

STANFORD SOCIAL INNOVATION *review*

## Десять моделей финансирования некоммерческих организаций

Уильям Ландес Фостер (William Landes Foster), Питер Ким (Peter Kim),  
Барбара Кристиансен (Barbara Christiansen),

Stanford Social Innovation Review  
весна 2009 г.

[HTTP://WWW.SSIREVIEW.ORG/ARTICLES/ENTRY/1230/](http://www.ssireview.org/articles/entry/1230/)

© Copyright 2009 Stanford Social Innovation Review, все права защищены

Коммерческие компании используют бизнес-модели – например, «дискаунтер»<sup>1</sup> или «бритва-лезвие»<sup>2</sup> – для краткого и ёмкого описания и понимания того, как создаются и функционируют компании. Некоммерческие организации себе во вред не настолько чётко обозначают свои модели финансирования и до недавних пор не имели своего профессионального лексикона.

Деньги являются основной темой для обсуждения у представителей некоммерческих организаций: Сколько их нужно? Где их найти? Почему их не всегда хватает? В сложной экономической ситуации подобные вопросы возникают все чаще и настойчивей. К сожалению, готовых ответов на данный момент нет, поскольку главы некоммерческих организаций намного лучше разбираются в создании программ, чем в вопросах финансирования собственных организаций, а спонсорам часто приходится прилагать усилия, чтобы понять эффективность (и ограничения) собственных вложений.

У такой финансовой неопределённости есть свои последствия. Когда некоммерческие организации и источники финансирования не очень успешно взаимодействуют, деньги не попадают в те сферы, где они бы принесли наибольшую пользу. Слишком часто результатом такой ситуации становится сокращение или даже отказ от многообещающих программ. А когда денег перестает хватать, скорее всего, последует беспорядочная борьба за новые финансовые ресурсы<sup>3</sup>.

В коммерческом мире, напротив, финансовые вопросы сформулированы намного точнее. Это особенно заметно при анализе деятельности разных компаний, которая выражается в наборе принципов, также известных как бизнес-модели. И хотя окончательного перечня корпоративных бизнес-моделей не существует<sup>4</sup>, всё же есть общее понимание их сути, что позволяет инвесторам и директорам компаний оперировать этими терминами в своих рассуждениях о стратегии той или иной компании. Когда кто-то говорит, что некая компания является «дискаунтером» (“low-cost provider”) или быстро распознаёт актуальную тенденцию и следует ей (“fast follower”), то становятся понятны основные механизмы деятельности этой компании. Точно так же утверждение, что компания использует модель «бритва-лезвие» (“the razor and the razor blade”), описывает вид текущих отношений с клиентом, которые не имеют ничего общего с товарами для бритья.

Подобная профессиональная терминология ценна тем, что позволяет бизнесменам быстро и чётко описать свою стратегию успеха на рынке, а инвесторам – легко узнать у директоров компаний, как именно они собираются зарабатывать деньги. Такое понятное для обеих сторон общение повышает вероятность того, что компания добьётся успеха, инвесторы получат прибыль, и обе стороны приобретут полезный опыт.

Некоммерческий мир редко включается в одновременно понятную и лаконичную дискуссию о долгосрочной финансовой стратегии организации. Это связано с тем, что различные виды доходов некоммерческих организаций никогда не были чётко определены<sup>5</sup>, что выражается в скудности языка и приводит к непониманию и отсутствию ясного мышления.

В результате нашего исследования мы выделили 10 моделей, которые чаще всего используются крупнейшими некоммерческими организациями в Соединённых Штатах (см. «Модели финансирования»). Мы не стремимся дать каждой организации один единственный рецепт. Напротив, мы надеемся помочь крупным некоммерческим организациям более чётко обозначить те модели, которые, по их мнению, могли бы способствовать их росту, и с помощью этих знаний изучить потенциал и препятствия, связанные с этими моделями.

**БЛАГОПОЛУЧАТЕЛИ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ КЛИЕНТАМИ.** Одна из причин, по которой некоммерческий сектор не выработал собственную терминологию для моделей финансирования, заключается в том, что обеспечивать рабочее состояние НКО, как правило, гораздо сложнее, чем управлять сопоставимым по размерам бизнесом. Когда бизнес-предприятие находит способ создания стоимости для потребителя, оно обычно находит и свой источник дохода; клиент платит за создаваемую ценность. За редким исключением, это не является верным для некоммерческого сектора. Когда некоммерческая организация находит способ создания ценности для благополучателя (например, интеграция бывшего заключённого в общество или спасение видов, которым грозит уничтожение), это не значит, что она определила и его экономический механизм. Это отдельный шаг.

<sup>1</sup> Термин «дискаунтер» или «лоу-кост» (*low-cost*) заимствован из мира авиаперевозов, где это слово применялось для обозначения авиалинии с более дешёвой структурой из-за отсутствия дополнительных услуг, таких как питание и развлечения. В настоящее время это слово используется для обозначения компаний с более дешёвыми услугами. (ДМГ/Р)

<sup>2</sup> Бритва-лезвие – это модель, в которой компания (также известная как «бритва-лезвие» или «связанная сторона») продаёт основной продукт по очень низкой цене и продает сопутствующие товары по высокой цене. Например, компания может продавать бритвы по низкой цене и зарабатывать деньги на продаже лезвий. (ДМГ/Р)

<sup>3</sup> В исследовании от 2001 года по поводу Bridgespan в ноябре 2008 г., лидер НКО пролил немало слез, пытаясь объяснить, почему его организация не могла привлечь больше средств. (ДМГ/Р)

<sup>4</sup> Тарнер от *Business Model* (Thomas Malone), Гервин (Peter Weil), Райли (Richard Lai) и др. «Различное поведение в бизнесе: почему одни модели работают лучше, чем другие?» (MIT Sloan No. 4615-06, май 2006 г.)

<sup>5</sup> Чёткое определение роли некоммерческой организации в обществе является предметом исследования профессора Гарвардского университета Генри Хансмана (Henry Hansmann) «Роль некоммерческой организации» (“The Role of Nonprofit Enterprise”). *Yale Law Journal*, 89, 5 апреля 1980 г.

