за остальное заплатите тем, кто делает это лучше вас.

Еще мы получаем лишь 20 % денег от первых пожертвований, а 80 % – от вторых, пятых, двадцатых. Вот почему важно развивать отношения с существующими донорами.

Принципы психологии влияния

Люди принимают многие решения, не особо задумываясь, следуя неким психологическим инстинктам. Зная об этом, можно помочь человеку принять нужное нам решение. Эти принципы (взаимный обмен, последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет, дефицит) хорошо описаны в книге Роберта Чалдини «Психология влияния».

Мы ни в коем случае не говорим о манипуляциях. Мы лишь помогаем человеку увидеть что-то важное для него, но не лежащее на поверхности. Манипуляции, наоборот, нам категорически не полезны. Ведь если мы сможем убедить человека совершить нежелательное для него действие (пожертвовать, хотя он и не хотел), то через какое-то время он будет очень разочарован, и у него останется негативное впечатление о нас. Фондам же хорошее отношение и доверие часто важнее денег.

Пересечение аудиторий

Мы работаем «на пересечении аудиторий». Есть аудитория людей, которые хотят помогать. Есть те, у кого есть деньги. Есть аудитория тех, кто умеет пользоваться банковскими картами. И эти аудитории не совпадают. Они пересекаются. То есть наши потенциальные доноры – те, кто и помогать хочет, и деньгами обладает, и картой пользоваться умеет. Значит,

во-первых, надо стараться захватывать максимально большие области пересечения. Во-вторых, совершенно нормально к одним и тем же аудиториям обращаться повторно – ведь области пересечений все время меняются: кто не мог помочь вчера, сможет сегодня.

Стереотипы восприятия

Это понятие есть в рекламе. Суть в том, что как бы хорошо мы ни формулировали свое обращение, человек воспримет его по-своему, так как наше сообщение преломится через его систему ценностей, жизненный опыт, стереотипы. Если мы это понимаем, то будем формировать свои обращения с учетом наличия этих стереотипов у людей. Например, мы знаем, что у людей есть стереотип, что маленькие деньги не помогают. Тогда мы вместо «пожертвуйте 100 рублей» напишем «100 рублей кажутся небольшой суммой, но даже ее порой достаточно, чтобы спасти от смерти, ведь именно столько стоит...», тем самым снимая влияние этого стереотипа.

Полезные ссылки 

Роберт Чалдини. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся:
<https://www.litres.ru/robert-chaldini/psihologiya-vliyaniya-ubezhday-vozdeystvuy-zaschischaysya/>

КАК ПРОСИТЬ? ИНСТРУМЕНТЫ ФАНДРАЙЗИНГА

Итак, допустим, у нас есть стратегия, команда, технологии, решимость и энергия. Мы определились, какие доноры нам наиболее интересны, и знаем, на что нам нужны деньги и сколько. То есть мы готовы сделать свое первое обращение. Значит, самое время кратко перечислить, какие есть способы обращения к донорам за поддержкой. Другими словами, ответить на вопрос «как просить».

Ниже перечислены основные (не все, конечно) доступные нам инструменты. Приведенная классификация весьма условна, так как многие методы пересекаются и часто комбинируются. Здесь невозможно разобрать каждый из них детально.

Массовые рассылки и вложения

Массовые рассылки, иначе «директ-мэйл» (direct mail) – это один из наиболее старых и известных методов: письмо-обращение запечатывается в конверт и отправляется сотням и тысячам адресатов. Во многих странах этот инструмент используется до сих пор очень активно. В России цифровизация прошла очень быстро, и эра директ-мейла оказалась короткой. Но совсем сбрасывать этот инструмент со счетов рано – многим людям нравится получать бумажные письма, есть в них какое-то особое тепло. Другая вариация этого метода – вложение в журналы.

Безадресные обращения

Этот способ очень похож на предыдущий. Отличие в том, что вы не можете знать заранее, к кому попадут ваши обращения, – у вас нет базы адресов. Классический способ применения такого метода – распространение листовок и буклетов через магазины, стойки для промоматериалов в ресторанах, на выставках и т. д. Как правило, отклики крайне низкие (меньше 1 %), но нередко этот метод все равно оказывается эффективным – ведь и расходы невелики: печать листовок стоит немного.

Ящики для пожертвований (ящики-копилки, donation boxes)

Наверное, не осталось уже ни одного крупного магазина, в котором не стоит ящик для пожертвований благотворительной организации. Суть проста и всем знакома: ящик (как правило, прозрачный) устанавливается в людных местах, рядом вешают плакат с обращением, и люди бросают в ящик наличные деньги.

Принципиальное отличие этого метода от других – вы не знаете, кто и сколько денег пожертвовал, вы получаете анонимные платежи без возможности персонализировать и развить отношения с донорами.

В последние годы в благотворительном сообществе идет бурная дискуссия относительно использования этого метода, так как именно его облюбовали мошенники, которые под видом сборов на благотворительность собирают себе в карман. Такие сборщики ходят по улицам, электричкам,

городским пробкам, стоят в переходах – везде, где есть поток людей. Так как собирают наличные, отследить их судьбу потом почти невозможно.

.....
Многие крупные организации сошлись во мнении, что ящики можно использовать только стационарные (установленные по договоренности с магазином и т. п.) либо переносные в формате специальных мероприятий. Это зафиксировано в Декларации об основах прозрачности НКО, которую подписали более 250 российских НКО.

Привлечение пожертвований через ящики в течение многих лет не было нормально урегулировано законодательно. В 2020 году появились соответствующие законы и иные документы, регулирующие эту деятельность. Изучите их, прежде чем использовать этот инструмент.

Полезные ссылки

Проект «Все вместе за разумную помощь»: <https://stop-obman.info>

Видеоролик «Благотворительность и мошенники. Как отличить?» – «Детские деревни – SOS»: <https://youtu.be/vsCWv-WD6u0>

Прямой диалог (face-2-face)

Эта технология сегодня – одна из самых популярных и эффективных во всем мире. По сути, это промоакция: представители фонда в людных местах рассказывают прохожим о проблеме и предлагают сделать пожертвование. Преимуществ у этого метода много: это и личное общение с каждым донором (которого нет в большинстве других способов), и возможность четко соответствовать собеседнику, учитывая его личные особенности, и быстрое получение результата (пожертвования делаются сразу), и т. д.

Но есть и недостатки. Во-первых, эта технология дорогая. Конечно, если работать на мероприятии, можно использовать труд волонтеров, но, если мы хотим сделать акцию постоянно действующей, волонтерами не

Экономическая устойчивость НКО

обойтись – придется нанимать и растить квалифицированных «уличных фандрайзеров».

.....
Можно делать Face-2-Face своими силами, а можно с привлечением специализированного агентства. В России пока есть лишь одно агентство, выполняющее эту работу профессионально. С ним работают на сегодняшний день три НКО: «Детские деревни – SOS», Гринпис и Красный Крест.

Важно: в рамках «прямого диалога» доноры подписываются на регулярные автоматические пожертвования (банковской картой или иными способами), которые переводятся на расчетный счет НКО. Наличные деньги категорически не принимаются, равно как и переводы на личные карты.

Полезные ссылки 

«Прямой диалог» – «Детские деревни – SOS»: https://youtu.be/e_l2fp-wExg

Мероприятия

Пожалуй, один из наиболее известных и популярных инструментов. Благотворительные концерты, велопробеги, завтраки и проч. Все это и еще тысячи видов мероприятий объединяет одно: мы собираем потенциальных доноров в одном месте в определенное время, вовлекаем их в какую-то активность и собираем с них пожертвования. Как правило, на мероприятии используется целый ряд фандрайзинговых механизмов: аукционы, лотереи, СМС-пожертвования, прямой диалог, сбор пожертвований в ящик и т. д.

Чтобы мероприятие было эффективным, нужно, чтобы оно было интересным для публики. Для этих целей часто приглашают звезд, известных общественных деятелей. Качественное мероприятие обходится дорого: аренда помещения, еда и напитки, промоматериалы, техническое оснащение и т. д. Часто большая часть расходов ложится на плечи партнеров и спонсоров. И все же нередки случаи, когда затраты на организацию фандрайзингового мероприятия в итоге превышали собранные средства.

.....
При организации фандрайзинговых мероприятий важно просчитать все риски, из-за которых мероприятие может сорваться (погода, пробки на дорогах и проч.), и не забыть, что основная цель – не развлечение или пиар, а именно сбор средств.

Реклама и СМИ

Ролики на телеканалах или плазменных панелях в супермаркетах, рекламные модули в журналах и статьи в газетах – все это не только может информировать о проблемах, которые мы решаем, но и привлекать пожертвования. Ролик может содержать предложение отправить СМС или зайти на сайт и сделать пожертвование. В журнале можно даже напечатать реквизиты счета для приема платежей.

Это, пожалуй, наиболее безличный способ обращения к донорам – мы просто вещаем в эфир, не зная точно, сколько людей нас смотрят или читают и как они реагируют на наши обращения. И тем не менее реклама может быть очень эффективной – особенно если удастся разместить ее бесплатно и использовать в сочетании с другими инструментами. Качественная реклама всегда способствует созданию информационного поля вокруг вашей организации и ее проблематики, повышает вашу известность, а следовательно – и уровень доверия к организации. Ключевое слово здесь – «качественная».

Сборы с помощью СМС

Миллионы наших сограждан уже привыкли жертвовать, отправляя СМС на короткий номер. Для успешного использования этого метода важно, чтобы реклама, в которой призывают сделать СМС-пожертвование, была очень массовой. Поэтому лучше всего такой способ работает при размещении роликов и сюжетов на федеральных телеканалах.