Джей Грегори Дис (J. Gregory Dees), профессор Университета Дьюка, в своей работе о социальном предпринимательстве указывает на необходимость понимания как ценностного предложения для донора, так и ценностного предложения для благополучателя. Клара Миллер (Clara Miller), глава Nonprofit Finance Fund, которая тоже замечательно написала об этой дилемме, говорит о том, что все НКО вовлечены в два вида «бизнеса» - один связан с их программной деятельностью, а другой - с привлечением благотворительных «субсидий».

В результате такого разграничения между благополучателем и финансирующей организацией, важнейшие аспекты (и сопутствующую терминологию) моделей финансирования НКО необходимо рассматривать отдельно от аспектов и терминологии коммерческого мира. Это также объясняет, почему для рамочного описания мы используем термин «*модель финансирования*», а не «*бизнес-модель*». Бизнес-модель включает варианты выбора структуры затрат и ценностного предложения благополучателю, в то время, как модель финансирования фокусируется только на финансировании, а не на предлагаемых благополучателю программах и услугах.

Все руководители НКО могут использовать наши 10 моделей финансирования для совершенствования фандрайзинга и управления, но их полезность приобретает особое значение по мере роста некоммерческих организаций. Существует много способов собрать миллион долларов в год, и некоторые из них можно применить экспромтом в процессе работы. Однако, как только организации пытаются ежегодно собирать 25-50 млн. долларов и более, возможных путей становится меньше. Число принимающих решения лиц, которые могли бы утвердить расходование столь крупных денежных сумм, снижается (либо вам нужно привлечь их в массовом масштабе), а факторы, которые мотивируют этих руководителей сказать «да», уже достаточно устоялись (либо на них не может существенно повлиять один харизматичный лидер НКО).

Наше исследование крупных НКО подтверждает это. В ходе недавно проведенного обследования мы выявили 144 некоммерческие организации (созданные, начиная с 1970 г.), которые достигли годовой отметки 50 млн. долларов и более<sup>6</sup>. Мы установили, что каждая из этих организаций выросла благодаря использованию отдельных источников финансирования (нередко концентрируясь на одном определенном источнике средств), для которых поддержка конкретных видов работ как раз являлась подходящим вариантом. Кроме того, каждая организация сформировала высокопрофессиональные внутренние компетенции для целенаправленного привлечения средств из этих источников. Иными словами, каждая из крупнейших некоммерческих организаций имела хорошо развитую модель финансирования.

Чем выше сумма необходимого финансирования, тем важнее следовать правилам ранее сложившихся рынков, где есть принимающие решения лица со сформированными мотивациями. Большие группы индивидуальных доноров, например, уже объединены общей озабоченностью относительно разных проблем, таких, как исследования рака груди. В качестве еще одного примера можно привести значительные государственные средства, для которых уже намечены конкретные задачи, такие, как развитие системы замещающей семьи. Несмотря на то что НКО, которой ежегодно требуется несколько миллионов долларов, может убедить некоторые фонды или преуспевающих частных лиц поддержать то, что они раньше не считали приоритетным, некоммерческой организации, пытающейся привлечь десятки миллионов долларов в год, редко удается это сделать.

Это не значит, что рынки финансирования статичны, вовсе нет. Первый День Земли в 1970 г. совпал с существенным увеличением пожертвований на природоохранные цели; голод в Эфиопии в 1984-85 гг. привел к значительному увеличению поддержки в сфере международной помощи; а осознание кризиса образования в США в конце 1980-х гг. заложило основы финансирования чартерных школ (charter schools). Однако подобные изменения невозможно предвидеть и, следовательно, они не могут полностью зависеть от единственного источника финансирования. Точно так же, упомянутые изменения являлись продуктом или кульминацией сложных национальных и международных событий, но никак не результатом работы единственной некоммерческой организации.

Эрл Мартин Фален (Earl Martin Phalen), соучредитель BELL (Building Educated Leaders for Life) – образовательной организации, занимающейся вопросами досуга и обучения в течение летнего периода, – хорошо уяснил преимущества такой интенциональности и в 2007 г. обобщил свой опыт для группы лидеров НКО. «Наша стратегия фандрайзинга обычно выглядела так: “Давайте в этом году соберем больше денег, чем в прошлом”. И мы всегда испытывали неуверенность в отношении того, где искать средства. Тогда мы серьезно обдумали нашу модель и определили тип постоянного государственного финансирования, который хорошо подходил для нашей работы. Несмотря на то, что потребовались внести некоторые изменения в работу, благодаря такому подходу мы теперь предсказуемо покрываем 70 процентов наших затрат в любом регионе».

**ДЕСЯТЬ МОДЕЛЕЙ ФИНАНСИРОВАНИЯ.** Разработка структуры финансирования некоммерческих организаций – сложная задача. Действительно полезная модель финансирования не может быть слишком обобщенной или слишком частной. Например, и местная клиника, обслуживающая пациентов по страховке Medicaid<sup>7</sup>, и некоммерческая организация, которая выполняет программы развития при поддержке Агентства США по международному развитию, получают государственное финансирование. Но вид финансирования и круг принимающих решения лиц, которые контролируют использование средств, сильно различаются.

<sup>6</sup> William Foster and Gail Fine, “How Nonprofits Get Really Big,” *Stanford Social Innovation Review*, spring 2007.

<sup>7</sup> Medicaid (Medicaid) — это программа государственной помощи, которая предоставляет медицинскую помощь и услуги по уходу за детьми для малоимущих граждан. Medicaid финансируется за счет государственных и местных налогов.

Поэтому подгонять их под одну и модель было бы бесполезно. И, в то же время, разработка отдельной модели для НКО, получающих средства, к примеру, в рамках программы Title 1 «Дополнительные образовательные услуги» (SES<sup>8</sup>), привела бы к чрезмерной детализации.

В конце концов мы выбрали три параметра для определения моделей финансирования – источник финансирования, принимающие решения лица и их мотивация (см. ниже «Определения моделей»). Это позволило нам выделить 10 наиболее типичных моделей финансирования, которые, с одной стороны, подходят для широкого применения, и, с другой стороны, определяют реальный выбор.

Стоит отметить, что было несколько моделей финансирования, которые мы предполагали обнаружить, но не нашли. В качестве одной из таких моделей мы ожидали увидеть некоммерческие организации, которые получают от доход от социальных предприятий - самостоятельных направлений, не связанных с миссией и основной деятельностью НКО. Другая предполагаемая модель - это некоммерческие организации, которые действуют строго по схеме «платных услуг» либо в режиме B2B («бизнес для бизнеса»), либо B2C («работа с потребителем») без ощутимых дополнительных поступлений из других источников (от членов организации или благополучателей) или без основной государственной поддержки. Хотя некоторые некоммерческие организации поддерживают свою деятельность с помощью таких подходов к финансированию, они не представлены среди изученных нами крупных некоммерческих организаций. Мы считаем, что такого рода подходы не дают НКО значительных, устойчивых преимуществ перед коммерческими организациями.

Ниже приведены 10 моделей финансирования с описанием некоммерческих организаций, которые являются типичными представителями каждой модели. Модели отсортированы по типу инвестора. Первые три модели («Искренний связной»/Heartfelt Connector, «Привлекающий благополучателей»/Beneficiary Builder и «Мотивирующий членов организации»/Member Motivator) получают основное финансирование в виде многочисленных частных пожертвований. Следующая модель («Игрок с крупной ставкой»/Big Bettor) получает основное финансирование от одного человека или от нескольких лиц/фондов. Следующие три модели («Провайдер социальных услуг»/Public Provider, «Новатор в сфере общественного регулирования»/Policy Innovator и «Посредник для благополучателей»/Beneficiary Broker) в основном финансируются государством. Ещё одна модель («Перераспределитель ресурсов»/Resource Recycler) поддерживается за счёт корпоративного финансирования. И две последние модели («Маркет-мейкер»/Market Maker и «Местные лидеры для решения национальных проблем»/Local Nationalizer) имеют разнообразный пул доноров.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОДЕЛЕЙ

Мы начали с выявления группы некоммерческих организаций для исследования, объединив опубликованный в The Nonprofit Times список «Top 100» («100 крупнейших организаций» 2006 года) с нашим собственным перечнем из 144 НКО, созданных после 1970 г., которые достигли или превысили отметку в 50 млн. долларов. В данной выборке не были представлены несколько крупных типов НКО (в частности, больницы, университеты и религиозные конгрегации), поэтому мы добавили их в нашу группу. Затем мы собрали данные о доходах и финансировании каждой вошедшей в выборку организации.

Распределив данные по категориям, мы начали выяснять схемы финансирования. Каждый крупный источник финансирования (например, государство) мы подразделили на несколько суб-источников, которые представляли конкретных лиц, принимающих решения, их мотивации, и были тесно связаны с миссиями и сферами деятельности организаций. По завершению данного процесса мы получили 10 моделей финансирования. Затем мы проинтервьюировали лидеров организаций, которые являются типичными представителями каждой модели. Целью данных интервью было изучение проблем и компромиссов, а также движущих сил успешного фандрайзинга в рамках каждой модели.

У. Фостер (W.Foster), П. Ким (P.Kim), Б. Кристиансен (B/ Christiansen)

1. **«ИСКРЕННИЙ СВЯЗНОЙ» (HEARTFELT CONNECTOR).** Некоторые НКО, такие, как Фонд «Загадай желание» (Make-a-Wish Foundation), растут благодаря тому, что их деятельность сфокусирована на решение проблем, которые находят отклик у значительного числа людей с разным уровнем дохода, а также благодаря формированию для этих людей структурированных способов взаимодействия, которых ранее не существовало. НКО, использующие такой подход, применяют модель финансирования, которую мы называем «Искренний связной». Некоторые из наиболее популярных видов деятельности – это исследование окружающей среды, международные и медицинские исследования. Эти организации отличаются от НКО, которые объединяют людей определенного вероисповедания, политических взглядов или спортивных увлечений, взаимодействующих и создающих организации для выражения своих интересов. «Искренние связные» часто пытаются выстроить прямые связи между добровольцами при помощи специальных фандрайзинговых мероприятий. Фонд Сьюзен Дж. Комен (The Susan G. Komen Foundation<sup>9</sup>) является примером некоммерческой организации, использующей модель «Искренний связной». Фонд Комен, основанный в 1982 г., работает на базе сети из 125 отделений в целях искоренения рака молочной железы как одного из опасных для жизни заболеваний, предоставляя гранты на исследования,

<sup>8</sup> Supplementary Educational Services/SES - Федеральный закон, который предоставляет дополнительные образовательные услуги для детей с ограниченными возможностями (Диллер)

<sup>9</sup> Susan Goodman Komen (Ван Гудман Комен) родилась 31 октября 1943 г. в штате Иллинойс. В возрасте 33 лет ей был поставлен диагноз «рак груди». В течение пяти лет она боролась с болезнью, пока в 1980 г. ей не поставили диагноз «рак груди». В 1982 г. она основала фонд Susan G. Komen (Нанси Гудман Бринкер) в память о своей сестре, которая умерла в 1982 г. из-за рака груди (Диллер)

поддерживая проекты по обучению, скринингу и лечению в разных странах мира, а также просвещая женщин относительно важности ранней диагностики заболевания. Миссия фонда находит глубокий отклик у многих женщин, несмотря на то, что его работа, возможно, никогда не принесет прямую пользу лично им. В период с 1997 по 2007 гг. годовой объем привлекаемых Фондом Комен средств увеличился с 47 до 334 млн. долларов. Средний размер индивидуального пожертвования невелик - около 33 долларов, но работа Фонда по привлечению средств продвигалась благодаря способности выходить на все более широкую базу поддержки. Основным механизмом фандрайзинга является «Пробег во имя исцеления Фонда Сюзан Г. Комен» (The Susan G. Komen Race for the Cure). Фонд и его отделения ежегодно проводят около 120 пробегов, которые привлекают более миллиона участников. Эти мероприятия не только позволяют людям жертвовать деньги, но и привлекают добровольцев к формированию команд, сбору средств и участию в пробеге. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Искренний связной», следует задать себе следующие вопросы:

- Существует ли категория людей, которые уже продемонстрировали готовность финансировать деятельность в этой сфере?
- Можем ли мы просто и доступно объяснить людям, чем их может заинтересовать наша НКО?
- Существует ли естественный способ привлечения и вовлечения значительного числа добровольцев?
- Есть ли у нас, или можем ли мы сформировать, внутренние компетенции, чтобы предпринять попытку широкомасштабных акций в одном географическом регионе?