Телемаркетинг

В разных странах есть агентства, которые специализируются на обзвоне потенциальных доноров с просьбой сделать пожертвование. У нас в стране этот способ сильно недооценен – им пользуются лишь немногие фонды и, как правило, для общения с уже имеющимися донорами. С помощью звонков фонды могут благодарить доноров за поддержку, предлагать сделать новое пожертвование либо увеличить сумму регулярной поддержки, вернуть остановившего поддержку донора. Личное общение, пусть и телефонное, всегда приятней и эффективней обезличенных дистанционных методов.

Интернет

Сложно отделить интернет от других технологий. Ведь в нем могут быть и рассылки, и реклама, и мероприятия... Но одно отличие от всех остальных инструментов все же есть – общение происходит через экран монитора или смартфона.

Про фандрайзинг в сети можно рассказывать часами. Проговорим лишь наиболее важные моменты.

Во-первых, у вас должен быть сайт. В современном мире, если у вас нет сайта, – это все равно, что вас не существует. И сайт должен быть качественным, простым в использовании, быстрым, понятным, обязательно с мобильной версией. Хорошей практикой является создание отдельных так называемых посадочных страниц (landing pages) под разные проекты и кампании.

.....
На сайте обязательно должна быть хорошо заметная кнопка «Помочь» – иначе тысячи человек пройдут мимо, даже не узнав, что вы собираете деньги.

Следующий момент: нужно обязательно собирать контактные данные доноров и постоянно работать с базой. Практика мирового фандрайзинга в интернете говорит, что именно на рассылках по горячей базе доноров собираются средства в сети. Не забывайте, что интернет изначально «тех-

нологичен». Этим нужно пользоваться: грамотно выстроенная аналитика и специальные инструменты для тестирования позволят вам оценить поведение доноров и добиться максимальной эффективности.

Отдельной строкой стоит упомянуть социальные сети. Сами по себе они не приносят сколько-нибудь значимых сумм (далеко не во всех можно вообще сделать пожертвование), пожертвования в основном совершаются путем перехода по ссылкам на наши сайты. Но соцсети – мощный инструмент поддержания лояльности тысяч людей. И главное: соцсети – привычное «место жительства» наших доноров, а значит, именно там им комфортно и удобно общаться с нами.

Краудфандинг

Есть несколько краудфандинговых платформ, с помощью которых можно собирать средства. Такие платформы удобны в первую очередь тем НКО, которые по какой-то причине не могут настроить собственный сайт для качественного приема пожертвований.

Этот инструмент сегодня набирает популярность, но важно его не переоценивать. Как бы хороша ни была платформа, сбор не будет успешным, если вы не сможете обеспечить поток людей. А если вы умеете генерировать потоки потенциальных доноров, то, возможно, лучше приложить усилия к совершенствованию собственного сайта и направить этот поток на него.

Полезные ссылки 

Онлайн-курс «Краудфандинговый проект за 60 минут»: <https://school.planeta.ru/>

Волонтерский фандрайзинг (peer-2-peer), «Приведи друга» (Donor gets Donor)

В последние годы люди, принимая решение, все меньше доверяют рекламе и все больше опираются на мнения друзей и знакомых. Поэтому продвижение через знакомых – один из самых эффективных способов поиска друзей, партнеров, доноров. Сюда можно отнести специальные акции, в которых вы просите своих доноров помочь вам привлечь их друзей. На-

Экономическая устойчивость НКО

пример, вы можете прислать буклеты с просьбой раздать их друзьям или пригласить на мероприятие своих доноров и предложить им прийти с партнерами и т. д.

Многие знакомы с акцией «Безумное чаепитие», в которой участвуют сотни сторонников фонда «Подари жизнь». Все более популярным также становится создание специальных онлайн-инструментов для вовлечения друзей в благотворительность – например, персональные фандрайзинговые страницы на сайтах-агрегаторах или сайте НКО. Дни рождения, свадьбы, «корпоративы», восхождения на Эльбрус и проч. – любой формат приемлем, фантазия ничем не ограничена. По сути, мы используем «послов» для продвижения наших идей. Такими послами могут быть не только сами доноры, но и члены правления, известные люди, сотрудники компаний партнеров и т. д.

Полезные ссылки

Катрина Ванхасс и Отис Фултон. Сто друзей. Поведенческая экономика волонтерского фандрайзинга: <https://shop.takiedela.ru/sto-druzej-povedencheskaya-ekonomika-volonterskogo-fandrajzinga>

Интегрированные кампании

И напоследок можно добавить еще одно понятие – интегрированные кампании. Во всем мире они давно используются. Интегрированной кампанией называют целый комплекс самых разных действий, направленных на привлечение пожертвований. Важно, что вся кампания имеет единый набор образов (цели, мотивы, истории, слоганы), единый визуальный ряд и при этом разные каналы продвижения и целевые аудитории. Так, в рамках интегрированной кампании могут быть одновременно задействованы рассылки, публиковаться статьи и реклама в СМИ, может быть создан специальный сайт, может проводиться ряд мероприятий и т. д.