2. **«ПРИВЛЕКАЮЩИЙ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ» (BENEFICIARY BUILDER).** Некоторые НКО, такие, как Клиника Кливленда (Cleveland Clinic), получают возмещение за услуги, оказанные конкретным лицам, но для привлечения дополнительных пожертвований опираются на людей, которые ранее получили пользу от этих услуг. Модель финансирования, которую используют такие организации, мы называем *«Привлекающий благополучателей»*. Два лучших примера тех, кто привлекает благополучателей – это больницы и университеты. В целом, основная часть финансирования этих НКО является платой благополучателей за оказываемые некоммерческой организацией услуги. Но эта оплата не покрывает все затраты на создание пользы/блага. В результате, чтобы обеспечить дополнительную поддержку, НКО предпринимает попытку выстроить долгосрочные взаимоотношения с людьми, которые воспользовались услугами ранее. Отсюда и название - *«Привлекающий благополучателей»*. Несмотря на то, что такие пожертвования зачастую невелики по сравнению с платой за услуги (в среднем около 5% в больницах и 30% в частных университетах), эти средства являются важнейшими источниками дохода для таких крупных проектов, как строительство, научные исследования и целевые капиталы (endowment funds). Доноры часто готовы жертвовать средства в силу своей уверенности, что полученная польза изменила их жизнь. Организации, применяющие модель *«Привлекающий благополучателей»*, стремятся получать основную благотворительную поддержку в виде крупных пожертвований. Университет Принстона (Princeton University) является примером некоммерческой организации, использующей эту модель. Университет стал авторитетным экспертом по привлечению пожертвований выпускников, и может похвастаться перед другими национальными университетами самым высоким показателем пожертвований бывших студентов - 59,2 процента. В 2008 г. более 33 000 выпускников пожертвовали своей «альма матер» 43,6 млн. долларов. Благодаря мастерству университета в области фандрайзинга, более 50% текущего бюджета Принстона оплачивается пожертвованиями и доходами от целевого капитала. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования *«Привлекающий благополучателей»*, следует задать себе следующие вопросы:

- Создает ли наша миссия индивидуальную пользу, которая также воспринимается как важное общественное благо?
- Формируется ли у людей глубокая преданность организации в процессе получения индивидуальной пользы?
- Есть ли у нас инфраструктура для выхода на значительное число благополучателей?

3. **«МОТИВИРУЮЩИЙ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ» (MEMBER MOTIVATOR).** Некоторые некоммерческие организации, такие как Церковь Садлбек (Saddleback Church), существуют за счёт частных пожертвований и используют модель финансирования, которую мы назвали *«Мотивирующий членов организации»*. Участники (будучи членами данной НКО) жертвуют деньги, потому что деятельность организации тесно связана с их повседневной жизнью и приносит пользу многим людям. Некоммерческие организации, применяющие модель *«Мотивирующий членов организации»*, не агитируют к групповой деятельности, но вместо этого взаимодействуют с участниками (и донорами), организуя или поддерживая мероприятия, в которых те уже заинтересованы. Такие организации часто работают в сфере религий, занимаются вопросами окружающей среды, искусства, культуры и гуманитарных наук. Национальная федерация дикой индейки (National Wild Turkey / NWTf), которая охраняет и расширяет среду обитания диких индеек и представляет интересы охотников, является примером модели *«Мотивирующий членов организации»*. Организация привлекает в свои ряды любителей охоты на индеек, которые получают коллективную выгоду от работы NWTf и, следовательно, становятся её лояльными членами и способствуют дальнейшему привлечению средств. Местные члены NWTf ежегодно организуют более 2 000 торжественных банкетов. Собранные средства составляют около 80% годовых доходов организации. Эти мероприятия предоставляют посетителям многочисленные возможности для пожертвований: входные билеты (стоимость составляет около \$50 и включает ежегодный членский

взнос); приобретение товаров (в среднем более \$100 с каждого участника); и лотерейные билеты (приносящие прибыль в размере около \$16 000 за один вечер). Призы для лотереи и товары для продажи на банкетах предоставляет Штаб-квартира NWT. Доход от каждого банкета в среднем составляет \$10 000 за вычетом издержек. Значительная часть привлеченных средств используется для сохранения угодий и популяции индейцев в месте проведения банкета. Лидерам НКО, которые рассматривают возможность применения модели финансирования «Мотивирующий членов организации», следует задать себе следующие вопросы:

- Сочтут ли члены нашей организации, что её деятельность приносит им непосредственную выгоду, даже если эта выгода распределяется между всеми участниками?
- Есть ли у нас возможность привлекать и управлять деятельностью наших членов по привлечению средств?
- Можем ли мы пообещать, что ради сохранения единства и доверия постоянных членов, мы готовы отказаться от возможностей фандрайзинга и деятельности, которые не находят отклика у членов нашей организации?

4. **«ИГРОК С КРУПНОЙ СТАВКОЙ» (BIG BETTOR).** Существует несколько некоммерческих организаций, таких, как Медицинский исследовательский институт Стэнли (Stanley Medical Research Institute), финансирование которых опирается на большие гранты нескольких частных лиц или фондов. Мы называем их модель финансирования «Игрок с крупной ставкой». Часто основной донор также является учредителем, который хочет заниматься вопросом, имеющим для него глубоко личное значение. Несмотря на то, что «игроки с крупной ставкой» часто начинают свою деятельность со значительной и уже гарантированной финансовой поддержкой, которая позволяет им быстро становиться крупной организацией, бывают и другие случаи, когда действующая организация получает поддержку крупного донора, который решает профинансировать новый и важный подход к решению какой-либо проблемы. Некоммерческие организации, обозначенные нами как «игроки с крупной ставкой», занимаются либо медицинскими исследованиями, либо охраной окружающей среды. Основные причины, по которым они могут привлекать крупные пожертвования, следующие: проблема, которой занимается НКО, может быть решена при наличии существенных денежных поступлений (например, значительная сумма может обеспечить создание исследовательского института для лечения конкретного заболевания); либо организация использует уникальный и особый подход к решению проблемы. Фонд Conservation International (CI), миссия которого заключается в сохранении биоразнообразия Земли и в том, чтобы продемонстрировать людям возможность жизни в гармонии с природой, является примером НКО, использующей модель финансирования «Игрок с крупной ставкой». Способность CI выявлять те места на планете, где охрана территории может оказать значительное влияние на сохранение глобального биоразнообразия, помогает Фонду привлекать доноров, которые стремятся вкладывать крупные суммы денег таким образом, чтобы их средства могли способствовать продолжительному и значительному воздействию в сфере защиты Земли. Основная часть вкладов поступает в CI от небольшой группы крупных доноров. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Игрок с крупной ставкой», следует задать себе следующие вопросы:

- Можем ли мы предложить осязаемое и устойчивое решение серьезной проблемы в обозримые сроки?
- Можем ли мы точно сформулировать, как будем использовать значительное финансирование для достижения наших целей?
- Заинтересованы ли богатейшие люди или фонды в нашей проблеме и подходе?

5. **«ПРОВАЙДЕР СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ» (PUBLIC PROVIDER).** Многие некоммерческие организации, такие, как Фонд «Успех для всех» (Success for All Foundation), работают совместно с государственными агентствами по оказанию важнейших социальных услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства, социального обеспечения и образования, для которых государство уже определило и предусмотрело финансирование. НКО, оказывающие эти услуги, используют модель финансирования, которую мы называем «Провайдер социальных услуг». В некоторых случаях государство передает функцию оказания услуг некоммерческим организациям, но для получения финансирования устанавливает для них специальные требования, такие как расчет и порядок возмещения расходов или процедуры подачи заявок и требования к их оформлению. По мере развития, «провайдеры социальных услуг» часто занимаются поиском других источников в целях укрепления финансовой базы. ТМС (известный как Совет штата Техас по вопросам мигрантов/Texas Migrant Council), который поддерживает детей и семьи в общинах мигрантов и иммигрантов, является примером организации, использующей модель финансирования «Провайдер социальных услуг». С момента создания в 1971 г. ТМС включился в федеральную программу Head Start<sup>10</sup>, чтобы получить финансирование на начальном этапе работы и помочь детям подготовиться к школе с учетом потребностей, которые возникают у семей в связи с использованием двух языков и соприкосновением двух культур. По мере развития ТМС его лидеры стали изыскивать возможности для снижения зависимости от этого единственного источника финансирования и привлечения других государственных средств. В настоящее время ТМС получает финансирование из разных федеральных источников, а также средства штатов и местных органов власти. ТМС распространил свою деятельность за пределы Техаса и предлагает в семи других штатах новые программы, которые занимаются вопросами грамотности, родительской опеки и просвещения потребителей. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим

<sup>10</sup> Программа «Хэд Стар» (что означает «раннее начало») была создана в 1964 г. Департаментом здравоохранения и социальных служб США (United States Department of Health and Human Services). Программа является всемирно признанным лидером в области обеспечения детей дошкольного возраста качественными образовательными услугами (Диллер)

возможность использования модели финансирования «Провайдер социальных услуг», следует задать себе следующие вопросы:

- Действительно ли работа нашей организации естественным образом совпадает с одной или несколькими крупными действующими государственными программами?
- Можем ли мы продемонстрировать, что наша организация выполнит работу лучше, чем наши конкуренты?
- Готовы ли мы затрачивать время, чтобы обеспечить возобновление контрактов на регулярной основе?

## МОДЕЛИ ФИНАНСИРОВАНИЯ

МОДЕЛЬ	ОСОБЕННОСТИ	ПРИМЕРЫ	ТАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
<b>Искренний связной (Heartfelt Connector)</b>			
<p><b>Исходная</b> членство</p> <p><b>Примодельное</b> финансирование многолетней членства</p> <p><b>Миллионное</b> финансирование автум</p>	<p>Моя организация охватывает</p> <p>Государство или организацию в ближайшей или дальнейшей среде</p> <p>Наша организация предоставляет поддержку добровольцам или волонтерам</p>	<p>Фонд Кэти (Фонд Г. Комен / The Susan G. Komen Foundation);</p> <p>Фонд защиты национальных ресурсов (National Resources Defense Council);</p> <p>Международный фонд «Сохранить / Save the Children».</p>	<p>Специальная программа</p> <p>Гранты</p> <p>Корпоративное спонсорство</p>
<b>Привлекательный благополучатель (Beneficiary Builder)</b>			
<p><b>Исходная</b> членство</p> <p><b>Примодельное</b> финансирование многолетней членства</p> <p><b>Миллионное</b> финансирование личной ответственности в области здравоохранения</p>	<p>Моя организация привлекает членов, которые заинтересованы в получении индивидуальной помощи</p> <p>Моя организация предоставляет индивидуальную поддержку пациентам (например, предоставление услуг теле-медицины или теле-мониторинга);</p> <p>Создание центра внимания как элемента стратегии</p>	<p>Университет (Принстонский университет / Princeton University);</p> <p>Больница (Клиника Кливленда / Cleveland Clinic).</p>	<p>Взносы</p> <p>Культурное финансирование</p>
<b>Мотивирующий членов организации (Member Motivator)</b>			
<p><b>Исходная</b> членство</p> <p><b>Примодельное</b> финансирование многолетней членства</p> <p><b>Миллионное</b> финансирование коллективных интересов</p>	<p>Создание сети партнеров (например, религиозных или культурных), способствующих коллективным собраниям, которые являются частью стратегии</p> <p>Использование самозащиты как механизма получения средств</p>	<p>Религиозная организация (Церковь Седла / Saddleback Church);</p> <p>Искусство (Национальное общественное радио / National Public Radio);</p> <p>Охрана дикой природы (Национальная федерация дикой природы / National Wild Turkey Federation).</p>	<p>Взносы (в т.ч. членские);</p> <p>Специальная программа</p> <p>Культурное финансирование</p> <p>Гранты</p>
<b>Игрок с крупной ставкой (Big Bettor)</b>			
<p><b>Исходная</b> членство или благотворительный фонд</p> <p><b>Примодельное</b> финансирование неволевыми членами</p> <p><b>Миллионное</b> финансирование автум</p>	<p>Группа с высокой репутацией, способная привлечь внимание СМИ</p> <p>Моя организация является авторитетным источником информации (например, на основе исследований и данных)</p>	<p>Исследовательский институт Стэнли (Исследовательский институт Стэнли / The Stanley Medical Research Institute);</p> <p>Фонд (Консервация / Conservation International).</p>	<p>Культурное финансирование</p>
<b>Провайдер социальных услуг (Public Provider)</b>			
<p><b>Исходная</b> франшиза</p> <p><b>Примодельное</b> финансирование единичными случаями</p> <p><b>Миллионное</b> финансирование коллективных интересов</p>	<p>Предоставление услуг, которые являются частью обязанностей государства (например, услуги заботы о детях);</p> <p>Создание центра оказания услуг и процессов, которые являются частью государственной политики (например, программы заботы о детях).</p>	<p>Служба здравоохранения (TMC);</p> <p>Фонд «Успех для всех» / Success for All Foundation);</p> <p>Международный фонд (Family Health International).</p>	<p>Государственные контракты</p>
<b>Новатор в сфере общественного регулирования (Policy Innovator)</b>			



<p><b>Исикфферман</b> государство/ франчайзи</p> <p><b>Примайфферман</b> учасник фирм/независимый</p> <p><b>Миландифферман</b> коллективный/группа</p>	<p>Степень использования государственного финансирования (включая государственное финансирование) для решения проблемы; государственное финансирование не всегда является единственным источником финансирования государственного финансирования.</p> <p>Как правило, для получения государственного финансирования необходимо иметь государственное финансирование, которое может быть использовано для решения проблемы в условиях финансирования государственного финансирования.</p>	<p><b>Овьянулу</b> («Молодежные деревни» / Youth Villages);</p> <p><b>Средине</b> («Общественные сообщества в школах» / Communities in Schools);</p> <p><b>Международная инициатива вакцинации против ВИЧ</b> (International AIDS Vaccine Initiative).</p>	<p>Уставление заповедных территорий или заповедных территорий</p> <p>Целевые государственные программы финансирования</p> <p>Государственный жилищный фонд</p>
<b>Посредник для благополучателей (Beneficiary Broker)</b>			
<p><b>Исикфферман</b> государство/ франчайзи</p> <p><b>Примайфферман</b> некоммерческая организация</p> <p><b>Миландифферман</b> собственная заимчивость</p>	<p>Индивидуальные благополучатели, как правило, являются государственными гражданами.</p> <p>Для направления работы и влияния на государственные программы необходимо, чтобы правительство вложило средства в программу или проект.</p>	<p><b>Здоровье</b> (Центр здоровья района Восточного Бостона – East Boston Neighborhood Health Center);</p> <p><b>Степень инициативы</b> (Метрополитан-Бостон / Metropolitan Boston Housing Partnership);</p> <p><b>Знакомство</b> (Peckham Vocational Industries);</p> <p><b>Государственная инициатива ликвидности студенческих ссуд</b> (Иowa Student Loan Liquidity Corporation).</p>	<p>Благотворительные организации</p>
<b>Перераспределитель ресурсов (Resource Recycler)</b>			
<p><b>Исикфферман</b> корпоративный</p> <p><b>Примайфферман</b> не только человек</p> <p><b>Миландифферман</b> собственная заимчивость</p>	<p>НКО получает товары, средства и/или услуги от компаний, предприятий и/или государственных учреждений, или от частных лиц (например, производители товаров, или производители товаров).</p>	<p><b>Степень продовольствия</b> (Продовольственный банк Орегон / Oregon Food Bank);</p> <p><b>Международный фонд</b> (AmeriCares Foundation).</p>	<p>Государственные учреждения</p>
<b>Маркет-мейкер (Market Maker)</b>			
<p><b>Исикфферман</b> коллективный</p> <p><b>Примайфферман</b> не только судья/лицо (судья/лицо); не только человек (судья/лицо)</p> <p><b>Миландифферман</b> авторитет (судья/лицо); собственная заимчивость (судья/лицо)</p>	<p>Наличие государственного финансирования для решения проблемы; государственное финансирование является основным источником финансирования государственного финансирования.</p> <p>Наличие государственного финансирования является основным источником финансирования государственного финансирования.</p>	<p><b>Здоровье</b> (Американский фонд знаний о проблеме почек / American Kidney Fund);</p> <p><b>Фундаментальная инициатива по земельным ресурсам</b> (Фонд общественного землевладения / Trust for Public Land).</p>	<p>Бизнес</p> <p>Земельные организации (корпоративные или индивидуальные)</p>
<b>«Местные лидеры для решения национальных проблем» (Local Nationalizer)</b>			
<p><b>Исикфферман</b> коллективный</p> <p><b>Примайфферман</b> не только человек</p> <p><b>Миландифферман</b> авторитет</p>	<p>Проблема является одним из многих социальных проблем в сфере общественной жизни и/или должна быть решена в масштабах страны (например, судьи/лицо);</p> <p>Проблема является одной из актуальных проблем в стране (например, судьи/лицо).</p> <p>Уровень государственного финансирования является высоким, что позволяет использовать государственное финансирование как источник финансирования.</p>	<p><b>Средине</b> («Учи для Америки» / Teach for America);</p> <p><b>Братья и сестры</b> («Большая братья – большие сестры Америки» / Big Brothers Big Sisters of America).</p>	<p>Культурное наследие</p> <p>Специальная программа</p>

6. «**НОВАТОР В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**» (POLICY INNOVATOR). Некоторые некоммерческие организации, такие, как «Молодежные деревни» (Youth Villages), рассчитывают на средства органов власти и используют модель финансирования, которую мы называем «*Новатор в сфере общественного регулирования*». Эти НКО разработали оригинальные методы решения социальных проблем, которые не в полной мере соотносятся с существующими программами государственного финансирования. Они убедили государственные финансирующие структуры поддержать эти альтернативные методы, представив собственные решения как более результативные и менее затратные по сравнению с существующими программами. (В отличие от них «провайдеры социальных услуг» используют существующие государственные программы для обеспечения финансирования предлагаемых ими услуг). Примером «Новатора в сфере общественного регулирования» является организация HELP USA. Эта НКО предоставляет временное жилье бездомным и доступное постоянное жилье малообеспеченным семьям. Эндрю Куомо (Andrew Cuomo; сын бывшего губернатора Нью-Йорка Марио Куомо) основал HELP USA в 1986 г. в качестве альтернативы подходу, который город Нью-Йорк использовал для оплаты



гостиниц, предназначенных для размещения бездомных (т.н. «социальные гостиницы»/“welfare hotels”). Новаторский подход HELP USA был предложен в период жилищного кризиса, когда бездомность являлась значительной общественной проблемой и государственные финансирующие организации были готовы к нововведениям. Куомо получил начальную поддержку со стороны принимающих решения должностных лиц благодаря позиционированию своего варианта решения проблемы как более эффективного и менее затратного. В условиях финансового кризиса в Нью-Йорке это имело решающее значение. В 2007 г. доходы HELP USA составляли 60 млн. долларов; 80% средств поступало из государственных источников: одна половина из федеральных, и вторая - из бюджета штата и местных источников. Организация работала в Нью-Йорке, Филадельфии, Лас-Вегасе, Хьюстоне и Буффало (штат Нью-Йорк). Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Новатор в сфере общественного регулирования», следует задать себе следующие вопросы:

- Предлагаем ли мы инновационный подход, который превосходит сложившуюся практику (с точки зрения воздействия и затрат) и является достаточно убедительным, чтобы привлечь государственные финансирующие структуры, тяготеющие к традиционным решениям?
- Можем ли мы доказать государственным финансирующим организациям, что наша программа работает?
- Стремимся ли и можем ли мы формировать прочные взаимоотношения с принимающими решения должностными лицами, которые готовы выступить в поддержку перемен?
- Испытывает ли в настоящий момент государство достаточное давление в связи с необходимостью менять сложившееся положение вещей?

7. **«ПОСРЕДНИК ДЛЯ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕЙ» (BENEFICIARY BROKER).** Некоторые некоммерческие организации, такие, как Корпорация штата Айова по обеспечению ликвидности студенческих кредитов (Iowa Student Loan Liquidity Corporation), конкурируют друг с другом в сфере оказания услуг, которые финансируются государством либо предполагают возврат со стороны благополучателей. Такие НКО используют модель финансирования, которую мы называем *«Посредник для благополучателей»*. К числу сфер деятельности, в которых конкурируют эти НКО, относятся жилищная сфера, здравоохранение и студенческие кредиты. Данные НКО отличаются от других программ, получающих финансирование государства, тем, что благополучатели имеют возможность выбрать некоммерческую организацию, к которой они обратятся за услугой. Жилищное партнерство Метрополитен Бостон (Metropolitan Boston Housing Partnership, MBHP) – региональная некоммерческая организация, которая администрирует региональные и федеральные программы социальных льгот при аренде жилья в 30 сообществах штата Массачусетс - является примером НКО, которая использует модель финансирования «Посредник для благополучателей». С момента основания в 1991 г. MBHP создала себе репутацию надежного провайдера жилищных ваучеров нуждающимся семьям. MBHP – крупнейший поставщик жилищных ваучеров в районе Бостона, способный в любой момент обеспечить жильём более 7500 семей. Также, Партнерство оказывает дополнительные услуги в рамках программ обучения и профилактики бездомности. Более 90% доходов MBHP поступает в виде небольших административных сборов, которые штат обеспечивает в рамках ваучерной программы. Остальные средства предоставляют корпорации и фонды. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Посредник для благополучателей», следует задать себе следующие вопросы:

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

8. **«ПЕРЕРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬ РЕСУРСОВ» (RESOURCE RECYCLER).** Некоторые некоммерческие организации, такие, как AmeriCares Foundation, стали крупными организациями за счет пожертвований в натуральной форме, получаемых от корпораций и частных лиц, и последующего распределения этих пожертвованных товаров/вещей среди нуждающихся, которые не смогли бы приобрести их на рынке. Некоммерческие организации, которые выполняют такие программы, используют модель финансирования, которую мы назвали *«Перераспределитель ресурсов»*. Бизнес готов жертвовать товары, поскольку в противном случае эти товары уйдут в отходы (например, продукты питания с истекающим сроком годности), или в силу того, что маргинальная стоимость производства товаров низка и их невозможно распространять на рынках, конкурирующих с производителем (например, лекарственные препараты в развивающихся странах). Пожертвования в натуральной форме обычно составляют основную часть поступлений, но «перераспределители ресурсов» должны привлекать дополнительные средства для финансирования своих текущих расходов. Подавляющее большинство «перераспределителей ресурсов» выполняет программы в таких областях, как обеспечение продовольственными товарами, сельское хозяйство, медицина и питание, и зачастую делает акцент на международной деятельности. Продовольственный банк Большого Бостона (The Greater Boston Food Bank, TGBFB) – крупнейшая организация Новой Англии по борьбе с голодом – является примером НКО, использующей модель финансирования «Перераспределитель ресурсов». Она ежегодно распределяет продовольственные товары на сумму почти 30 млн. долларов среди более 600 местных организаций, включая столовые, бесплатные

кухни, дневные стационары, дома престарелых и приюты для бездомных. TGBFB получает товары разными способами. Основные источники - компании розничной торговли и производители. Также, организация получает излишки продуктов в ресторанах и гостиницах. В 2006 г. помощь корпораций в натуральной форме составила 52% поступлений TGBFB. Государственные федеральные программы и программы штатов обеспечивают TGBFB товарами и деньгами, которые составляют 23% ее годового бюджета, и которые TGBFB использует для приобретения и распределения продуктов питания. Денежные пожертвования частных лиц обеспечивают остальные 25% поступлений, покрывая накладные расходы и стоимость капитального ремонта. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Перераспределитель ресурсов», следует задать себе следующие вопросы:

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

9. **«МАРКЕТ-МЕЙКЕР» (MARKET MAKER).** Некоторые некоммерческие организации, такие как Фонд общественных земель (Trust for Public Land), выступают в роли «промежуточного звена» между добровольным донором и источником оплаты либо предлагают услугу, которая продиктована ситуацией на рынке. Даже в тех случаях, когда коммерческие организации располагают средствами для получения определенной услуги, они не могут провести оплату в силу ограничений этического или правового характера. Некоммерческие организации, являющиеся «промежуточным звеном», используют модель финансирования, которую мы называем «Маркет-мейкер». Донорство органов является одним из примеров тех сфер, в которых работают «маркет-мейкеры». На человеческие органы имеется спрос, но их продажа является незаконной. Такие НКО получают основную часть своих доходов от взносов или пожертвований, напрямую связанных с их деятельностью. Большинство «маркет-мейкеров» работают в сфере здравоохранения и борьбы с заболеваниями, но некоторые также занимаются проблемами охраны окружающей среды (например, сохранение земельных угодий). Американский фонд, который занимается проблемами заболеваний почек (American Kidney Fund/AKF) является примером НКО, использующей модель финансирования «Маркет-мейкер». Фонд был основан в 1971 г., чтобы помочь оплатить диализ малоимущим людям, страдающим почечной недостаточностью. Сегодня это ведущий (в масштабах страны) источник финансовой помощи пациентам, которые нуждаются в лечении диализом. В 2006 г. Фонд АКФ предоставил 82 млн. долларов в виде грантов 63 500 пациентам с почечной недостаточностью (это примерно 19% всех пациентов, нуждающихся в диализе). До 1996 г. учреждениям здравоохранения разрешалось осуществлять страховые выплаты пациентам, которым требуется диализ, в рамках программ Medicare (Сегмент В)<sup>11</sup> и Medigap<sup>12</sup> (приблизительно 20% общей суммы расходов). В 1996 г. федеральное правительство запретило провайдером медицинских услуг осуществлять такие выплаты, поскольку это могло вынуждать пациентов получать диализ в определенном медицинском учреждении. Новый закон лишил тысячи людей с заболеваниями почек возможности получить соответствующее лечение. Фонд АКФ обратил внимание на этот пробел и разработал программу, которая помогла его восполнить. В настоящее время АКФ выплачивает страховые премии, и это позволяет пациентам продолжать лечение. АКФ преимущественно финансируют учреждения здравоохранения и другие корпорации. Сейчас Фонд применяет те же принципы, которые использовались в программе диализа и в отношении препаратов для лечения остеопороза. Лидерам некоммерческих организаций, рассматривающим возможность использования модели финансирования «Маркет-мейкер», следует задать себе следующие вопросы:

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

10. **«МЕСТНЫЕ ЛИДЕРЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ» (LOCAL NATIONALIZER).** Существует целый ряд некоммерческих организаций, таких как «Старшие братья и сестры Америки» (Big Brothers Big Sisters of America), которые достигли успеха, создав национальную сеть своих подразделений на местах. Эти некоммерческие организации используют модель финансирования, которую мы назвали «Местные лидеры для решения национальных проблем». Их внимание сосредоточено на таких проблемах, как малообеспеченные школы или дети, которые нуждаются в ролевых моделях взрослых. Это те проблемы, которые актуальны для местных сообществ по всей стране, и с которыми правительство не может справиться в одиночку. Большую часть средств для этих программ собирают на местном уровне, зачастую в виде частных или корпоративных пожертвований либо на специальных мероприятиях. Незначительную часть составляют средства органов власти и взносы/плата за услуги. В редких случаях для выполнения работ на местном уровне требуется более \$5 млн., но в совокупности масштабы деятельности могут быть довольно большими. Teach for America (TFA) является примером некоммерческой организации, которая использует модель финансирования «Местные лидеры для решения национальных проблем». TFA набирает, обучает и устраивает на работу в школы недавних выпускников колледжей по всей стране. TFA была создана в 1989 году, и к 2007 году объем ее годового дохода превысил 90 миллионов долларов. Для привлечения более 75 процентов своего финансирования TFA опирается на 26 своих региональных

<sup>11</sup> Программа Medicare, Сегмент В - программа государственного страхования (ГМС)

<sup>12</sup> Государственная программа Medigap охватывает расходы на здравоохранение взрослых старше 65 лет, лиц с ограниченными возможностями (ГМС)

отделений. Эта схема успешно работает в силу того, что миссия TFA - повышение качества объединенного начального и среднего образования (K-12<sup>13</sup>) – находит отклик у местных доноров. TFA сформировала культуру, при которой фандрайзинг считается важным аспектом организации на всех уровнях, и привлекла на местах исполнительных директоров, которые могут справиться с задачей увеличения финансирования в регионах. Лидерам некоммерческих организаций, которые рассматривают возможность применения модели финансирования «Местные лидеры для решения национальных проблем», следует задать себе следующие вопросы:

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

**ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.** В сложившемся экономическом климате у руководителей некоммерческих организаций есть соблазн искать деньги везде, где можно их найти, что может сбить с курса некоторые НКО. Это было бы ошибкой. В трудные времена руководителям некоммерческих организаций как никогда важно тщательно анализировать свою стратегию финансирования и строго следовать пути, который выбран для привлечения денег. Мы надеемся, что данная статья задает именно такие рамки руководителям НКО.

Пути финансирования, которыми пойдут некоммерческие организации, будут различными, и не все найдут модели, которые поддержат масштабные программы. Хорошая новость заключается в том, что определение наиболее эффективной модели финансирования может принести пользу всем некоммерческим организациям, а также возможно, что некоторые НКО разработают собственные модели и привлекут значительные средства. Ранее уже упоминалось, что объем годовых поступлений почти 150 новых некоммерческих организаций (не считая университетов и больниц) в 1970-2003 гг. превысил 50 млн. долларов.

В другой части уравнения находится тот факт, что благотворители (филантропы) вкладываются в некоммерческую сферу все более дисциплинированно. Возрастает количество фондов, таких как Фонд Эдны МакКоннелл Кларк (Edna McConnell Clark Foundation) и New Profit Inc., которые инвестируют средства в своих грантополучателей в целях повышения качества и программ, и моделей финансирования. Мы надеемся, что данная статья поможет благотворителям внести ясность в их стратегии финансирования, чтобы они могли поддерживать свои программы более эффективно.

Поскольку общество рассчитывает на то, что некоммерческий сектор и благотворительность (филантропия) смогут решить важные проблемы, реалистичное понимание моделей финансирования является особенно важным для реализации этих устремлений.

**Уильям Ландес Фостер (William Landes Foster)** – партнер Bridgespan Group, где он консультирует некоммерческие организации и фонды, которые оказывают прямые услуги, и возглавляет исследования, связанные с финансированием социального сектора. Соавтор работ «Должны ли НКО искать прибыль?» (“Should Nonprofits Seek Profits?”, Harvard Business Review, февраль 2005 г.), «Как НКО становятся действительно крупными» (“How Nonprofits Get Really Big”, Stanford Social Innovation Review, весна 2007 г.), и «Деньги для роста [организации]» (“Money to Grow On”, Stanford Social Innovation Review, осень 2008 г.).

**Питер Ким (Peter Kim)** – консультант отделения Bridgespan в Бостоне, в котором занимается стратегиями роста НКО, действующих в сфере образования и воспитания молодежи. До прихода в Bridgespan г-н Ким работал в Goldman Sachs.

**Барбара Кристиансен (Barbara Christiansen)** – консультант отделения Bridgespan в Бостоне, в котором помогает организациям расширять деятельность. До прихода в Bridgespan г-жа Кристиансен являлась консультантом по вопросам стратегий в Monitor Group; работала с фармацевтическими, биотехнологическими и энергетическими компаниями.

<sup>13</sup> K-12 – образование с 4-6 лет (включительно) до 16-19 лет (включительно) среднего образования (K12) (Дмитр)